



ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมดุลของเทศบาลเมือง
ในจังหวัดชุมพร

**Factors Affecting Success in Administration Applying Balanced Scorecard Principle
of Municipality, Chumphon Province**

อชิรศรณ์ อจหาญ

Achirasorn Artharn

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

Master of Public Administration Thesis in Urban and Rural

Community Development and Administration

Phetchaburi Rajabhat University

2554

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ผู้วิจัย นางสาวอชิรศรณัฏ์ อาจหาญ
สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ
(ดร.บุษราคัม สิงห์ชัย)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(รองศาสตราจารย์สุรินทร์ นิลพงษ์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เพ็ญแก้วขาว)
บัณฑิตศึกษา
ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กลิ่นงาม)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองใน
จังหวัดชุมพร ผู้วิจัย นางสาวชिरศรณี อาจหาญ สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท
พ.ศ. 2554

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร 2) ศึกษาผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพรและ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร จำนวน 266 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือ ด้านการบริหารองค์กร และด้านโครงสร้างองค์กร
2. ผลการดำเนินงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน รองลงมา คือ ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านลูกค้า ด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเงิน และด้านระบบและวิธีการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเงิน

ข้อค้นพบจากการวิจัยคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาล คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด เพราะว่าการบริหารงานของเทศบาลเมืองชุมพรมีวัฒนธรรมในการทำงานเป็นระบบทีม รวมทั้งมีการประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานหลัก จึงส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาล ด้านกระบวนการภายในมากที่สุด และมีระบบการตรวจสอบป้องกันในการใช้งบประมาณในการบริหารงานของเทศบาล

Thesis Title : Factors Affecting Success in Administration Applying Balanced Scorecard Principle of Municipality, Chumphon Province **Researcher :** Miss Achirasorn Artharn **Major :** Urban and Rural Community Development and Administration **Year :** 2011

Abstract

The purposes of this study were to : 1) study the factors affecting success in administration applying Balanced Scorecard (BSC) principle of Municipality, Chumphon Province 2) investigate the results of administration applying BSC principle of Municipality and 3) examine the relationship between the factors affecting success in administration and the result of administration applying BSC principle. The research samples were 266 high-level administrators, middle-level administrators and operating officials in the municipality, Chumphon Province, selected by using proportional random sampling method. The research tool was the rating scale questionnaire. The data were analyzed by using percentage, mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The research results were as follows :

1. The factors affecting success in administration applying BSC principle of Municipality, Chumphon Province were overall at a medium level. The first three factors at the highest level of all could be put in descending order as the followings: organizational culture, organizational administration and organizational structure.
2. The result of administration applying BSC principle of Municipality was overall at a medium level. The first three perspectives with the highest level result, ranked in descending order, were internal process, fiscal perspective and learning and growth.
3. There was a positive relationship at a medium level between the factors affecting success in administration and the results of administration applying BSC principle. When the relationship of each aspect was considered, it was found that there was a positive relationship in every aspect. The first three correlation coefficient values of those aspects could be ranked in descending order as the followings: the relationship between leadership and customer perspective, leadership and fiscal perspective, and the relationship between system and procedure aspect and fiscal perspective.

The research findings revealed that organizational culture was the most effective factor affecting success in administration applying BSC principle of Municipality. The reasons were that Chumphon Municipality had teamwork system culture and that there was coordination among high-level administrators, middle level administrators and principal operating officials. These factors affected the success in administration the most in the internal process perspective. Besides, there was also an examination and prevention system in budget expenditure in municipality administration.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรวิทย์ จินดาพล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.บุษราคัม สิงห์ชัย ประธานกรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์สุนันท์ นิลพงษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคอยแนะนำแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ประสาทวิชาให้

ขอขอบพระคุณ นางสาวปารณีย์ จุลเพชร ปลัดเทศบาลตำบลวังไผ่ นายภูวฤทธิ์ ศิริเพ็ชร รองปลัดเทศบาลเมืองชุมพร และนายจรูญ สุชาติพงษ์ ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงานเทศบาลเมืองชุมพร ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถามที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาแนะนำ ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณนายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองและหัวหน้าฝ่าย ข้าราชการ พนักงานเทศบาล และลูกจ้างของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ที่เสียสละและให้ร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอน และช่วยเหลือผู้วิจัยตลอดมา ผู้วิจัยหวังว่าผลของการศึกษานี้คงเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษานานฉบับนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะมีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติต่อไปในอนาคต

อชิรสรณ์ อาจหาญ

เมษายน 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
Abstract.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพประกอบ.....	(10)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	3
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ของการวิจัย.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	9
การบริหารงานตามหลักจิตสมดุล.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การ.....	21
แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลการบริหาร.....	25
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.....	26
รูปแบบการปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาล.....	30
ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร.....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47

3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
	เครื่องมือในการวิจัย.....	55
	การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	58
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
4	ผลการวิจัย.....	60
	ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	60
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร.....	62
	ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลผลการบริหารงานตามหลักจิตตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร.....	70
	ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	75
	ตอนที่ 5 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์.....	76
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	81
	สรุปผลการวิจัย.....	81
	การอภิปรายผล.....	84
	ข้อเสนอแนะ.....	91
	บรรณานุกรม.....	94
	ภาคผนวก.....	97
	ภาคผนวก ก หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	98
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	102
	ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	104
	ภาคผนวก ง ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	120
	ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	128
	ประวัติผู้วิจัย.....	131

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นเครื่องมือวิจัยโดยวิธีสัมภาษณ์.....	54
3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้บริหารระดับกลางที่ใช้เป็นเครื่องมือวิจัย โดยการตอบแบบสอบถาม.....	54
3.3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ใช้เป็นเครื่องมือวิจัย โดยการตอบแบบสอบถาม.....	55
4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	60
4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตาม หลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน	62
4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตาม หลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านโครงสร้างองค์การ.....	63
4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตาม หลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมองค์การ	64
4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตาม หลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการบริหารองค์การ.....	65
4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตาม หลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์....	66
4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตาม หลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านระบบและวิธีการ.....	67
4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตาม หลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา.....	68
4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตาม หลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านภาวะผู้นำ.....	69
4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาล เมืองในจังหวัดชุมพร จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน.....	70
4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาล เมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการเงิน.....	71

4.12	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการบริหารงานตามหลักจิตศรัทธาของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านลูกค้า.....	72
4.13	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการบริหารงานตามหลักจิตศรัทธาของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านกระบวนการภายใน.....	73
4.14	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการบริหารงานตามหลักจิตศรัทธาของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา.....	74
4.15	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตศรัทธาของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร.....	75

สารบัญภาพประกอบ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์การในปัจจุบันเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงภายนอกหรือภายในองค์การ กล่าวคือองค์การต่างๆจะต้องมีแนวทางการบริหารที่ชัดเจนและเหมาะสม มีการทำงานโดยยึดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารองค์การด้านต่างๆเป็นอย่างดี ในขณะที่เดียวกันต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นด้วย เพราะจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้้องค์การสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้ง และ สามารถพลิกวิกฤตที่เกิดขึ้นมาเป็นโอกาสให้กับองค์การ รู้จักนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ ในองค์การ รู้จักคิดค้นสิ่งใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพราะว่าสถานะแวดล้อมที่เกิดขึ้นยังทำให้มีการเปลี่ยนแปลง และการให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุด (สมยศ นาวิการ, 2549 : 1-3)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็เป็นองค์การหนึ่งที่เกิดจากการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ให้แก่ท้องถิ่น ซึ่งอำนาจและความรับผิดชอบการบริหารท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหลายรูปแบบแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของพื้นที่ จำนวนงบประมาณที่ได้รับและจำนวน ประชากรที่รับผิดชอบในการให้บริการ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหาร ส่วนตำบล ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละหน่วยงานก็มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการบริหารงาน และตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นของตนให้มีความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งปัจจุบัน จะเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยมีจำนวนมากขึ้น ทั้งนี้ก็แสดงให้เห็นว่าประเทศไทย ของเรามีรูปแบบการบริหารงานแบบกระจายอำนาจมากขึ้นจากการมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มากขึ้น ประกอบกับกระแสการเมืองไทยที่มีแต่การคอร์รัปชันในการบริหารกิจการบ้านเมืองของ ข้าราชการระดับต่างๆ อีกทั้งระบบการเมืองที่ยังไม่ชัดเจน ไม่มีความเป็นธรรมและโปร่งใสสามารถ ตรวจสอบได้ จึงทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน นอกจากนี้ในการบริหารงานของท้องถิ่นยังมีงบประมาณที่จำกัด ขาดกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารท้องถิ่นให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและขณะเดียวกัน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นก็ต้องปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วย จึงทำให้เกิดข้อวิตกกังวลถึงศักยภาพและความสามารถในการบริหารท้องถิ่นของเทศบาลว่าจะสามารถบริหารงานและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้หรือไม่

จากปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารบ้านเมืองของไทยยังไม่ชัดเจน ไม่โปร่งใส และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ยังไม่เข้มแข็ง ไม่เป็นที่ยอมรับ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้และไม่สามารถพัฒนาได้ต่อไปในอนาคต จึงทำให้รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพและขีดความสามารถในการบริหารจัดการบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้จัดทำรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารงานที่ดี และได้มอบหมายให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบ โดยมีหลักเกณฑ์การคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในเรื่องการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารงานตามหลักลัทธิจิตสมมูล ประกอบด้วยด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ได้ข้อมูลในการบริหารงานที่ดีและนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพและยกระดับมาตรฐานการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนารอบแนวคิด วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ข้าราชการและพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดี และเพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาระบบการบริหารงานของตนเองและเป็นแบบอย่างให้แก่้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาต่อไป (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2546 : 1-2)

จังหวัดชุมพรเป็นจังหวัดที่มีเทศบาลเมือง จำนวน 2 เทศบาล ประกอบด้วย เทศบาลเมืองชุมพร และเทศบาลเมืองหลังสวน เป็น้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ต้องมีระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาในการให้บริการด้านต่างๆให้กับประชาชนที่ครอบคลุมทั่วถึงทุกพื้นที่ที่อยู่ในเขตเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร และการบริหารองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมและความสามารถในการบริหารองค์การ นอกจากนี้ปัญหาและอุปสรรคที่พบจึงเหมือนและแตกต่างกันออกไปตามขนาดและพื้นที่ที่รับผิดชอบของแต่ละท้องถิ่นด้วย

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักลัทธิจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วยด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ในการบริหารเทศบาล เพื่อเป็นการพัฒนา

เทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพรให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร
2. เพื่อศึกษาผลการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการบริหารงาน โดยตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร อยู่ในระดับปานกลาง
2. ผลการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร อยู่ในระดับปานกลาง
3. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้เขียนได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตด้านเนื้อหาโดยมุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ในด้าน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ระบบและวิธีการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์การ ยุทธศาสตร์การพัฒนา และ

ภาวะผู้นำ รวมทั้งศึกษาผลการบริหารงานตามหลักจิตสมคูล ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ ประชากรพื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ คือ เทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองชุมพร และเทศบาลเมืองหลังสวน

3. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ

3.2 กลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ นายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรีของ เทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

3.2.2 ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการ กองและหัวหน้าฝ่ายต่างๆของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

3.2.3 พนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานเทศบาล และลูกจ้าง ของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

4. ขอบเขตด้านตัวแปร

4.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ บทบาทการบริหารงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ระบบและ วิธีการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์การ ยุทธศาสตร์การพัฒนา และภาวะผู้นำ

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมคูลของเทศบาลเมือง ในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

5. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาดังแต่เดือนตุลาคม 2553 - พฤษภาคม 2554 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาประมาณ 8 เดือน

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

บทบาทการบริหารงาน หมายถึง บทบาทในการบริหารงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง นายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรีของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ได้ผู้รับผิดชอบกิจการทั้งหมดขององค์การบริหารงานโดยตรง จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับองค์การ พัฒนากลยุทธ์องค์การ

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองและหัวหน้าฝ่ายของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ซึ่งเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูงกับกลุ่มปฏิบัติงานหลัก มีหน้าที่ประสานงานระกวางสายการบังคับบัญชาบริหารความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน กำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานเทศบาล และลูกจ้างของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร เป็นหัวใจหลักขององค์การ มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานในองค์การ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ระบบและวิธีการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์การ ยุทธศาสตร์การพัฒนาและภาวะผู้นำ

โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่าย มีการประสานให้ความร่วมมือกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจ ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายโดยจัดเป็นรูปแบบต่างๆ กันเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกมาของเจ้าหน้าที่ในการทำงานและผู้บริหารเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ได้แก่ วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม สนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมของพนักงาน วัฒนธรรมเน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์สำหรับการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์นวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนการให้บริการที่สร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมเน้นการแข่งขันเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก ผลผลิต ผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามเป้าหมาย รวมทั้งมีวัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ โดยองค์การสนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน ประสิทธิภาพภายในองค์การ

การบริหารองค์การ หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารที่รวมกิจกรรมทางการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของแผนที่กำหนดไว้ เป็นโครงสร้างของภาระหน้าที่และอำนาจ ซึ่งในทางปฏิบัติการจัดการจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบหรือการกำหนดความรับผิดชอบและหน้าที่ของแต่ละบุคคลและการกำหนดงานของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ ของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำเอาแผนยุทธศาสตร์เป็นการบริหารจัดการ และเชื่อมโยงมาสู่แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์แล้วไปสู่ การนำเอาคนเข้าสู่องค์การ การฝึกอบรมและพัฒนาคน การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ การสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมงาน การรักษาความปลอดภัย ระบบข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ รวมทั้ง การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ระบบและวิธีการ หมายถึง เป็นระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำขององค์การ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่างๆขององค์การ เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบต่างๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการงบประมาณ ระบบการให้บริการ ระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ยุทธศาสตร์การพัฒนา หมายถึง กระบวนการของการบริหารขององค์การ เริ่มตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ การนำแผนสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดบกพร่องที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามเป้าหมาย ในการวางแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจนั้น ซึ่งเริ่มจาก การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติ การจัดโครงสร้างองค์การ และการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะในการสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ การพัฒนาและสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ กำหนดความคาดหวังและสามารถนำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี และมีการสร้างแรงจูงใจแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น ความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยแสดงออกถึงความสนับสนุนผู้อื่น การแสดงความเห็นอกเห็นใจของผู้อื่น และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นของผู้อื่นของผู้บริหารเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูล หมายถึง ผลการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ด้านการเงิน หมายถึง มุมมองที่มีความสำคัญเรื่องความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ การตรวจสอบป้องกันงบประมาณของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ด้านลูกค้า หมายถึง มุมมองที่เกี่ยวกับการบริหารเทศบาลโดยคำนึงถึงความมีประโยชน์ต่อส่วนและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ด้านกระบวนการภายใน หมายถึง เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการองค์กร ได้แก่ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ทักษะ จริยธรรม กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

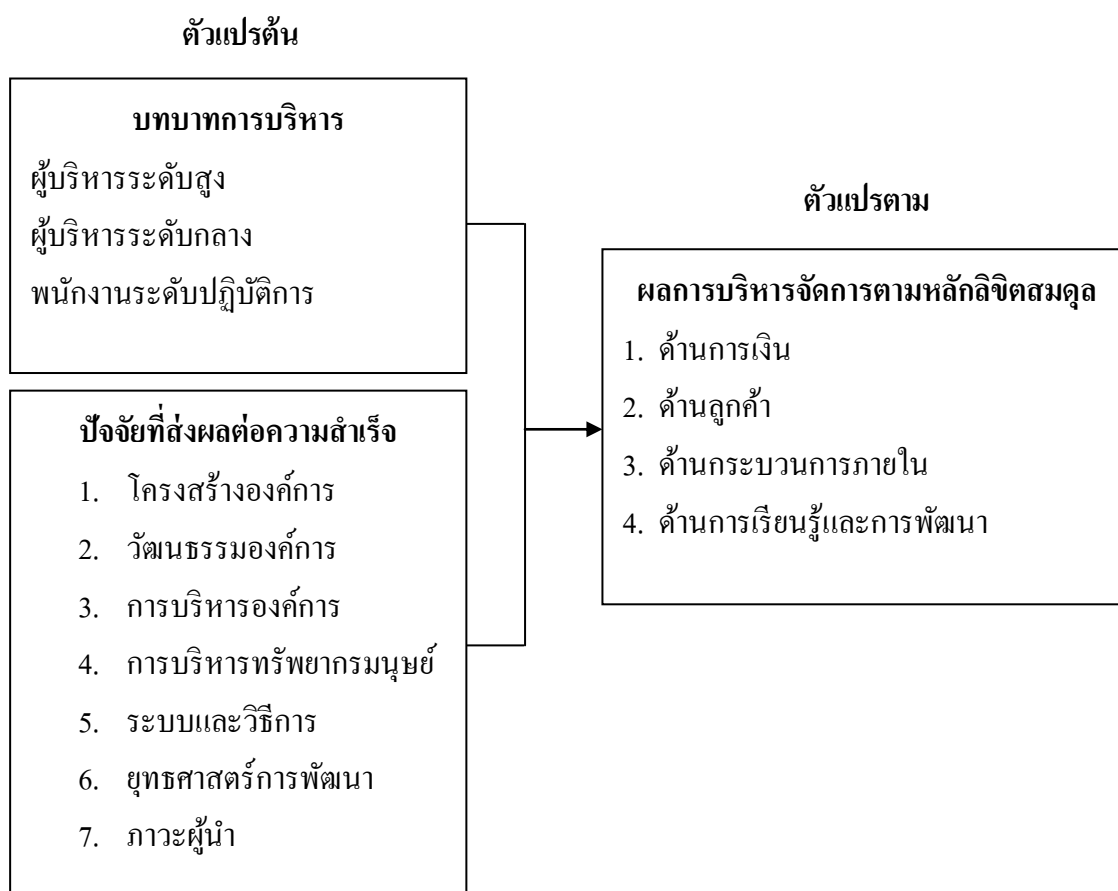
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง มุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น ความพึงพอใจของพนักงานทัศนคติของพนักงานและอัตราการเข้าออกของพนักงานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

เทศบาลเมือง หมายถึง เทศบาลเมืองที่อยู่ในเขตจังหวัดชุมพร ได้แก่ เทศบาลเมืองชุมพร และเทศบาลเมืองหลังสวน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมดุล โดยได้นำแนวคิดตามทัศนะของมินต์ซเบิร์ก (Mintzberg อ้างถึงในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551 : 10-11) ได้กล่าวว่างค์การ ประกอบด้วย กลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มปฏิบัติงานหลัก รวมทั้งนำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแนวคิดของเนดเลอร์และทัชแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) มากำหนดเป็นตัวแปรต้น และนำการบริหารตามหลักจิตสมดุลดังแนวคิดของพสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549 : 15-20) มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร
2. ทำให้ทราบผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร
3. ทำให้ทราบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร
4. ผลวิจัยที่ได้สามารถนำไปพัฒนา ปรับปรุงการบริหารงานและการดำเนินงานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. การบริหารงานตามหลักจิตตสมมูล
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ
4. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การ
5. แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลการบริหาร
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
7. รูปแบบการปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาล
8. ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. สรุปเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

จินตนา บุญบงการและณัฏฐพันธ์ เจริญนันท์ (2549 : 12) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่างๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2548 : 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การบริหารการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการบริหารขององค์การในอนาคตและการนำแนวทางการตัดสินใจนั้นไปสู่การบริหารองค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการบริหารองค์การที่เน้นถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมี

กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์การทั้งนี้เพื่อให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

ระดับของกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2549 : 20-21)

1. กลยุทธ์องค์การ (Corporate Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ โดยคาดการณ์จากสถานการณ์และความต้องการในอนาคต เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อเป็นแม่แบบและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในระดับอื่นๆ
2. กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วย หัวหน้าฝ่าย ที่มีอิสระและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตัวเอง โดยปกติกลยุทธ์ระดับธุรกิจมักจะเกี่ยวข้องกับการแข่งขันจนในบางครั้งถูกเรียกว่า กลยุทธ์การแข่งขัน
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการในแต่ละหน้าที่ของหน่วยงานหรือฝ่ายต่างๆ เช่น การผลิต การเงิน การตลาด และการบริหารบุคคล โดยมุ่งที่จะใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง เช่น การพัฒนาองค์การ การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ให้เหมาะสมกับยุคสมัย การเพิ่มหรือลดงบประมาณในการบริหาร ฯลฯ ต่างเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์การ ซึ่งเรียกการตัดสินใจในลักษณะนี้ว่า “การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision)” โดยที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะเป็นพื้นฐานสำคัญของ “กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)” ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2549 : 19-20)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) องค์การ และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์การ โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat)

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆมาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบความสำเร็จดังที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

การบริหารงานตามหลักลิจิตสมดุล

ความเป็นมาของการบริหารงานตามหลักลิจิตสมดุล

ในประเทศไทย Balanced Scorecard (การบริหารตามหลักลิจิตสมดุล) ยังไม่มีศัพท์บัญญัติที่ชัดเจนแต่ปัจจุบันได้มีผู้รู้และนักวิชาการหลายท่านได้ตั้งชื่อเป็นภาษาไทยไว้แตกต่างกัน อาทิ การประเมินผลเชิงดุลยภาพ การประเมินองค์กรแบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล ลิจิตสมดุล ลิจิตดัชนี ดุลดัชนี หรือ สมดุลกระดานคะแนน แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักลิจิตสมดุล เริ่มมีการกล่าวถึงและใช้กันอย่างแพร่หลาย เป็นผู้นำเสนอแนวคิดนี้ เพื่อช่วยในการประเมินองค์กรและนำเสนอรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมอง (Perspectives) อื่น นอกเหนือจากมุมมองทางการเงิน เพราะจากการศึกษาและสำรวจสาเหตุ Kaplan & Norton พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกันมิใช่แต่ตัวบ่งชี้ทางการเงินเป็นหลัก แต่ภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบันผู้บริหารเริ่มพบว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้น การอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ทั้งนี้ เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ โดยแคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ , 2549 : 25-28)

ปัญหาสำคัญในการนำการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลมาใช้ (Implementation) ในประเทศไทย

ปัญหาสำคัญในการนำการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลมาใช้ (Implementation) ในประเทศไทยไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงของการออกแบบ (Design) แต่ปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นหลายประการ ดังนี้ (ดนัย เทียนพุฒ, 2544 : 26)

1. การที่ผู้บริหารระดับสูงมักไม่ได้มองว่า การบริหารตามหลักจิตสมมูลเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร แต่มักมองเป็นเพียงการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือการสร้างตัวชี้วัดเท่านั้น ซึ่งจริง ๆ แล้ว การนำการบริหารตามหลักจิตสมมูลมาใช้ภายในองค์กร อย่างถูกต้อง จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหลายประการ

2. การที่ผู้บริหารมองว่า การบริหารตามหลักจิตสมมูล เป็นเพียงแค่โครงการ (Project) ที่มีกำหนดหรือระยะเวลาสิ้นสุด ดังนั้นเมื่อได้มีการออกแบบ การบริหารตามหลักจิตสมมูล เสร็จสิ้นแล้ว ผู้บริหารก็มักจะให้ความสำคัญต่อการบริหารตามหลักจิตสมมูลน้อยลง

3. การที่ผู้บริหารมองว่า การบริหารตามหลักจิตสมมูล เป็นเพียงสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาเพียงปีละครั้งในตอนสิ้นปี ซึ่งปัญหาของการมองการบริหารตามหลักจิตสมมูล เป็นเพียงแค่โครงการหรือพิจารณาเพียงแค่ปีละครั้ง ทำให้องค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการบริหารตามหลักจิตสมมูลได้อย่างเต็มที่ และทำให้การบริหารตามหลักจิตสมมูลไม่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

การต่อต้านหรือไม่ยอมรับในการนำการบริหารตามหลักจิตสมมูลมาใช้ ส่วนใหญ่สืบเนื่องจากความไม่เข้าใจต่อแนวคิดและประโยชน์ของการนำการบริหารตามหลักจิตสมมูล มาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความกลัวว่าเมื่อนำการบริหารตามหลักจิตสมมูลมาใช้แล้วจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่แย่งสำหรับตัวเอง

การนำการบริหารตามจิตสมมูลมาใช้กับระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำการบริหารตามหลักจิตสมมูล มาใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักขององค์กร ในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาองค์การจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วนทั้ง 4 มุมมองคือ มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและมุมมองด้านการเงิน ซึ่งตามปกติหน่วยงานราชการจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและตัวหน่วยงานมากกว่าปัจจัยภายนอก เช่น ประชาชนผู้รับบริการ หรือ ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์และให้ความสำคัญกับเรื่องการเงินเฉพาะเวลาเสนอของงบประมาณประจำปีเท่านั้น มุมมองของการบริหารตามหลักจิตสมมูล ไม่จำเป็นต้องมี 4 ด้านเสมอไป องค์กรที่นำเทคนิคการบริหารตามหลักจิตสมมูลมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

สามารถปรับมุมมองให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตามความเหมาะสม โดยมุมมองที่กำหนดขึ้นควรเอื้ออำนวยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ทุกกลุ่ม (คณัย เทียนพุด, 2544 : 28)

การบริหารตามหลักจิตสมดุล (การบริหารตามหลักจิตสมดุล : The Balanced Scorecard as a Strategic Management System) เป็นวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของการไปสู่จุดหมายของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินที่สมดุลกัน ซึ่งจะพิจารณาได้ 4 มุมมอง ดังนี้ (พลุ เฉษะรินทร์ และคณะ, 2549 : 15-20)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญความประหยัด ความมีประสิทธิภาพความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ การตรวจสอบป้องกัน
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่เกี่ยวกับประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ขององค์กร
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการองค์กร ได้แก่ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ทักษะจริยธรรม กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน ทัศนคติของพนักงานและอัตราการเข้าออกของพนักงาน

ตัวแบบประยุกต์ของการบริหารตามหลักจิตสมดุลที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย

ตัวแบบประยุกต์ของการบริหารตามหลักจิตสมดุลที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย ดังนี้

1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร คือ ประชาชนผู้รับบริการ นักวิชาการ หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ รัฐบาล ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์
2. องค์กรประกอบภายในองค์กรความรู้ความสามารถของบุคลากร ทักษะจริยธรรม ขวัญและกำลังใจ กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร
3. นวัตกรรม ได้แก่ งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ การพัฒนาระบบงาน การสร้างเครือข่าย และระบบการตรวจค้นข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. การเงิน ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ การตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล, การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

การบริหารตามหลักจิตสมคูลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือ จุดเริ่มต้นหรือที่มาของ การบริหารตามหลักจิตสมคูล ที่ แคปแลน และนอร์ตัน(Kaplan & Norton อ้างถึงในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2550 : 12) พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร โดยต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning and Growth Perspective) โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective)
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Performance Indicators)
3. เป้าหมาย (Target)
4. ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives)

การบริหารตามหลักจิตสมคูล ในฐานะเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การบริหารตามหลักจิตสมคูล นอกจากจะเป็นเครื่องมือในการประเมินผลแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันพบว่า จุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือ การจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ถ้าองค์กรมีกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียวย่อมไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันถ้ามีความสามารถในการปฏิบัติ แต่ขาดกลยุทธ์ที่ดีย่อมทำให้องค์กรขาดทิศทางที่ชัดเจนและยังถ้าองค์กรขาดทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการปฏิบัติที่องค์กรนั้นย่อมจะประสบความล้มเหลวตั้งแต่ต้น ดังนั้นแนวทางสำคัญที่จะทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จจึงต้องประกอบด้วย การมีทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งอุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขาดการสื่อสารและการถ่ายทอดไปยังผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงาน ซึ่งถ้าบุคคลภายในองค์กรไม่สามารถเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ย่อมยากที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ได้
2. การที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงานยังขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์

3. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักไม่ค่อยให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากนัก ผู้บริหารมักจะมองว่ากลยุทธ์เป็นเพียงกิจกรรมที่ทำเพียงแค่ปีละครั้งเท่านั้น ทำให้กลยุทธ์ไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

จากการศึกษาสรุปได้ว่า หลักการบริหารตามหลักจิตสมมูล สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาอุปสรรคทั้ง 3 ข้อเบื้องต้นของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ เพราะการบริหารตามหลักจิตสมมูลจะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบ อีกทั้งการแปลงการบริหารตามหลักจิตสมมูลจากระดับองค์กรไปสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ทำให้ทุกคนทราบถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ตนเองจะต้องทำเพื่อช่วยให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ

ประโยชน์ของการบริหารตามหลักจิตสมมูล

การบริหารตามหลักจิตสมมูล มีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ ดังนี้

1. การเห็นชอบและสื่อสารทางกลยุทธ์
2. การเรียนรู้
3. ทำให้การวางแผนมีความชัดเจนยิ่งขึ้น
4. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาองค์กร
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการบริหารตามหลักจิตสมมูล มาใช้ให้เกิดผล

การนำการบริหารตามหลักจิตสมมูล ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จนั้น มีปัจจัยหลาย ๆ อย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง และขั้นตอนที่จะส่งผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับขั้นตอนของการนำ การบริหารตามหลักจิตสมมูล ไปใช้มากกว่าการออกแบบแต่การนำการบริหารตามหลักจิตสมมูลไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จนั้นไม่ได้มีกฎเกณฑ์ตายตัว ซึ่งจะสามารถสรุปปัจจัยที่จะนำการบริหารตามหลักจิตสมมูล ไปใช้ให้เกิดผลได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการนำการบริหารตามหลักจิตสมมูล มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในหลักการของการบริหารตามหลักจิตสมมูล และมีทัศนคติที่ดีในการนำการบริหารตามหลักจิตสมมูลมาใช้ อีกทั้งต้องให้การสนับสนุนและเป็นเจ้าภาพในการนำการบริหารตามหลักจิตสมมูลมาใช้ในองค์กรโดยไม่ควรจะมีมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำการบริหารตามหลักจิตสมมูลมาใช้ให้เกิดผล จะต้องนำแนวคิดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ร่วมด้วย เนื่องจากการนำการบริหารตามหลักจิตสมมูลมาใช้นั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ควรพิจารณา

ได้แก่ มุ่งเน้นการสื่อสารภายในและไม่ควรทำที่เดียวทั้งองค์กร รวมทั้งจะต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานด้วย

3. การนำการบริหารตามหลักจิตสมมูล มาใช้ต้องเน้นที่ความเร็ว เรียบง่าย ต่อเนื่อง และใช้เป็นประจำโดยความเร็ว คือ ความเร็วในการพัฒนาและนำเอาการบริหารตามหลักจิตสมมูล ไปใช้การพัฒนาจึงมุ่งเน้นถึงพัฒนามากกว่าความสมบูรณ์ เนื่องจากการบริหารตามหลักจิตสมมูล จะไม่มีวันสมบูรณ์ได้จนกว่าได้มีการใช้ความเรียบง่ายคือ ความเรียบง่ายในด้านหลักการแนวคิด ที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาความต่อเนื่อง คือ การนำการบริหารตามหลักจิตสมมูลมาใช้ไม่ใช่โครงการ ที่จะทำได้ไม่สำเร็จภายในเวลาไม่กี่เดือนหรือปี แต่การที่จะนำการบริหารตามหลักจิตสมมูล จนประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมีความต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารตามหลักจิตสมมูลไม่ได้ สมบูรณ์หรือถูกต้องในครั้งแรกที่ทำ ดังนั้นเมื่อนำการบริหารตามหลักจิตสมมูลมาใช้ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ส่วนการใช้เป็นประจำหมายความว่าต้องนำ การบริหารตามหลักจิตสมมูลมาใช้ผสมผสานกับการบริหารงานประจำวัน ไม่ว่าจะจัดให้มีการประชุม ตามการบริหารตามหลักจิตสมมูล หรือทำให้ผลการดำเนินงานตามการบริหารตามหลักจิตสมมูล เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นได้ชัดเจนอยู่ตลอดเวลา

4. การผูกผลของการบริหารตามหลักจิตสมมูลกับสิ่งที่จะจับใจบุคลากรถือเป็นประเด็น ที่ยังถกเถียงกันอยู่ซึ่งการผูกกับสิ่งจูงใจนั้นหมายถึง ถ้าทำได้ตามเป้าหมายจะได้รับรางวัล แต่ถ้าไม่ถึง เป้าหมายที่ตั้งไว้จะไม่เกิดอะไรขึ้น ซึ่งในประเด็นนี้จำเป็นต้องพิจารณาต่อไป

5. การบริหารตามหลักจิตสมมูล ถือเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ ดังนั้นถ้าจะนำมาใช้ให้ เกิดผลที่สุด ควรจะนำมาใช้ในด้านของกลยุทธ์เป็นหลัก ไม่ใช่เพียงแค่การประเมินผลให้ครบทั้ง 4 ด้าน เท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เนื่องจาก ตัวชี้วัดที่อยู่ในการบริหารตามหลักจิตสมมูลนั้นควรจะเป็นตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measures) มากกว่าตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัย (Safety Measures) ก่อนที่เราจะเริ่มทำการบริหารตามหลัก จิตสมมูล องค์กรอาจจะมีตัวชี้วัดอยู่แล้วเป็นร้อยๆ ตัวแต่การทำการบริหารตามหลักจิตสมมูลไม่ใช่ การนำเอาตัวชี้วัดในเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก นั่นคือ ถ้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดีขึ้นย่อมทำให้องค์กร ดีขึ้นตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ส่วนตัวชี้วัดในการเตือนภัยนั้นจะเป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัยมากกว่า ผลการดำเนินงานนั้นสูงกว่าหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

ขั้นตอนในการสื่อสารการบริหารงานตามหลักจิตสมมูล

การบริหารงานตามหลักจิตสมมูลยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ของคนทั้ง องค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรและต่อมาได้มีการพัฒนาการบริหารงาน ตามหลักจิตสมมูลให้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับ

กลยุทธ์มากขึ้น การบริหารงานตามหลักจิตสมมูลทำให้เกิดความสมดุลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในองค์การมากขึ้นการจัดทำการบริหารงานตามหลักจิตสมมูล มีขั้นตอนที่สำคัญๆประกอบด้วย

1. ขั้นการวิเคราะห์องค์การ เพื่อให้รู้สถานะพื้นฐานขององค์การ ซึ่งอาจใช้เทคนิคที่เรียกว่า SWOT Analysis ก็ได้ คือ การวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
2. ขั้นการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การมีส่วนสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร
3. ขั้นการกำหนดมุมมอง(Perspective) การกำหนดมุมมอง การประเมินผลองค์การ และการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ มีความสำคัญ และอาจจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของกิจการ
4. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์การ โดยมีมุมมองหลักต่างๆ ของการบริหารตามหลักจิตสมมูล ดังกล่าวคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
5. ขั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)
6. ขั้นการกำหนดตัวชี้วัด KPI และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมอง และเรียงลำดับความสำคัญ
7. ขั้นการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

จากการศึกษาดังกล่าว สรุปว่า การนำการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลไปเป็นเครื่องมือทางการจัดการในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติ ในการพัฒนาองค์การภาคเอกชนของไทย ให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การซึ่งเป็นการวิเคราะห์องค์การ การกำหนดมุมมอง การกำหนดกลยุทธ์ และกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายในการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ

ความหมายของการบริหารงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2548 : 1) กล่าวว่า การบริหารงาน คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่างๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้

จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ กล่าวอย่างง่าย ๆ การบริหาร คือ การทำให้งานเสร็จลงได้โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้กระทำให้เสร็จนั่นเอง

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2547 : 1) กล่าวว่า งานบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการดำเนินงานให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สมยศ นาวิการ (2549 : 18) กล่าวว่า การบริหารงาน หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การมีส่วนร่วมและการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์กรและการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การบริหารงาน หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมของผู้บริหารโดยที่ผู้บริหารไม่ได้ทำเอง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2548 : 4) กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน ดังนี้

1. การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จโดยลำพังคนเดียวไม่ใช่การบริหารงาน การบริหารงานเกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม โดยอย่างน้อยที่สุดกลุ่มนั้นจะต้องมีจำนวนสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

2. กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันและผู้จัดการจะต้องมีบทบาทสำคัญในการชี้แนะให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายของกลุ่มเองในกรณีที่เป้าหมายของกลุ่มไม่ได้ถูกกำหนดขึ้นจากภายนอกหรือจากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

3. การบริหารงานเป็นงานทางด้านสมอง ใช้ความคิด ปฏิภาณ และการตัดสินใจ เพื่อสร้างเงื่อนไขและรักษาไว้ซึ่งเงื่อนไขสำหรับการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งงานบริหารเป็นงานที่ต้องทำร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างชัดเจน ประกอบกับเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความคิด สติปัญญา ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กระบวนการบริหารงาน

ในกระบวนการบริหารจัดการสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประการ ดังนี้ (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2547 : 3) โดย

1. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่แรกของผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย นโยบาย ตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติกิจการงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ทุกคนในองค์กรถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลงตามกำหนด วันเวลาและเป้าหมาย

ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นแรกของการวางแผนจะเป็นการเลือกเป้าหมายขององค์กร ภายหลังจากนั้นเป้าหมายจะถูกกำหนดขึ้นมาสำหรับหน่วยงานย่อยขององค์กร การวางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรจะมีลักษณะเป็นระบบ นอกจากนี้การวางแผนในอนาคตจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ และเป็นการยอมรับของผู้บริหารและพนักงานขององค์กรด้วย การวางแผนโดยผู้บริหารระดับต้นหรือระดับกลางมีระยะเวลาสั้นกว่าการวางแผนโดยผู้บริหารระดับสูง

2. การจัดการองค์กร (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่รวมกิจกรรมทางการบริหาร เพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของแผนที่กำหนดไว้ เป็นโครงสร้างของภาระหน้าที่และอำนาจ ซึ่งในทางปฏิบัติการจัดการองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบหรือการกำหนดความรับผิดชอบและหน้าที่ของแต่ละบุคคลและการกำหนดงานของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์กร และเพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การนำ (Directing) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ และการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มในองค์กรอยู่บนพื้นฐานของการเผชิญหน้า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญต่อหน้าที่การสั่งการ

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว หรือจะต้องกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุผลดังที่คาดหวังไว้

ระดับการบริหารและทักษะการบริหาร

Robert L. Katz (1974: 90-102 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2549 : 21-22) นักวิชาการและนักธุรกิจได้ชี้ให้เห็นถึงประเภทของทักษะ 3 อย่าง ดังนี้

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางด้านเทคนิค คือ ความสามารถใช้เครื่องมือ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานหรือ เทคนิคต่างๆของสาขาวิชาเฉพาะอย่าง เช่น ศัลยแพทย์ วิศวกร นักดนตรี หรือนักบัญชี ทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตงานของพวกเขา ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านเทคนิคที่เพียงพอ

2. ทักษะทางด้านมนุษย (Human Skill) ทักษะทางด้านมนุษย คือ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความเข้าใจ และจูงใจผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่ม ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่มของเขา ทักษะทางด้านมนุษยจะมีความสำคัญทุกระดับการบริหารขององค์กร

3. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) ทักษะทางด้านความคิด คือ ความสามารถทางด้านสมอง การประสานงานและการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์และกิจกรรมต่างๆทั้งหมดขององค์กร ทักษะทางด้านความคิดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์กรโดยส่วนรวมและมีความเข้าใจว่าส่วนต่างๆขององค์กรขึ้นอยู่กับส่วนอื่นๆอย่างไรและการเปลี่ยนแปลง

ของส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์การโดยรวมอย่างไร ความสำคัญของทักษะทางด้านความคิดจะเพิ่มขึ้นสำหรับระดับการบริหารที่สูงขึ้นไป

ส่วนประกอบขององค์การ

ตามทัศนะของเฮนรี มินต์ซเบิร์ก (Henry Mintzberg อ้างถึงในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551 : 10-11) ได้กล่าวว่าองค์การ ประกอบด้วย กลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มปฏิบัติงานหลัก โดยที่แต่ละกลุ่มจะมีความสำคัญและหน้าที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งในแต่ละกลุ่มอาจมีบทบาทครอบงำองค์การได้ และการมีอิทธิพลครอบงำนั้นจะทำให้โครงสร้างขององค์การเปลี่ยนแปลงไป มีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูง หมายถึง เป็นผู้รับผิดชอบกิจการทั้งหมดขององค์การบริหารงานโดยตรง จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับองค์การ พัฒนากลยุทธ์ขององค์การ เช่น ประสานกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และมีอิทธิพลต่อองค์การด้านโครงสร้าง
2. กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูงกับกลุ่มปฏิบัติงานหลัก มีหน้าที่ประสานงานระหว่างสายการบังคับบัญชา บริหารความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น ผู้จัดการระดับสูง หัวหน้าคนงาน มีอิทธิพลต่อองค์การแบบแยกหน่วยงาน
3. กลุ่มปฏิบัติงานหลัก หมายถึง เป็นหัวใจหลักขององค์การ มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานในองค์การ ได้แก่ หาปัจจัยในการผลิตสินค้า จำหน่ายสินค้า เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ พนักงานประกอบชิ้นส่วน เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายและมีอิทธิพลต่อองค์การทางวิชาชีพ

บทบาทของการจัดการ

เฮนรีมินต์ซเบิร์ก (Henry Mintzberg อ้างถึงในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551 : 12-13) ได้นำเสนอบทบาทการจัดการ 10 ประเภท ซึ่งสามารถนำมาจับกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสาร และบทบาทการตัดสินใจ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) สามารถแบ่งได้เป็น 3 บทบาทย่อย ได้แก่
 - 1.1 บทบาทของการเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้จัดการที่มีตำแหน่ง ในระดับสูงขององค์การและเป็นตัวแทนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ
 - 1.2 บทบาทของการเป็นผู้ประสานงาน (Liaison) ผู้จัดการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นภายนอกองค์การเพื่อที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารและความพอใจ
 - 1.3 บทบาทของการเป็นผู้นำ (Leader) ผู้จัดการให้คำแนะนำและการจูงใจต่อกลุ่มงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงาน

2. บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสาร (Informational roles) สามารถแบ่งได้เป็น 3 บทบาทย่อย ได้แก่

2.1 บทบาทของการเป็นผู้ตรวจสอบ (Monitor) ผู้จัดการทำหน้าที่อย่างผู้รับและรวบรวม ข้อมูลข่าวสาร

2.2 บทบาทของการเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Disseminator) ผู้จัดการสื่อสารข้อมูลพิเศษ หรือข้อมูลเฉพาะแก่องค์กร

2.3 บทบาทของการเป็น โฆษก (Spokesperson) ผู้จัดการตอบคำถามและรายงานข้อมูลขององค์กรแก่บุคคลภายในและภายนอกองค์กร

3. บทบาทการตัดสินใจ (Decision roles) สามารถแบ่งได้เป็น 4 บทบาทย่อย ได้แก่

3.1 บทบาทของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้จัดการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

3.2 บทบาทของการเป็นผู้รับมือกับความไม่สงบ (Disturbance Handler) ผู้จัดการต้องตระหนักถึงบทบาทนี้เมื่อองค์กรถูกคุกคาม เช่น การเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา หรือการสูญเสียลูกค้าเป็นจำนวนมาก

3.3 บทบาทของการเป็นแบ่งสรรทรัพยากร (Resource Allocator) ผู้จัดการตัดสินใจว่าที่ไหนในองค์กรที่จะใช้ทรัพยากร

3.4 บทบาทของการเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ผู้จัดการต้องตระหนักถึงบทบาทนี้ เมื่อเผชิญหน้ากับการเจรจาต่อรองที่สำคัญกับองค์กรอื่น

สรุปได้ว่าการบริหารองค์กร มีส่วนประกอบในการบริหารองค์กร คือ ได้แก่กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก รวมทั้งมีระดับและทักษะทางการบริหาร แสดงถึงความรู้ความสามารถของผู้บริหารกับหน้าที่ความรับผิดชอบทางการบริหาร กล่าวคือ ทักษะทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับระดับการบริหารต่ำสุด ทักษะทางด้านมนุษยศาสตร์จะมีความสำคัญในทุกระดับการบริหารขององค์กร และทักษะทางด้านความคิดจะมีความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูง

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กร

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ย่นโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยความเร็วเวลาเพียงเสี้ยววินาทีเท่านั้น กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านบริหารองค์กรจากเดิมไปสู่กระบวนการ

ทัศน์ใหม่ไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์การเน้นความมั่นคงไปสู่ มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่าง จากแนวคิดขององค์การที่มุ่งการแข่งขันไปเป็นมุ่งแสวงหาความร่วมมือ จากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของคนและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และจากการเน้นความเหมือนกันไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย เดวิด เนดเลอร์และมิเชล ทัชแมน (David A. Nadler & Michael L. Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) ได้กล่าวว่า การบริหารองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ 7 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่าย มีการประสานให้ความร่วมมือกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้าง องค์การที่เหมาะสมเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจ ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายโดยจัดเป็นรูปต่างๆ กันเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย

2. วัฒนธรรมองค์การ เป็นคุณสมบัติที่แสดงออกในเวลาเดียวกันของกลุ่มบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ถูกสร้างพัฒนาขึ้นมาร่วมกัน และเป็นสิ่งที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติร่วมกันของแต่ละองค์การที่ทำให้้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

- 2.1 วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Group Culture) คือ วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมสนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมของพนักงาน เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องภายในองค์การ และให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมากกว่าที่จะยึดติดกับการควบคุมเพื่อความมั่นคง ลักษณะองค์การจึงมีลักษณะคล้ายกับครอบครัว องค์การจะมุ่งให้ความสำคัญสนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อการพัฒนาพนักงาน และมุ่งสนใจพนักงานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งประสิทธิผลขององค์การจะเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือระหว่างพนักงาน ผ่านความสอดคล้องร่วมกัน ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน

- 2.2 วัฒนธรรมเน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนา (Developmental Culture) คือวัฒนธรรมที่มุ่งสนใจการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์สำหรับการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์นวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนการให้บริการที่สร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ค่านิยมหลักอยู่ที่ความยืดหยุ่นความคิดที่หลากหลาย กล้าเสี่ยงพร้อมที่จะทดลองเพื่อหาทางออกที่สร้างสรรค์คิดนอกกรอบเพื่อให้เกิดการพัฒนา ทำให้องค์การพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วัฒนธรรมในรูปแบบนี้จะพบในองค์การที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง หรือองค์การอุตสาหกรรมที่ถึงจุดอิ่มตัวและต้องการ

นวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน และพนักงานในองค์การได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ โดยมีเป้าหมายที่การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การเติบโตขององค์การ ขยายฐานลูกค้าได้ตลาดใหม่ และความสามารถในการตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก

2.3 วัฒนธรรมเน้นการแข่งขัน (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก ผลผลิต ผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามเป้าหมาย และเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งองค์การจะขับเคลื่อนด้วยการแข่งขันเพื่อให้ถึงเป้าหมาย เพราะรูปแบบของวัฒนธรรมจะสนใจที่สภาพแวดล้อมภายนอก ความพึงพอใจของลูกค้า และผลกำไรขาดทุนพนักงานจะถูกคาดหวังให้ทำงานอย่างหนักและทำงานอย่างมีคุณภาพ โดยที่องค์การจะมีการให้รางวัลเมื่อผลงานบรรลุตามเป้าหมาย องค์การแบบนี้มีค่านิยมการทำงานแบบแข่งขันเชิงรุก เน้นความสามารถของพนักงาน และการทำงานอย่างหนักของพนักงาน

2.4 วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การสนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน ประสิทธิภาพภายในองค์การ เน้นความมั่นคงควบคุมความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รูปแบบโครงสร้างขององค์การมีลักษณะสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นทางการ มีกระบวนการทำงานภายในที่น่าเชื่อถือ การทำงานที่พร้อมเพรียงยึดหลักกฎระเบียบ โดยวัฒนธรรมแบบนี้มีค่านิยมหลัก คือ ความมีมั่นคง มีเสถียรภาพ มีกลไกควบคุมการทำงาน วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีความมั่นคง ประสิทธิภาพการทำงานจะเกิดขึ้นจากการยึดหลักของกระบวนการวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มีหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนโดยให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ

3. การบริหารองค์การ เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่รวมกิจกรรมทางการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของแผนที่กำหนดไว้ เป็นโครงสร้างของภาระหน้าที่และอำนาจ ซึ่งในทางปฏิบัติการจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบหรือการกำหนดความรับผิดชอบและหน้าที่ของแต่ละบุคคลและการกำหนดงานของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำเอาแผนยุทธศาสตร์เป็นการบริหารจัดการ และเชื่อมโยงมาสู่แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์แล้วไปสู่ การนำเอาคนเข้าสู่องค์การ การฝึกอบรมและพัฒนาคน การบริหารจัดการค่าตอบแทน และสวัสดิการ การสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สุขภาพอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมงาน การรักษาความปลอดภัย ระบบข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ รวมทั้ง การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. ระบบและวิธีการ เป็นระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำขององค์กร ซึ่งเป็น การบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบต่าง ๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการงบประมาณ ระบบการให้บริการ ระบบการควบคุมคุณภาพและระบบ การวัดผลงาน

6. ยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นกระบวนการของการบริหารขององค์กร เริ่มตั้งแต่ การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การนำแผนสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และแก้ไข ปรับปรุงข้อผิดพลาดบกพร่องที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามเป้าหมาย ในการวางแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจนั้น ซึ่งเริ่มจาก การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Objectives) ยุทธศาสตร์ (Strategy) แผนปฏิบัติ (Action Plan) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization) จะต้องมีแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากร มนุษย์อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร บทบาทการยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ จะต้องมีการดำเนินการทางด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างครบถ้วนทั่วถึงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของ การเตรียมความพร้อมของคนที่จะปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์การให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าเกี่ยวข้องดำเนินการทุกขั้นตอน และการติดตามประเมินผลและแก้ไข ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งจะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการวัดผลและประเมินผล ซึ่งหลักเกณฑ์และวิธีการเหล่านี้เกี่ยวข้องกับคนทั้งสิ้น เพราะเวลาเราวัดผลงานของหน่วยงานเราวัดผล การปฏิบัติงานของคน เวลาเราแก้ไขปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเราแก้ไขปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ คน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าเกี่ยวข้องดำเนินการทุกขั้นตอน

7. ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะในการสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ การพัฒนาและสื่อสาร ด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ กำหนดความคาดหวังและสามารถนำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี และมีการสร้างแรงจูงใจแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น ความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งมีความสามารถ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยแสดงออกถึงความสนับสนุนผู้อื่น การแสดงความเห็นอกเห็นใจของ ผู้อื่น และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นของผู้อื่น

McKinsey and Co. ได้พัฒนาแบบจำลอง 7-S (McKinsey 7-S Framework) ขึ้นมาเพื่อการวิเคราะห์ ทางการบริหาร (สมยศ นาวิการ, 2549 : 24-32) โดยมีแนวคิด คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์กรจาก ความเกี่ยวพันระหว่างปัจจัยทางองค์กรหลายอย่าง ปัจจัยทางองค์กรดังกล่าว ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงานขององค์กรซึ่งได้วางแผน ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรวางอยู่บนความได้เปรียบที่เหนือ คู่แข่ง ทั้งนี้เพื่อศึกษาว่ากลยุทธ์ที่องค์กรใช้มีจุดเด่นจุดด้อยเพียงใด

2. โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ แผนภูมิองค์กรและคุณลักษณะขององค์กร ขนาดของ องค์กร การรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ความสัมพันธ์และอำนาจหน้าที่

3. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ได้แก่ ค่านิยมร่วมหรือปรัชญาที่ปลูกฝังแก่สมาชิกในองค์กรในการยึดถือปฏิบัติ
4. ระบบและวิธีการ (Systems) ได้แก่ ระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบต่างๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการงบประมาณ ระบบการให้บริการ ระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงาน เป็นต้น
5. คนหรือพนักงาน (Staff) ได้แก่ พนักงานภายในองค์กร คุณภาพของพนักงานที่จะบริหารงาน กระบวนการจูงใจสร้างคุณภาพพื้นฐานพัฒนาพนักงาน โดยทีมผู้บริหาร
6. ลักษณะการบริหาร (Style) ได้แก่ แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารรวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความนึกคิดของพนักงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร
7. ทักษะ (Skill) ได้แก่ ความสามารถดีเด่นขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น เป็นทักษะความสามารถโดยรวมของพนักงานในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลการบริหาร

การประเมินประสิทธิผลขององค์กรเป็นการผสมผสานระหว่างตัวชี้วัดของประสิทธิผลองค์กรกับมิติของเวลา (Time Dimension) ซึ่งสามารถจำแนกตามระยะเวลาเป็น ระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ดังนี้ (James L. Gibson and Others, 1973 : 36-40)

1. เครื่องบ่งชี้ระยะสั้น (Short-Run) วัดได้จากการผลิต ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ กล่าวคือ

- 1.1 การผลิต หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการผลิตผลผลิตในปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการ

- 1.2 ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อตัวป้อนหรือปัจจัยเกณฑ์การวัด ประสิทธิภาพรวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ค่าสูญเสียและศูนย์เปล่าจากการใช้ทรัพยากรต่ำกว่าขีดความสามารถ เป็นต้น นอกจากนี้ประสิทธิภาพขององค์กรและ หมายถึง ความมากน้อยในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ต้องมีการวัดที่แน่ชัด นอกจากนี้ประสิทธิภาพขององค์กรยังสามารถพิจารณาจากการกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจน การควบคุมทรัพยากรสำคัญขององค์กร การจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์กร ความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งสามารถปรับตัวตามความจำเป็นอันเกิดจากสภาพแวดล้อม

1.3 ความพึงพอใจ หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยพิจารณาจาก ความผูกพันต่อองค์กรและขวัญและกำลังใจในการทำงาน กล่าวคือ

1.3.1 ความผูกพันต่อองค์กร คือ ลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อ องค์กร ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของความต้องการเป็นพนักงานขององค์กรต่อไป ความเต็มใจที่จะ ทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์กร มีความเชื่อมั่นและยอมรับค่านิยมและแนวทางการปฏิบัติของ องค์กร

1.3.2 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ สภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในองค์กร ที่แสดงออกมาด้วยความสนใจหรือความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นต้น

2. เครื่องบ่งชี้ระยะกลาง (Intermediate) วัดได้จากความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนา กล่าวคือ

2.1 การปรับตัว หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินผลในระยะกลางนี้จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นจากความไม่มีประสิทธิภาพในการบรรลุผลผลิตประสิทธิภาพและความพอใจซึ่งเป็นสัญญาณ ในการปรับนโยบายให้เหมาะสม เป็นต้น

2.2 การพัฒนา หมายถึง กระบวนการซึ่งพยายามที่จะเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์กร ด้วยการผสมผสานความปรารถนาของบุคคลที่จะเจริญก้าวหน้าและพัฒนาเข้ากับเป้าหมายขององค์กร

3. เครื่องบ่งชี้ระยะยาว (Long-Run) วัดได้จากความอยู่รอดขององค์กร กล่าวคือ การอยู่รอด ขององค์กรมีเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ด้านคือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับข้อเรียกร้องของ สภาพแวดล้อม และการรักษาสภาพการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นระบบหรือกระบวนการต่อไป ในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2549 : 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือ ธรรมภิบาลว่า เป็นระบบ โครงสร้าง กระบวนการและความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและ ภาคประชาสังคมในการบริหารจัดการเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของรัฐในการบริหารจัดการที่ดี

ธีรยุทธ บุญมี (2547 : 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่เป็น กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนโดยทั่วไป ในการที่จะทำให้ การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม

สรุปได้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบ เกิดจากความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคมในการร่วมบริหารพัฒนาองค์การและสังคมเพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปในอนาคต และตรวจสอบได้

แนวความคิดธรรมาภิบาลในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546 : 1-15)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เมื่อส่วนราชการได้มีการนำแนวทางการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาฯ มาปรับใช้ย่อมเป็นพื้นฐานอันดีที่จะช่วยนำมาซึ่งการปฏิบัติงานในภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และจะช่วยแก้ปัญหาที่สั่งสมในระบบราชการรวมทั้งปัญหาการคอร์รัปชันในภาครัฐที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม 2546 แบ่งเป็น 8 หมวด มีสาระที่สำคัญในหมวดและมาตราต่าง ๆ ได้แก่

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ (มาตรา 6)

- (1) เกิดผลประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ (มาตรา 7) โดยส่วนราชการจะต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ (มาตรา 8)

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติโดยก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใดต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้าระบุขั้นตอนระยะเวลาและงบฯที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนเป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจและตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจและจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนฯ โดยในกรณีที่มีการปฏิบัติภารกิจหรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่

ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้นหรือเปลี่ยนแปลงปฏิบัติราชการให้เหมาะสม (มาตรา 9)

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ โดยส่วนราชการต้องกำหนดเป้าหมายแผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จ และงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานหรือโครงการ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกันด้วย (มาตรา 20) และในการจัดซื้อหรือจัดจ้างให้ส่วนราชการดำเนินการโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม(มาตรา 23)

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการรวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้ (มาตรา 29)

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจตรวจสอบและทบทวน กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อดำเนินการยกเลิกปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศขึ้นใหม่ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์หรือสอดคล้องกับความจำเป็นโดยคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ (มาตรา 35)

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชนหรือจากส่วนราชการด้วยกัน เกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายในสิบห้าวันหรือภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ (มาตรา 38) โดยการปฏิบัติราชการในเรื่องใด ๆ โดยปกติให้ถือว่าเป็นเรื่องเปิดเผย เว้นแต่กรณีมีความจำเป็น (มาตรา 43) และต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงานงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี ให้ประชาชนสามารถขอดูหรือตรวจสอบได้ (มาตรา 47)

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เมื่อส่วนราชการได้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย สามารถเพิ่มผลงานและผลสัมฤทธิ์โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและคุ้มค่าต่อภารกิจของรัฐหรือสามารถดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยตามหลักเกณฑ์ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการนั้น หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด (มาตรา 49)

องค์ประกอบของการมีธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการ โดยไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักการพื้นฐานตามไปด้วย ได้แก่ (จักรภัทร ชาริคำ, 2550 : 11)

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายถูกต้อง เป็นธรรม การกำหนดกฎกติกาและการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงถึง สิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก โดยในระดับองค์กร หมายถึง กฎ กติกา ที่ใช้ในการบริหารงานภายใน เช่น การมาทำงานหรือเข้าประชุมให้ตรงเวลา การให้บริการประชาชนให้เสมอกัน รวมถึงข้อตกลงในการสับเปลี่ยนหน้าที่กันในองค์กร

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ โดยในระดับองค์กร หมายถึง เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพให้ความยุติธรรมกับประชาชนอย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งจัดระบบงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน และปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณข้าราชการคือ มีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้ร่วมงาน ต่อประชาชนและสังคม

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กร ทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน ส่วนในระดับองค์กร หมายถึง ประชาชนรู้ขั้นตอนที่จะติดต่องาน และสามารถตรวจสอบการทำงานได้และภายในองค์กรต้องมีความโปร่งใสในการตัดสินใจการบริหารงาน เงิน คน มีการสื่อสารที่ดีภายในด้วย

4. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ และการแสดงประชามติหรืออื่น ๆ ทั้งนี้หลักการมีส่วนร่วมในระดับองค์กร หมายถึง การวางระบบการรับฟังความคิดเห็น และการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและขณะเดียวกันภายในองค์กรเองจะต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในด้วย

5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน โดยในระดับองค์กร หมายถึง การกำหนดโครงสร้างและระบบการใช้อำนาจรัฐใหม่ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่

ระดับล่าง เพื่อให้ความรับผิดชอบในทุกระดับมี ความชัดเจน และมีรายงานประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จ การรณรงค์ให้ประชาชนรับผิดชอบ

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยการรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน ทั้งนี้ในระดับองค์กร หมายถึง ผู้บริหารต้องทบทวนงานในความรับผิดชอบทั้งหมดเพื่อพิจารณาถ่ายโอนงานที่ ภาครัฐกิจ เอกชน หรือภาคประชาชน ทำได้และมีประสิทธิภาพสูงกว่าออกไป เลือกนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ และพัฒนาความสามารถเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

รูปแบบการปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาล

เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ซึ่งกำหนดให้การจัดตั้งเทศบาลกระทำได้เมื่อท้องถิ่นนั้นมีสภาพอันสมควรดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา 7 วรรคที่หนึ่งว่า เมื่อท้องถิ่นใดมีสภาพอันสมควรยกฐานะเป็นเทศบาลให้จัดตั้งท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง หรือเทศบาลนครตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ ทั้งนี้ การจัดตั้งเทศบาลต้องตราเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจะต้องระบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วย รวมตลอดถึงการเปลี่ยนชื่อเทศบาลหรือการเปลี่ยนแปลงเขตเทศบาลให้กระทำได้โดยตราเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย (อ้างถึงในสมคิด เลิศไพฑูรย์, 2547)

เพื่อให้การปฏิบัติงานของเทศบาลเหมาะสมและสอดคล้องกันกับรูปแบบการบริหารงาน ในปี พ.ศ. 2546 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มีสาระสำคัญคือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารเทศบาลจากเดิมที่กำหนดให้มี 2 รูปแบบคือรูปแบบคณะเทศมนตรีและรูปแบบนายกเทศมนตรีเป็นการบริหารเทศบาลเพียงรูปแบบเดียวโดยนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยประชาชน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2545 และเพื่อให้การบริหารเทศบาลเป็นแบบเดียวกันทั่วประเทศ

โครงสร้างของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) มี 2 ส่วน เป็นดังนี้

1. สภาเทศบาล ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาล ประธานสภาเทศบาลและรองประธานสภาเทศบาลเลือกมาจาก สมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล มีหน้าที่ออกเทศบัญญัติใช้ในเขตเทศบาล และควบคุมการบริหารงานของนายกเทศมนตรี

2. นายกเทศมนตรี มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน และนายกเทศมนตรีแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีและเลขานุการ ตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีหน้าที่กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับเทศบัญญัติและนโยบาย ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติและกฎหมายอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของเทศบาลได้มีการแบ่งประเภทของเทศบาลโดยอาศัยหลักเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ประการ คือ ประการแรก การจัดแบ่งประเภทของเทศบาลตามกฎหมาย และประการที่สอง การจัดแบ่งประเภทของเทศบาลของกระทรวงมหาดไทย

การจัดแบ่งประเภทของเทศบาลตามกฎหมาย

ความในมาตรา 7 วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 (อ้างถึงในสมคิด เลิศไพฑูรย์, 2547) ได้กำหนดให้เทศบาลมี 3 ประเภท ได้แก่เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ขอกล่าวถึงเฉพาะ เทศบาลตำบล และเทศบาลเมือง เพียงเท่านั้นเทศบาลตำบล มาตรา 9 แห่งราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดคุณสมบัติของท้องถิ่นที่จะจัดตั้งขึ้นเป็นเทศบาลตำบล ไว้ดังนี้ คือ

1. มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป
2. มีความหนาแน่นของประชากรตั้งแต่ 1,500 คนต่อ 1 ตารางกิโลเมตร
3. มีรายได้เกินกว่า 5 ล้านบาทขึ้นไปโดยไม่รวมเงินอุดหนุนเทศบาลเมือง มาตรา 10 แห่ง

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดให้ท้องถิ่นที่สามารถจัดตั้งเป็นเทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นที่มีลักษณะดังนี้คือ

3.1 ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด หรือ

3.2 ท้องถิ่นที่มีประชากรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไปและมีรายได้เพียงพอแก่การจะปฏิบัติ

หน้าที่อันต้องทำของเทศบาลเมืองตามกฎหมายว่าด้วยเทศบาล

อำนาจและหน้าที่ของเทศบาล

อำนาจหน้าที่ของเทศบาลสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

1. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเทศบาล

กฎหมายเทศบาลได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ

1.1 อำนาจหน้าที่ที่เทศบาลต้องจัดทำ

1.2 อำนาจหน้าที่ที่เทศบาลอาจจัดทำอำนาจหน้าที่ที่เทศบาลต้องจัดทำ โดยแยก

ออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของเทศบาล ซึ่งเทศบาลแต่ละประเภทมีอำนาจหน้าที่แตกต่างกันดังที่ระบุไว้ในมาตรา 50 สำหรับอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล มาตรา 53 สำหรับอำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมือง

และมาตรา 56 สำหรับอำนาจหน้าที่ของเทศบาลนคร อันได้แก่กิจการดังต่อไปนี้เทศบาลตำบล มีหน้าที่
ต้องทำในเขตเทศบาลดังต่อไปนี้

(1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
(2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
(3) รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัด
ขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

- (4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- (5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- (6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- (7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ
- (8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- (9) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- (10) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- (11) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
- (12) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- (13) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
- (14) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (15) ให้มีการดำเนินการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น
- (16) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- (17) กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- (18) การควบคุมสุลักษณะ และอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ และ

สถานบริการอื่น

- (19) จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
- (20) จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- (21) การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง
- (22) การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว
- (23) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

2. อำนาจหน้าที่ที่เทศบาลอาจจัดทำ

เป็นอำนาจหน้าที่ในการจัดทำบริหารสาธารณะซึ่งเทศบาลแห่งใดจะจัดทำหรือไม่ก็ได้
ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมและความจำเป็นในเขตเทศบาลนั้นๆ อันได้แก่กิจการดังที่ระบุไว้

ในมาตรา 51 สำหรับเทศบาลตำบล กิจกรรมตามมาตรา 54 สำหรับเทศบาลเมือง และกิจกรรมตามมาตรา 57 สำหรับเทศบาลนคร

- (1) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- (2) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- (3) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- (4) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- (5) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- (6) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
- (7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (8) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- (9) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- (10) ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
- (11) ให้มีการสาธารณสุข
- (12) จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- (13) จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
- (14) ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา
- (15) ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- (16) ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
- (17) เทศพาณิชย์

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจ

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 16 (อ้างถึงในทองอน พ.ไทสง, 2549) ให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ดังนี้คือ

- (1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- (2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- (3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- (4) การสาธารณสุขและก่อสร้างอื่น ๆ
- (5) การสาธารณสุข
- (6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
- (7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน

- (8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- (9) การจัดการศึกษา
- (10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
- (11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- (12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- (13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- (14) ส่งเสริมการกีฬา
- (15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- (16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- (17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- (18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- (19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- (20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- (21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- (22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- (23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพและสาธารณสถานอื่น ๆ
- (24) การจัด การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (25) การผังเมือง
- (26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
- (27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- (28) การควบคุมอาคาร
- (29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกัน และรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- (31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด (อ้างในสมคิด เลิศไพฑูรย์, 2547)

ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ซึ่งประกอบด้วย 2 เทศบาล ได้แก่ เทศบาลเมืองชุมพร และเทศบาลเมืองหลังสวน และบริบททั้ง 2 เทศบาล มีดังนี้

บริบทของเทศบาลเมืองชุมพร

ที่ตั้งและอาณาเขต

เทศบาลเมืองชุมพร ตั้งอยู่บนถนนปรมินทรมรรคา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดชุมพร ซึ่งอยู่ในบริเวณชุมชนที่มีกิจกรรมธุรกิจการค้า และการบริการ ห่างจากกรุงเทพมหานครโดยทางรถยนต์ประมาณ 463 กิโลเมตร และทางรถไฟประมาณ 485 กิโลเมตร มีขนาดพื้นที่ 21.10 ตารางกิโลเมตร โดยครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมดของตำบลท่าตะเภา และพื้นที่บางส่วนของตำบลบางหมาก ตำบลตากแดด ตำบลวังไผ่ ตำบลนาทุ่ง และตำบลขุนกระโทก มีอาณาเขต ดังนี้

ทิศเหนือ จดคลองชลประทานสามแก้ว(ตำบลบางลึกและตำบลนาชะอัง)

ทิศตะวันออก จดคลองหนองม่วงค้อม-คลองท่านางสังข์(ตำบลท่ายาง)

ทิศใต้ จดสะพานคลองท่าตะเภา(ตำบลบางหมาก และตำบลตากแดด)

ทิศตะวันตก จดเขตเทศบาลตำบลวังไผ่และตำบลขุนกระโทก

ลักษณะภูมิประเทศ

ลักษณะพื้นที่โดยทั่วไป เป็นที่ราบริมแม่น้ำ และมีความลาดเอียงของพื้นที่เนื่องจากเทศบาลเมืองชุมพรเป็นพื้นที่ที่อยู่ระหว่างแนวเทือกเขาตะนาวศรีฝั่งตะวันตก และชายฝั่งทะเลด้านตะวันออก ดังนั้นพื้นที่จึงมีความลาดเอียงจากด้านทิศตะวันตกสู่ด้านทิศตะวันออกลงสู่ทะเล

ลักษณะภูมิอากาศ

ลักษณะภูมิอากาศโดยทั่วไปมีฝนตกชุกตลอดปี เนื่องจากได้รับมรสุมทั้ง 2 ด้าน คือ มรสุมตะวันออกเฉียงเหนือและมรสุมตะวันออกเฉียงใต้ ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยตลอดปีเท่ากับ 1,701.9 มิลลิเมตร อากาศจะเย็นสบายในช่วงฤดูฝนและไม่ร้อนจัดในช่วงฤดูร้อน อุณหภูมิเฉลี่ยตลอดปีประมาณ 27.1 องศาเซลเซียส

สภาพเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม

ประชากรในเขตเทศบาลส่วนใหญ่ประกอบอาชีพค้าขาย โดยเฉพาะในบริเวณชุมชนย่านธุรกิจการค้าซึ่งสถานประกอบการค้าจะเป็นร้านค้า บริการและร้านค้าปลีกเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย ร้านให้บริการต่างๆ และร้านขายสินค้าอุปโภคบริโภค เช่น ร้านขายอาหาร เครื่องดื่ม ร้านขายของเบ็ดเตล็ด ร้านเสริมสวย เป็นต้น ส่วนอาชีพอื่นอันได้แก่ การทำนา ทำสวนผลไม้ ประมง จะอยู่ในพื้นที่รอบนอกเขต เทศบาลเมืองชุมพร

สภาพทางเศรษฐกิจ

สภาพทางเศรษฐกิจของเทศบาลจะขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการค้าและการบริการ เป็นสำคัญ กิจกรรมค้าและบริการที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลมีอยู่เป็นจำนวนมาก โดยสถานประกอบการจะเป็นทั้งร้านค้าบริการ และร้านค้าปลีก ส่วนกิจกรรมอุตสาหกรรมที่ตั้งในพื้นที่เขตเทศบาลส่วนมากจะเป็นอุตสาหกรรม ประเภทอู่ซ่อมรถ เคาะพ่นสีรถยนต์ รองลงมาคือทำท่อซีเมนต์ ประตู-หน้าต่าง ผลิตอาหาร และเครื่องคั่ว ส่วนกำลังแรงงานโดยส่วนมากจะเป็นกำลังแรงงานในกิจการอุตสาหกรรม อู่ซ่อมรถยนต์ เคาะพ่นสีรถยนต์

สภาพทางสังคม

ประชากร

ในเขตเทศบาลเมืองชุมพร มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 33,529 คน เป็นเพศชาย 15,828 คน เพศหญิง 17,701 คน เป็นผู้มีสิทธิเลือกตั้ง 24,550 คน มีจำนวนหลังคาเรือน 16,268 หลังคาเรือน

การศึกษา

สถานการศึกษาในเขตเทศบาลมีจำนวน 12 แห่ง จำแนกเป็น

1. ระดับก่อนประถมศึกษา

- | | |
|---|------------------|
| 1.1 โรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ | จำนวน 2 โรงเรียน |
| 1.2 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน | จำนวน 3 โรงเรียน |
| 1.3 โรงเรียนในสังกัดเทศบาล | จำนวน 2 โรงเรียน |

2. ระดับมัธยมศึกษา

- | | |
|---|------------------|
| 2.1 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1 | จำนวน 2 โรงเรียน |
| 2.2 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน | จำนวน 2 โรงเรียน |
| 2.3 โรงเรียนในสังกัดเทศบาล | จำนวน 1 โรงเรียน |

3. ระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษา

จำนวน 1 โรงเรียน

4. ศาสนาและวัฒนธรรม

ประชากรในเขตเทศบาลเมืองชุมพร โดยส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ รองลงมานับถือศาสนาอิสลาม และศาสนาคริสต์

การสาธารณสุข

ประชากรในเขตเทศบาลเมืองชุมพร สามารถเข้ารับบริการสาธารณสุขจากสถานบริการสาธารณสุขทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ดังนี้

1. โรงพยาบาลของรัฐ	จำนวน 1 แห่ง
2. โรงพยาบาลเอกชน	จำนวน 2 แห่ง
3. ศูนย์บริการสาธารณสุขเทศบาลเมืองชุมพร	จำนวน 1 แห่ง
4. ศูนย์ส่งเสริมการทำงานของไต่เทศบาลเมืองชุมพร	จำนวน 1 แห่ง
5. คลินิกแพทย์	จำนวน 22 แห่ง
6. คลินิกทันตแพทย์	จำนวน 7 แห่ง
7. ร้านขายยา	จำนวน 25 แห่ง
8. ศูนย์สุขภาพชุมชน (PCU)	จำนวน 1 แห่ง

บริบทของเทศบาลเมืองหลังสวน

ที่ตั้งและอาณาเขต

อำเภอหลังสวนตั้งอยู่ทางตอนล่างของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอทุ่งตะโก

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอไทย

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอละแม

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอพะโต๊ะ อำเภอละอุ่น (จังหวัดระนอง) และอำเภอสวี

ประวัติความเป็นมา

ลุ่มน้ำหลังสวนเป็นแหล่งที่มนุษย์เข้ามาอาศัยตั้งถิ่นฐานมาตั้งแต่สมัยก่อนประวัติศาสตร์ โดยเฉพาะที่อำเภอพะโต๊ะ ได้พบหลักฐานทางโบราณคดีที่สำคัญคือ เครื่องมือหินขัดประเภทขวาน แต่เนื่องจากแม่น้ำหลังสวน เป็นแม่น้ำสายสั้น ๆ และมีที่ราบลุ่มน้อย ชุมชนในบริเวณดังกล่าวจึงไม่อาจจะพัฒนาเป็นชุมชนเกษตรกรรมขนาดใหญ่เหมือนเมืองชุมพร ไซยา นครศรีธรรมราช และพัทลุงได้ บทบาทของเมืองหลังสวนในระยะเริ่มแรกจึงเป็นเพียงชุมชนท่าเรือข้ามคาบมหาสมุทรและหมู่บ้านเกษตรกรรมขนาดเล็ก ดังนั้นจึงต้องตกอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของศูนย์อำนาจการปกครองท้องถิ่นที่มีอำนาจมากกว่าคือ เมืองชุมพร ตลอดมาหลังสวนเป็นหัวเมืองเก่าแก่เมืองหนึ่งในแหลมมลายู เคยได้รับการยกฐานะเป็นหัวเมืองจัตวาขึ้นต่อกรุงเทพมหานคร โดยตรงในสมัยต้นรัชกาลที่ 5 ครั้นเมื่อจัดตั้งมณฑลชุมพรในปี พ.ศ. 2439 หลังสวนจึงเป็นจังหวัดหนึ่งของมณฑลชุมพร และภายหลังได้ยุบจังหวัดหลังสวนลงเป็นอำเภอหลังสวนขึ้นกับจังหวัดชุมพร ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2475 ตราบเท่าทุกวันนี้

เนื่องจากหลังสวนเป็นเมืองเก่าแก่เมืองหนึ่งมาตั้งแต่สมัยโบราณ ชื่อที่เรียกจึงยากที่จะหาหลักฐานได้ว่ามีที่มาอย่างไรแต่เนื่องจากหลังสวนเป็นเมืองที่มีผลไม้มากจนกลายเป็นสินค้าสำคัญของ

เมืองนี้ ดังนั้น กระทรวงคมนาคมจึงได้สันนิษฐานในปี พ.ศ. 2459 ว่า คำว่า “หลังสวน” น่าจะเพี้ยนมากจากคำว่า “รังสวน” หรือ “คลังสวน” ซึ่งหมายถึงแหล่งหรือที่รวมของผลไม้ทุกชนิดนั่นเอง เมื่อครั้งที่พระยาอุปกิตศิลปสารเดินทางไปตรวจราชการที่เมืองหลังสวน ก็ได้สันนิษฐานเกี่ยวกับที่มาของคำว่า “หลังสวน” ไว้ดังนี้คำว่าหลังสวน จะผิดหรือถูกขอฝากไว้ในที่นี้ด้วยคือ ริมฝั่งทั้งสองของแม่น้ำ ไม่เห็นมีบ้านเรือนอย่างแม่น้ำเรามีแต่สวนครีမ်ทั้งสองฟาก มีแต่ทางขึ้นลงจากแม่น้ำเท่านั้นถามผู้แจวเรือว่า แถวนี้อะไรไม่มีบ้านดอกหรือ เขาตอบว่า มี แต่อยู่หลังสวนขึ้นไป ภายหลังข้าพเจ้าไปเที่ยวตามบ้านเหล่านั้น ก็ได้เห็นจริงตามที่เขาพูด จึงสันนิษฐานว่า “เมืองหลังสวน” คงมาจากคำที่บ้านเมืองอยู่ข้างหลังสวนลึกเข้าไป

การปกครองส่วนท้องถิ่น

ท้องที่อำเภอหลังสวนประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 12 แห่ง ได้แก่

1. เทศบาลเมืองหลังสวน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหลังสวนและตำบลขันเงินทั้งตำบล รวมทั้งบางส่วนของตำบลพ้อแดง ตำบลแหลมทราย และตำบลวังตะกอก
2. เทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลปากน้ำทั้งตำบล
3. องค์การบริหารส่วนตำบลท่ามะปลา ครอบคลุมพื้นที่ตำบลท่ามะปลาทั้งตำบล
4. องค์การบริหารส่วนตำบลนาขา ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนาขาทั้งตำบล
5. องค์การบริหารส่วนตำบลนาพญา ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนาพญาทั้งตำบล
6. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านควนทั้งตำบล
7. องค์การบริหารส่วนตำบลบางมะพร้าว ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางมะพร้าวทั้งตำบล
8. องค์การบริหารส่วนตำบลบางน้ำจืด ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางน้ำจืดทั้งตำบล
9. องค์การบริหารส่วนตำบลพ้อแดง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลพ้อแดง (นอกเขตเทศบาลเมืองหลังสวน)
10. องค์การบริหารส่วนตำบลแหลมทราย ครอบคลุมพื้นที่ตำบลแหลมทราย (นอกเขตเทศบาลเมืองหลังสวน)
11. องค์การบริหารส่วนตำบลวังตะกอก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวังตะกอก (นอกเขตเทศบาลเมืองหลังสวน)
12. องค์การบริหารส่วนตำบลหาดยาย ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหาดยายทั้งตำบล

ยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจน

แนวทางการพัฒนา

1. ส่งเสริมการประกอบอาชีพ ฝึกอาชีพ ส่งเสริมการสร้างงาน และจ้างงานในชุมชน
2. ให้คนจนได้รับสิทธิการบริการด้านการแพทย์จากเทศบาลอย่างทั่วถึง
3. ให้สวัสดิการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา

1. พัฒนาการให้บริการทางการศึกษาให้ครอบคลุมและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยเด็กและเยาวชนที่ประสงค์จะเข้าเรียนในสังกัดเทศบาลสามารถได้รับการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

- 1.1 ให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งระบบการติดตาม
- 1.2 สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ

2. พัฒนาสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

3. พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ พัฒนาประสิทธิภาพให้บริการด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

3.1 พัฒนาผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

3.2 นำเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

3.3 พัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และภาษาต่างประเทศให้ผู้เรียนมีความรู้

4. ให้ความช่วยเหลือด้านการศึกษา

ยุทธศาสตร์พัฒนาคนและสังคม

แนวทางการพัฒนา

1. อนุรักษ์ เผยแพร่ และปลูกฝังศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.1 อนุรักษ์และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสืบสานและส่งเสริมการท่องเที่ยว

1.2 สร้างแหล่งเรียนรู้ของเมือง เพื่อให้เด็กและเยาวชนมีความรู้และภาคภูมิใจในเมืองของตนเอง และส่งเสริมการท่องเที่ยว

2. พัฒนาการให้บริการด้านสวัสดิการสังคม

2.1 เพิ่มประสิทธิภาพชุมชนและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ

2.2 พัฒนาและเพิ่มศูนย์บริการสาขาเพื่อให้สวัสดิการสังคมและบริการด้านอื่นๆ

แก่ประชาชน

2.3 จัดสวัสดิการเชิงรุกเข้าไปในชุมชนเพื่อให้ได้รับบริการทั่วถึง

3. พัฒนาการให้บริการด้านสาธารณสุข

4. กลุ่มครองผู้บริโภคให้มีความปลอดภัย

5. ใช้กีฬาและดนตรีเป็นยุทธศาสตร์พัฒนาคนและสังคมโดยการพัฒนาสถานที่บริการด้านกีฬาและการจัดการกีฬาและดนตรีให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและใช้กีฬาและดนตรีเป็นเครื่องมือในการลดปัญหาทางสังคมและพัฒนาศักยภาพของคนในสังคม มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

5.1 พัฒนากิจกรรมกีฬาและดนตรีต่างๆ ให้มีความหลากหลายและสนใจทุกกลุ่มทุกเพศและทุกวัย รวมถึงผู้ด้อยโอกาสให้มีการเล่นกีฬาและดนตรีมากขึ้น

5.2 สนับสนุนอุปกรณ์กีฬาลงสู่โรงเรียนและชุมชน

6. รักษาความสงบและความเป็นระเบียบเรียบร้อยในชุมชนเขตเมือง

7. ดูแลรักษาพยาบาลและแนะนำป้องกันมิให้เกิดการเจ็บป่วย

ยุทธศาสตร์การให้บริการ

แนวทางการพัฒนา

1. พัฒนาสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการ

2. นำระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) มาใช้ในหน่วยงานเพิ่มประสิทธิภาพ

การบริการประชาชน

3. พัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติและมีใจรักในการให้บริการ (Service mind)

4. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริการให้มี

ความสะดวก รวดเร็ว เสมอภาค

5. การให้บริการคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็วโดยไม่ให้ประชาชนเสียเวลาและลดค่าใช้จ่าย

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหาร

แนวทางการพัฒนา

1. พัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารโดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1.1 ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลและงบประมาณ

1.2 ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

- 1.3 ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้
2. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม และระบบจูงใจในการทำงาน
3. ปรับปรุงประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติให้มากขึ้น
4. ปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนและพนักงานเทศบาลได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและรวดเร็ว
5. เพิ่มประสิทธิภาพตามวิธีการทำงาน
6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหาร
7. เพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน

ยุทธศาสตร์ด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาระบบป้องกันและแก้ไขปัญหาทั่วม

แนวทางการพัฒนา

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมและรักษาสภาพแวดล้อม มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1.1 ปรับปรุงภูมิทัศน์ของคูคลองโดยให้ประชาชนร่วมมือและสนับสนุนการพัฒนาสภาพภูมิทัศน์ริมคลองให้สะอาด สวยงาม

- 1.2 ลดการบุกรุกคูคลองโดยการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าใจกฎหมาย
2. เพิ่มพื้นที่สีเขียวและสวนสาธารณะ
3. ลดปริมาณและควบคุมมลพิษ
4. เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและของเสียอันตราย เพิ่มภาชนะรองรับมูลฝอยเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการทิ้งขยะและให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในการรักษาความสะอาดและเก็บขนขยะ

5. สร้างจิตสำนึกแก่ประชาชนให้ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าเพื่อลดอัตราการเกิดมูลฝอย
6. พัฒนาระบบป้องกันและแก้ไขปัญหาทั่วมในระยะเร่งด่วน
7. ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมชุมชนให้มีความสะอาด มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยและปลอดภัย

ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

แนวทางการพัฒนา

1. จัดหาระบบคอมพิวเตอร์เพิ่มเติมให้เพียงพอต่อความต้องการและเหมาะสม

2. พัฒนาระบบบริหารจัดการระบบสารสนเทศ โดยมีแนวทางการดำเนินการคือ จัดฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่พนักงานเทศบาลทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ด้านจรรยาบรรณ สาธารณูปโภค และสาธารณูปการ

แนวทางการพัฒนา

1. จัดระบบจรรยาบรรณให้มีประสิทธิภาพ มีความปลอดภัยในการสัญจร
2. พัฒนาสาธารณูปโภค และสาธารณูปการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว

แนวทางการพัฒนา

1. พัฒนาสิ่งแวดล้อม โบราณสถานเขตเมืองและกิจกรรมอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว
2. อำนวยความสะดวกและปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ด้านการเงินการคลัง

แนวทางการพัฒนา

1. ปรับปรุงแผนที่ภาษีให้เป็นปัจจุบันและถูกต้อง นำแผนที่ภาษีมาจัดเก็บอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงจูงใจในการเสียภาษีประชาสัมพันธ์และขอความร่วมมือจากผู้เสียภาษี อำนวยความสะดวกในการเสียภาษี
2. พัฒนาศักยภาพด้านการเงินการคลัง ให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปราณี วัฒนศิริพงษ์ (2545) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการประเมินผลแบบลิจิตสมดุล สำหรับธุรกิจค้าปลีกเครื่องสำอาง ผลการศึกษาพบว่า ในการควบคุมแผนกลยุทธ์และวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ภายใต้วัตถุประสงค์ของมุมมองทั้ง 4 ด้าน มีตัวชี้วัดระดับองค์กรทั้งหมด 33 ตัว ซึ่งพบว่า มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า โดยรวมอยู่ระดับมาก และมุมมองด้านกระบวนการภายใน กับด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานเพื่อการใช้เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานจริงและระบบการประเมินผลแบบลิจิตสมดุลที่บริษัทกรณีศึกษา ได้พัฒนาขึ้น คือ เครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

อรสา อัครวัชรานุกร (2546) ได้ศึกษาการสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาลสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ตามแนวคิดระบบวัดผลคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา 8 ตัวชี้วัด ในมุมมองด้านผู้รับบริการ และด้านงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวชี้วัด 3 ตัว ด้านกระบวนการภายใน อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดในมุมมองของด้านกระบวนการภายใน 11 ตัวชี้วัด ซึ่งผลดังกล่าวบุคลากรทางการพยาบาลของกลุ่มพยาบาลมีความคิดเห็นเป็นไปได้ในการนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาลสถาบันมะเร็งแห่งชาติตามแนวคิดระบบวัดผลคุณภาพไปใช้การปฏิบัติจริงอยู่ในระดับสูง

สุพัฒนา อินทร์โท (2546) ได้ศึกษาการนำวิธีการแบบคุณภาพสู่การปฏิบัติในองค์กรพยาบาล กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชน ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแบบคุณภาพสู่การปฏิบัติในองค์กรพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยการสนับสนุนในการนำวิธีการแบบคุณภาพสู่การปฏิบัติในองค์กรพยาบาล ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารพยาบาล และผู้จัดการพยาบาล รวมทั้งคุณภาพของการทำงานเป็นทีม และความรู้ด้านวิธีการแบบคุณภาพของบุคลากรพยาบาล ส่วนปัญหา ได้แก่ ความไม่พร้อมของระบบข้อมูล และงบประมาณมีจำกัด

ไพจิตร ศิริธรรมและคณะ (2547) ได้ศึกษาความพร้อมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการนำระบบการประเมินผลแบบลิจิตสมดุมาใช้ในองค์กรมุมมองของพนักงานธนาคารกรุงไทย ผลการศึกษาพบว่า มีความพร้อมในระดับมาก คือ ด้านวัฒนธรรมขององค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน และความพร้อมในระดับปานกลาง คือ ด้านผู้นำ ความพร้อมด้านระบบงานและการสื่อสารในองค์กร กับความพร้อมด้านระบบสารสนเทศ ส่วนผลการนำการประเมินผลแบบลิจิตสมดุมาใช้ในองค์กรพบว่า มุมมองด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้การพัฒนา และด้านลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการเงินอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยกับความพร้อมในการนำระบบการประเมินผลแบบลิจิตสมดุมาใช้ในทิศทางบวก

นันทพล พงศธรวิสุทธิ (2548) ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลกับการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ วัดอุปประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างระบบบริหารงานของท้องถิ่นแบบธรรมาภิบาล และความเข้าใจของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาลลักษณะการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในรูปแบบของธรรมาภิบาล ผลการศึกษากลุ่มประชาชนผู้ใช้บริการพบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของ อบต. มาก และเห็นด้วยว่ารูปแบบการปกครองท้องถิ่นแบบ อบต. ซึ่งส่งผลให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารท้องถิ่นของตน ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาตำบล อีกทั้งส่งผลให้ความโปร่งใสในการพัฒนาท้องถิ่นมากขึ้นอีกด้วย

นุทอง เนตรสว่าง (2548) การค้นคว้าแบบอิสระเรื่องประชาสังคมกับการมีส่วนร่วมพัฒนาท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลยางนึ่ง อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น และเพื่อทราบถึงกระบวนการประชาสังคม มีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผลของการวิจัยความเป็นประชาสังคมของประชาชน ในเขตเทศบาลตำบลยางนึ่งพบว่า อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยในระดับมาก ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจในความเป็นประชาสังคมและผลของการวิจัยการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาทางด้านกายภาพและสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ และในการวางแผนพัฒนา พบว่าประชาชนมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทางด้านการเมืองการบริหาร พบว่า อยู่ในเกณฑ์ระดับน้อยสภาพโดยรวมของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่นประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในความเป็นประชาสังคม หากท้องถิ่นเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมมากกว่านี้

วิรัตน์ สานติอาภา (2548) เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลเมืองลำพูน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้การบริหารจัดการของเทศบาลเมืองลำพูน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายคือ กระบวนการสร้างนโยบายที่มีลักษณะของการกระจายอำนาจ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีการศึกษาปัญหาและแนวโน้มของปัญหาที่เป็นระบบทำให้การจัดสรรหรือลำดับของปัญหาเหมาะสมกับสภาพของทรัพยากรของเทศบาล มีการติดตามประเมินผลของนโยบาย โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมทำการประเมิน ซึ่งจะทำให้การประเมินผลตั้งอยู่บนพื้นฐานของประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ ระดับการเบี่ยงเบนของข้อเท็จจริงจากเจ้าของนโยบายจะไม่ปรากฏมากนัก ส่วนความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารของคณะผู้บริหารเมืองลำพูนนั้นประชาชนมีความพึงพอใจในภาพรวมต่อการบริหารงานในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังได้ให้ข้อเสนอแนะต่อคณะผู้บริหาร ดังนี้ การกำหนดนโยบายในหลายโครงการ โดยเฉพาะ โครงการเกี่ยวกับการพัฒนาของเทศบาลควรมีการนำเสนอแนวคิดหรือโครงร่างของแนวนโยบายต่อชุมชนเพื่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน และควรกำหนดแผนแม่บทเพื่อการแก้ไขปัญหาในระยะยาว โดยการจัดทำนโยบายในเชิงบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ การประเมินประสิทธิผลองค์กรก็เป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงการบริหารจัดการในองค์กร ทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้อย่างทันทั่วถึง

เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550 : 115-119) ได้ศึกษาเรื่องความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารเทศบาลในจังหวัด

ภูเก็ต ประชาชนผู้ใช้บริการเห็นว่ามีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารงานเทศบาล คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการดำเนินงาน รูปแบบการบริหาร ทักษะของบุคลากร และการจัดการด้านบุคลากร ส่วนค่านิยมร่วมของเทศบาลเป็นปัจจัยเชิงลบต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานเทศบาล เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านโครงสร้าง พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการกระจายอำนาจไปสู่ระดับล่างมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานของเทศบาล การจัดการด้านบุคลากร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยความสามารถในการทำงานเป็นทีมระหว่างสายงานในเทศบาล มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาล และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนยึดหลักคุณธรรม ด้านระบบการดำเนินงานของเทศบาล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการให้บริการที่โปร่งใส ชัดเจน รองลงมา คือ การให้บริการที่มีขั้นตอนไม่มากและรวดเร็ว ด้านกลยุทธ์ของเทศบาล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการประเมินผลการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รองลงมา คือ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม และด้านระบบการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการให้บริการที่โปร่งใส ชัดเจนและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาล

ปราณี ทองจันทร์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของเทศบาลตำบลยางน่อง อำเภอสарกิจจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ประชาชนมีบทบาทในการมีส่วนร่วมพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง เพราะว่าการเข้ามามีส่วนร่วมนั้น ผู้นำชุมชนจะเป็นตัวแทนภาคประชาชนร่วมเสนอความต้องการและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน ประกอบกับเทศบาลยังเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่ ได้มีบทบาทในการกำหนดขั้นตอนการทำงาน ร่วมตรวจสอบการดำเนินงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ผ่านตัวแทนประชาคมหมู่บ้าน จึงทำให้แนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา ส่วนปัญหาอุปสรรคในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานั้น ประชาชนมีความต้องการให้สมาชิกสภาเทศบาลมีความสามัคคีและจริงจังต่อการพัฒนาและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและเสนอแนะแนวทางดำเนินการ เพื่อให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริการพื้นฐานตรงกับความต้องการของประชาชน และเกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างสูงสุดอีกด้วยผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดตั้งชุมชนย่อยทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ การดำเนินงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริการพื้นฐาน ด้วยความโปร่งใสตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมากขึ้น เพราะว่าเป็นทุกประเด็นประชาชนได้เข้ามามีบทบาทในการตรวจสอบการดำเนินงานพัฒนาของเทศบาลมากขึ้น เพราะข้อมูลข่าวสารของการดำเนินงานได้กระจายไปถึงประชาชนอย่างทั่วถึง โดยผ่านตัวแทนของชุมชนคือผู้นำชุมชน จึงยอมรับสมมติฐาน

นิทัศน์ กับเป็ง (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่า ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า โดยรวมปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ สภาพแวดล้อมองค์การ พนักงานองค์การ และนโยบายการบริหารนั้นมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน โดยปัจจัยลักษณะขององค์การนั้นมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลโดยรวมในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ ปัจจัยด้านพนักงานองค์การ และปัจจัยด้านนโยบายการบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลโดยรวมในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน พบว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนนั้นมีน้อย ส่วนปัญหาของประชาชนในจังหวัดลำพูนเกิดจากการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน พบว่า การให้บริการและการประชาสัมพันธ์นั้นยังไม่ค่อยทั่วถึงในทุกพื้นที่ บางโครงการที่สร้างความเดือดร้อนให้กับประชาชนพอสมควร และการดำเนินการแก้ไขปัญหาเป็นไปค่อนข้างล่าช้า รวมทั้งในบางส่วนยังไม่ได้รับการแก้ไขภายหลังการร้องเรียน

รุ่งนภา ตาอินทร์ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่น ทำให้ง่ายต่อการพัฒนาองค์การให้สามารถสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ ด้านกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนและมองเห็นโอกาส สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ด้านระบบการบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยระบบงานบริหารที่ชัดเจนและมีความยืดหยุ่นอยู่เสมอ ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีระบบการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาทำงาน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปัจจัยด้านผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหาร อบต. ดอนแก้ว มีการผลักดันให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน พยายามคิดสิ่งใหม่ๆ เข้ามาใช้ใน อบต. อยู่เสมอและด้านทักษะการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งในการพัฒนาท้องถิ่น ตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างทั่วถึงมากขึ้น ส่วนด้านวัฒนธรรมหรือ

ค่านิยมร่วมพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง การปรับองค์กรให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและ สนองต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อยู่เสมอ

สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูล ของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มากำหนดกรอบแนวคิด ในการวิจัย และกำหนดตัวแปรต้น และตัวแปรตามดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรต้น คือ บทบาทการบริหารงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลเมือง ในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ระบบและวิธีการ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์การ ยุทธศาสตร์การพัฒนา และภาวะผู้นำ

1. บทบาทการบริหารงาน

1.1 ผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานของผู้บริหาร ระดับสูงของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ซึ่งมีนายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรีของเทศบาล เมืองในจังหวัดชุมพร ในด้านความสามารถในการบริหารงาน ดังแนวคิดของเฮนรี มินต์ซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg อ้างถึงในชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2551 : 10-11) ได้กล่าวว่า กลุ่มผู้บริหารระดับสูง หมายถึง เป็นผู้รับผิดชอบกิจการทั้งหมดขององค์การบริหารงานโดยตรง จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับองค์การ พัฒนากลยุทธ์องค์การ เช่น ประสานกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และมีอิทธิพลต่อองค์การ ด้านโครงสร้าง

1.2 ผู้บริหารระดับกลาง เป็นปัจจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานของผู้บริหาร ระดับกลางของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองและ หัวหน้าฝ่ายของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ในด้านการรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงและนำมาสั่ง การในการปฏิบัติงานกับพนักงานระดับปฏิบัติการของเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของ เทศบาล ดังแนวคิดของเฮนรี มินต์ซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg อ้างถึงในชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2551 : 10-11) ได้กล่าวว่า กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มผู้บริหารระดับสูงกับกลุ่ม ปฏิบัติงานหลัก มีหน้าที่ประสานงานระกวางสายการบังคับบัญชา บริหารความสัมพันธ์ระหว่าง

หน่วยงานกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น ผู้จัดการระดับสูง หัวหน้างาน มีอิทธิพลต่อการกำหนดแบบแผนหน่วยงาน

1.3 พนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นปัจจัยเกี่ยวกับบุคคลระดับปฏิบัติของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานเทศบาล และลูกจ้างของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ในการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง เพื่อให้การปฏิบัติงานเทศบาลเป็นไปตามเป้าหมายของเทศบาลที่วางไว้ ดังแนวคิดของเฮนรี มินต์ซเบิร์ก (Henry Mintzberg อ้างถึงในชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2551 : 10-11) ได้กล่าวว่า กลุ่มปฏิบัติงานหลัก หมายถึง เป็นหัวใจหลักขององค์กร มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ ภารกิจในการผลิตสินค้า จำหน่ายสินค้า เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ พนักงานประกอบชิ้นส่วน เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายและมีอิทธิพล ต่อองค์การทางวิชาชีพ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน

2.1 โครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่าย มีการประสานให้ความร่วมมือ กระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้าง องค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจ ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย ดังแนวคิดของเดวิด เนดเลอร์และมิเชล ทัชแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่าย มีการประสานให้ความร่วมมือ กระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้าง องค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจ ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย

2.2 วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกมาของเจ้าหน้าที่ในการทำงานและผู้บริหารเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ได้แก่ วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม สนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร การทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมของพนักงาน วัฒนธรรมเน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนา การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์สำหรับการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์นวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนการให้บริการที่สร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมเน้นการแข่งขันเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก ผลผลิต ผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามเป้าหมาย รวมทั้งมีวัฒนธรรมเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ โดยองค์กรสนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน ประสิทธิภาพภายในองค์กร ดังแนวคิดของเดวิด เนดเลอร์

และมิเชล ทัชแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นคุณสมบัติที่แสดงออกในเวลาเดียวกันของกลุ่มบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ถูกสร้างพัฒนาขึ้นมา ร่วมกัน และเป็นสิ่งที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิถีปฏิบัติร่วมกันของแต่ละองค์การ ที่ทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 การบริหารองค์การ เป็นปัจจัยเกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหารที่รวมกิจกรรมทางการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของแผนที่กำหนดไว้ เป็นโครงสร้างของภาระหน้าที่และอำนาจ ซึ่งในทางปฏิบัติการจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบหรือการกำหนดความรับผิดชอบ และหน้าที่ของแต่ละบุคคลและการกำหนดงานของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ ของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ดังแนวคิดของเดวิด เนคเลอร์และมิเชล ทัชแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) กล่าวว่า การบริหารองค์การ เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่รวมกิจกรรมทางการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของแผนที่กำหนดไว้ เป็นโครงสร้างของภาระหน้าที่และอำนาจ ซึ่งในทางปฏิบัติการจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบหรือการกำหนดความรับผิดชอบและหน้าที่ของแต่ละบุคคลและการกำหนดงานของแต่ละกลุ่ม

2.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำเอาแผนยุทธศาสตร์เป็นการบริหารจัดการ และเชื่อมโยงมาสู่แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์แล้วไปสู่ การนำเอาคนเข้าสู่องค์การ การฝึกอบรมและพัฒนาคน การบริหารจัดการค่าตอบแทน และสวัสดิการ การสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมงาน การรักษาความปลอดภัย ระบบข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ รวมทั้ง การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ดังแนวคิดของเดวิด เนคเลอร์และมิเชล ทัชแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำเอาแผนยุทธศาสตร์เป็นการบริหารจัดการ และเชื่อมโยงมาสู่แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์แล้วไปสู่การนำเอาคนเข้าสู่องค์การ การฝึกอบรมและพัฒนาคน การบริหารจัดการค่าตอบแทน และสวัสดิการ การสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมงาน การรักษาความปลอดภัย ระบบข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ รวมทั้ง การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานชุมพร

2.5 ระบบและวิธีการ เป็นระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำขององค์การ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบต่างๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการงบประมาณ ระบบการให้บริการ ระบบการควบคุมคุณภาพและระบบ

การวัดผลงานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพรดังแนวคิดของเดวิด เนดเลอร์และมิเชล ทัชแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) กล่าวว่า ระบบและวิธีการ เป็นระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำขององค์กร ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบต่างๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการงบประมาณ ระบบการให้บริการ ระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงาน ดังงานวิจัยของนุทอง เนตรสว่าง (2548) การค้นคว้าแบบอิสระเรื่องประชาสังคมกับการมีส่วนร่วมพัฒนาท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลยางน่อง อำเภอสารภ จังหวัดเชียงใหม่ ผลของการวิจัยความเป็นประชาสังคมของประชาชน ในเขตเทศบาลตำบลยางน่องพบว่า อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยในระดับมาก ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจในความเป็นประชาสังคม และผลของการวิจัยการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาทางด้านกายภาพและสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ และในการวางแผนพัฒนา พบว่าประชาชนมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทางด้านการเมืองการบริหาร พบว่า อยู่ในเกณฑ์ระดับน้อย

2.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการของการบริหารขององค์กร เริ่มตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การนำแผนสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดบกพร่องที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามเป้าหมาย ในการวางแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจนั้น ซึ่งเริ่มจาก การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติ การจัดโครงสร้างองค์กร และการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ดังแนวคิดของเดวิด เนดเลอร์และมิเชล ทัชแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นกระบวนการของการบริหารขององค์กร เริ่มตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การนำแผนสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดบกพร่องที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามเป้าหมาย ในการวางแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจนั้นซึ่งเริ่มจาก การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Objectives) ยุทธศาสตร์ (Strategy) แผนปฏิบัติ (Action Plan) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization) และดังงานวิจัยของนันทพล พงศธรวิสุทธิ (2548) ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทขององค์กรบริหารส่วนตำบลกับการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างระบบบริหารงานของท้องถิ่นแบบธรรมาภิบาล และความเข้าใจของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาลลักษณะการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลในรูปแบบของธรรมาภิบาล ผลการศึกษา กลุ่มประชาชนผู้ให้บริการพบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของ อบต. มาก และเห็นด้วยว่ารูปแบบการปกครองท้องถิ่นแบบ อบต. ซึ่งส่งผลให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารท้องถิ่นของตน ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาตำบล อีกทั้งส่งผลให้ความโปร่งใสในการพัฒนาท้องถิ่นมากขึ้นอีกด้วย

2.7 ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะในการสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ การพัฒนาและสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ กำหนดความคาดหวังและสามารถนำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี และมีการสร้างแรงจูงใจแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น ความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยแสดงออกถึงความสนับสนุนผู้อื่น การแสดงความเห็นอกเห็นใจของผู้อื่น และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นของผู้อื่นของผู้บริหารเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ดังแนวคิดของควิด เนดเลอร์และมิเชล ทัทแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะในการสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ การพัฒนาและสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ กำหนดความคาดหวังและสามารถนำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี และมีการสร้างแรงจูงใจแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น ความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยแสดงออกถึงความสนับสนุนผู้อื่น การแสดงความเห็นอกเห็นใจของผู้อื่น และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นของผู้อื่น

ตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม คือ ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1. ด้านการเงิน เป็นมุมมองที่มีความสำคัญเรื่องความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ การตรวจสอบป้องกันงบประมาณของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ดังแนวคิดของแคปแลนและนอร์ทตัน (Kaplan & Norton อ้างถึงในพสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549 : 15-20) ได้กล่าวว่า มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญที่จะบอกถึงผลประกอบการขององค์กรได้ ว่าเป็นอย่างไร มุมมองด้านการเงินมีตัวอย่างของตัวชี้วัด หรือ KPI เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือยอดขาย และการลดลงของต้นทุน

2. ด้านลูกค้า เป็นมุมมองโดยคำนึงถึงความมีประโยชน์ต่อส่วนและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ดังแนวคิดของแคปแลนและนอร์ทตัน (Kaplan & Norton อ้างถึงในพสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549 : 15-20) ได้กล่าวว่า มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าลูกค้ามองเราอย่างไร มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPI เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และกำไรต่อลูกค้า เป็นต้น

3. ด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการองค์กร ได้แก่ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ทักษะ จริยธรรม กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ดังแนวคิดของแคปแลนและนอร์ทตัน (Kaplan &

Norton อ้างถึงในพสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549 : 15-20) ได้กล่าวว่า มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการองค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้ มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPI เช่น ผลผลิตภาพ (Productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (Cycle Time)

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น ความพึงพอใจของพนักงานทัศนคติของพนักงานและอัตราการเข้าออกของพนักงาน ดังแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน(Kaplan & Norton อ้างถึงในพสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549 : 15-20) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น ความพึงพอใจของพนักงานทัศนคติของพนักงานและอัตราการเข้าออกของพนักงาน

จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้แก่ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารงานตามหลักจิตตสมมูล แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์ทางการบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลการบริหาร แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รูปแบบการปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้การกำหนดกรอบแนวคิด และสร้างเครื่องมือในการวิจัยเพื่อการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมือง
ในจังหวัดชุมพร มีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 กลุ่ม

1. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ นายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรีของเทศบาลเมือง
ในจังหวัดชุมพร จำนวน 2 แห่งๆ ละ 4 คน รวม 8 คน
2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองและ
หัวหน้าฝ่ายของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร จำนวน 2 แห่ง รวม 44 คน
3. พนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานเทศบาลและลูกจ้างของเทศบาล
เมืองในจังหวัดชุมพร จำนวน 2 แห่ง รวม 496 คน

กลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรีของเทศบาลเมือง
ในจังหวัดชุมพร จำนวน 2 แห่งๆ ละ 4 คน จำนวน 8 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับสูงนั้น
เป็นเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ดุลพินิจ
ของผู้วิจัยในการกำหนดสมาชิกของประชากรที่จะมาเป็นสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูล
ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารงานของเทศบาล แสดงดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นเครื่องมือวิจัยโดยวิธีสัมภาษณ์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง		
- นายกเทศมนตรี	2	2
- รองนายกเทศมนตรี	6	6
รวม	8	8

2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองและหัวหน้าฝ่ายของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร จำนวน 2 แห่ง จำนวน 44 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ดุลพินิจของผู้วิจัยในการกำหนดสมาชิกของประชากรที่จะมาเป็นสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม แสดงดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้บริหารระดับกลางที่ใช้เป็นเครื่องมือวิจัยโดยการตอบแบบสอบถาม

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
2. กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง		
- ปลัดเทศบาล	2	2
- รองปลัดเทศบาล	2	2
- ผู้อำนวยการกอง	14	14
- หัวหน้าฝ่าย	26	26
รวม	44	44

3. พนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานเทศบาล และลูกจ้างของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร จำนวน 2 แห่ง รวม 496 คน โดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Yamane, 1973 อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2550 : 157) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เป็นการแบ่งกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน โดยสุ่มตามจำนวนพนักงานในกลุ่มย่อยกำหนดเป็นสัดส่วนตามจำนวนประชากรของพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละตำแหน่ง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 222 คน แสดงรายละเอียดดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{สูตร} \quad n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\
 \text{โดย} \quad n &= \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} \\
 N &= \text{ขนาดของประชากร} \\
 e &= \text{ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (0.05)} \\
 \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{496}{1 + 496 \times (0.05)^2} \\
 &= \frac{496}{2.24} \\
 &= 221.43 \text{ คน}
 \end{aligned}$$

ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 222 คน

แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างรายละเอียดดังตาราง ที่ 3.3 ดังนี้

ตารางที่ 3.3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ใช้เป็นเครื่องมือวิจัย โดยการตอบแบบสอบถาม

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ		
- พนักงานเทศบาล	115	52
- พนักงานจ้างประจำ	41	18
- พนักงานจ้างภารกิจ	106	47
- พนักงานจ้างทั่วไป	234	105
รวม	496	222

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ของแนวทางการบริหารงานตามหลักจิตสังคมของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร เพื่อวิเคราะห์และศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีความสำคัญและเอื้ออำนวย

ต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร และทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเทศบาล ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี และใกล้ชิดกับข้อมูลในการบริหารงานเทศบาลและสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้ ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการเสริมจุดแข็งของอีกวิธีหนึ่ง ลดจุดอ่อนของอีกวิธีการหนึ่งเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สมบูรณ์แบบที่สุด มีรายละเอียดการวิจัยดังนี้

แบบสัมภาษณ์ ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี จะใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ในประเด็น ดังนี้

1.1 แนวทางการบริหารตามหลักจิตตสมคูล ลักษณะและวิธีการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ

1.2 ปัจจัยและความสำคัญของปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสำเร็จในการบริหารของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับการบริหารเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

1.4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด เพื่อสอบถามให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมคูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยจัดทำแบบสอบถามเป็น 1 ชุด

แบบสอบถาม ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมคูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ใช้สำหรับสอบถามผู้บริหารระดับกลางและพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน โดยใช้คำถามเลือกตอบ (Checklist)

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมคูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร มีจำนวน 7 ด้าน จำนวน 38 ข้อ ดังนี้

- โครงสร้างองค์กร จำนวน 5 ข้อ
- วัฒนธรรมองค์กร จำนวน 5 ข้อ
- การบริหารองค์กร จำนวน 5 ข้อ
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 ข้อ
- ระบบและวิธีการ จำนวน 7 ข้อ
- ยุทธศาสตร์การพัฒนา จำนวน 5 ข้อ
- ภาวะผู้นำ จำนวน 5 ข้อ

ลักษณะของคำถาม จะเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert โดยแบ่งระดับความคิดเห็น ออกเป็น 5 ระดับ คือ

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้คะแนน 5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้คะแนน 4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้คะแนน 3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้คะแนน 2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้คะแนน 1	คะแนน

วิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ได้กำหนดความหมายของระดับค่าเฉลี่ยใช้ตามเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00	หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50–3.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ผลการบริหารงานตามหลักจิตสังคมของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร มีจำนวน 4 ด้าน จำนวน 20 ข้อ ดังนี้

- ด้านการเงิน จำนวน 5 ข้อ
- ด้านลูกค้า จำนวน 5 ข้อ
- ด้านกระบวนการภายใน จำนวน 5 ข้อ
- ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำนวน 5 ข้อ

วิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ได้กำหนดความหมายของระดับค่าเฉลี่ยใช้ตามเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00	หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

1. ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารงานตามหลักจิตตสมมูล แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลการบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รูปแบบการปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ทำการศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร
3. สร้างแบบสอบถามตามตัวแปรของกรอบแนวคิด และนำปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษามาสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล
2. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ นำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่อง ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ตลอดจนภาษาที่ถูกต้อง
3. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชาชนในเขตตำบลอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
5. นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำคะแนนที่ได้จากการทดสอบ มาวิเคราะห์ทางสถิติ ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
4. ทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลกับผลการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
 - 4.1 ค่าสัมประสิทธิ์มีค่าระหว่าง $-1 \leq r \leq 1$ ซึ่งค่า r มีความหมายดังนี้
 - 4.1.1 ค่า r เป็นลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม
 - 4.1.2 ค่า r เป็นบวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
 - 4.1.3 ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์มาก
 - 4.1.4 ค่า r มีค่าเข้าใกล้ -1 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์มาก
 - 4.1.5 ค่า $r = 0$ แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กัน
 - 4.1.6 ค่า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อยมาก
 - 4.2 ความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีรายละเอียดดังนี้
 - 4.2.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 1 (0.70-0.90) แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง (ถ้าสูงกว่า .90 ถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก)
 - 4.2.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.50 (0.30-0.70) แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
 - 4.2.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.00 (0.01-0.30) แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ
 - 4.2.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.00 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน
5. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาโดยการพรรณนา

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในลักษณะคำอธิบายประกอบตารางตามลำดับ แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลผลการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (n = 266 คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	94	35.30
	หญิง	172	64.70
อายุ	21- 30 ปี	40	15.00
	31- 40 ปี	108	40.60
	41- 50 ปี	81	30.50
	51 ปีขึ้นไป	37	13.90

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n = 266 คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	15	5.60
ปวศ./อนุปริญญา	67	25.20
ปริญญาตรี	166	62.40
สูงกว่าปริญญาตรี	18	6.80
ตำแหน่งงาน		
ปลัดเทศบาล	2	0.80
รองปลัดเทศบาล	2	0.80
ผู้อำนวยการกอง	14	5.30
หัวหน้าฝ่าย	26	9.80
พนักงานเทศบาล	52	19.50
ลูกจ้างประจำ	18	6.80
พนักงานจ้างภารกิจ	47	17.70
พนักงานจ้างทั่วไป	105	39.50

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางและพนักงานระดับปฏิบัติการของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 64.7 และเป็นเพศชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 และมีอายุ 21-30 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 ส่วนใหญ่มีระดับปริญญาตรี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 62.4 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปวศ./อนุปริญญา จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 และมีตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาคือ พนักงานเทศบาล จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 และเป็นพนักงานจ้างภารกิจ จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ตามหลักจิตสมดุ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.50	0.37	ปานกลาง	3
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.89	0.42	มาก	1
3. ด้านการบริหารองค์กร	3.57	0.76	มาก	2
4. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.28	0.75	ปานกลาง	5
5. ด้านระบบและวิธีการ	2.87	0.58	ปานกลาง	7
6. ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา	3.04	0.55	ปานกลาง	6
7. ด้านภาวะผู้นำ	3.37	0.41	ปานกลาง	4
รวม	3.36	0.34	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37, S.D.=0.36$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในสูงสุด ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=3.89, S.D.=0.42$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารองค์กร ($\bar{X}=3.57, S.D.=0.76$) และด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X}=3.50, S.D.=0.37$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลัก
 ลัทธิจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านโครงสร้างองค์การ

ด้านโครงสร้างองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1. การจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆของเทศบาล เพื่อให้สอดคล้อง และเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	3.26	0.44	ปานกลาง	5
2. ในเทศบาลมีบุคคลที่เชี่ยวชาญงานเฉพาะด้านแต่ละฝ่าย	3.53	0.89	มาก	3
3. มีการประสานให้ความร่วมมือภายในเทศบาล	3.77	0.78	มาก	1
4. มีกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้าง องค์การที่เหมาะสม	3.36	0.90	ปานกลาง	4
5. มีการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายเพื่อให้ การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย	3.60	0.71	มาก	2
รวม	3.50	0.37	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านโครงสร้างองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$, S.D.= 0.37) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ มีการประสานให้ความร่วมมือภายในเทศบาล ($\bar{X} = 3.77$, S.D.= 0.78) รองลงมาคือ มีการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย ($\bar{X} = 3.60$, S.D.= 0.71) และ ในเทศบาลมีบุคคลที่เชี่ยวชาญงานเฉพาะด้านแต่ละฝ่าย ($\bar{X} = 3.53$, S.D.= 0.89)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลัก
 ลัทธิจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ด้านวัฒนธรรมองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1. เทศบาลมีวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมและสนใจ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร	3.86	0.89	มาก	3
2. การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมของพนักงาน	3.89	0.94	มาก	2
3. มีวัฒนธรรมเน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	3.80	0.67	มาก	4
4. การปรับเปลี่ยนการให้บริการที่สร้างสรรค์ พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	3.86	0.80	มาก	3
5. วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบโดยองค์การ สนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน	4.07	0.73	มาก	1
รวม	3.89	0.42	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักลัทธิจิตสมมูล
 ของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.89$, S.D.=0.42)
 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและ
 กฎระเบียบโดยองค์การสนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน ($\bar{X}=4.07$, S.D.= 0.73) รองลงมาคือ การทำงาน
 เป็นกลุ่ม เป็นทีมของพนักงาน ($\bar{X}=3.89$, S.D.= 0.94) และเทศบาลมีวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม
 และสนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ($\bar{X}=3.86$, S.D.= 0.89)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลัก
 ลัทธิจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการบริหารองค์การ

ด้านการบริหารองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1. เทศบาลมีการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของ แผนที่กำหนดไว้	3.82	0.92	มาก	2
2. การบริหารเทศบาลเป็นไปตามโครงสร้างของภาระหน้าที่ และอำนาจ	3.58	0.90	มาก	3
3. การบริหารมีการกำหนดความรับผิดชอบและหน้าที่ของ แต่ละบุคคล	3.96	1.03	มาก	1
4. มีการกำหนดงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	3.35	1.12	ปานกลาง	4
5. การบริหารงานได้ปฏิบัติตามการจัดองค์การตามโครงสร้าง ที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม	3.20	1.05	ปานกลาง	5
รวม	3.57	0.76	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูล
 ของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการบริหารองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.57$, S.D.=0.76)
 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การบริหารมีการกำหนดความรับผิดชอบและ
 หน้าที่ของแต่ละบุคคล ($\bar{X}=3.96$, S.D.=1.03) รองลงมาคือ เทศบาลมีการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการ
 ในรูปของแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=3.82$, S.D.=0.92) และ การบริหารเทศบาลเป็นไปตามโครงสร้างของ
 ภาระหน้าที่และอำนาจ ($\bar{X}=3.58$, S.D.=0.90)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลัก
 ลัทธิจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1. มีการกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาล	3.10	1.11	ปานกลาง	6
2. มีกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในเทศบาลอย่างเหมาะสม	3.42	1.21	ปานกลาง	1
3. สนับสนุนโดยให้บุคลากรในเทศบาลเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา	3.23	1.23	ปานกลาง	5
4. มีการบริหารจัดการค่าตอบแทน และสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	3.38	1.05	ปานกลาง	2
5. การสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.29	0.85	ปานกลาง	3
6. มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาล	3.26	0.86	ปานกลาง	4
รวม	3.28	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มีกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในเทศบาลอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 1.21) รองลงมาคือ มีการบริหารจัดการค่าตอบแทน และสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 1.05) และการสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.86)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลัก
 ลักษณะของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านระบบและวิธีการ

ด้านระบบและวิธีการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1. มีระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำของแต่ละ ส่วนงานในเทศบาล	3.37	0.74	ปานกลาง	1
2. ในระเบียบที่กำหนดมีการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงาน ต่างๆแต่ละส่วนงานในเทศบาลที่ชัดเจน	2.65	0.88	ปานกลาง	7
3. มีระบบและวิธีการค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบ ต่างๆในแต่ละส่วนงาน	2.78	0.85	ปานกลาง	4
4. การนำระบบข้อมูลข่าวสารไปปฏิบัติงานในเทศบาล	2.76	1.02	ปานกลาง	5
5. มีระบบการปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่ถูกต้องและ สามารถตรวจสอบได้	3.04	0.90	ปานกลาง	2
6. มีการปรับปรุงระบบการให้บริการกับประชาชน ในการติดต่อกับเทศบาลอย่างสม่ำเสมอ	2.69	0.74	ปานกลาง	6
7. มีระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงาน ภายในเทศบาล	2.82	1.06	ปานกลาง	3
รวม	2.87	0.58	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักลักษณะของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านระบบและวิธีการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.87$, S.D.= 0.58) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มีระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำของแต่ละส่วนงานในเทศบาล ($\bar{X} = 3.37$, S.D.= 0.74) รองลงมาคือ มีระบบการปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่ถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 3.04$, S.D.= 0.90) และมีระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงานภายในเทศบาล ($\bar{X} = 2.82$, S.D.= 1.06)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลัก
 ลัทธิธรรมของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา

ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1. เทศบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย การพัฒนาอย่างชัดเจน	2.88	0.72	ปานกลาง	4
2. เทศบาลมีการวางแผนปฏิบัติ แผนยุทธศาสตร์พัฒนา โดยคำนึงถึงปัญหาในชุมชน	2.77	0.72	ปานกลาง	5
3. การนำแผนสู่การปฏิบัติตรงตามแผนยุทธศาสตร์ ที่กำหนดไว้	2.93	0.72	ปานกลาง	2
4. มีการติดตามประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ ที่กำหนดไว้	2.90	1.17	ปานกลาง	3
5. มีการนำผลการประเมินที่ได้มาแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาด บกพร่องที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามเป้าหมาย	3.77	0.67	มาก	1
รวม	3.04	0.55	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักลัทธิธรรมของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.04$, S.D.=0.55) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มีการนำผลการประเมินที่ได้มาแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดบกพร่องที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามเป้าหมาย ($\bar{X}=3.77$, S.D.=0.67) รองลงมาคือ มีการนำแผนสู่การปฏิบัติตรงตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=2.93$, S.D.=0.72) และมีการติดตามประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=2.90$, S.D.=1.17)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลัก
 ลัทธิสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1. ผู้บริหารมีคุณลักษณะในการสร้างวิสัยทัศน์	3.50	0.51	ปานกลาง	3
2. ผู้บริหารมีการพัฒนาและสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์	3.64	0.58	มาก	2
3. ผู้บริหารมีการกำหนดความคาดหวังและสามารถนำ ผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี	3.98	0.66	มาก	1
4. ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจแสดงให้เห็นถึง ความเชื่อมั่นเพื่อความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ	2.95	0.95	ปานกลาง	4
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดย แสดงออกถึงความสนับสนุนผู้อื่น และการแสดง ความเห็นอกเห็นใจของผู้อื่น	3.64	0.87	มาก	2
รวม	3.37	0.41	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักลัทธิสมมูล
 ของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37$, S.D.=0.41)
 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดความคาดหวังและสามารถ
 นำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี ($\bar{X}=3.98$, S.D.=0.66) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงาน
 ร่วมกับผู้อื่นโดยแสดงออกถึงความสนับสนุนผู้อื่น และการแสดงความเห็นอกเห็นใจของผู้อื่น และ
 ผู้บริหารมีการพัฒนาและสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=3.64$, S.D.=0.87) และผู้บริหาร
 มีคุณลักษณะในการสร้างวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=3.50$, S.D.=0.51)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมือง ในจังหวัดชุมพร

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมือง
ในจังหวัดชุมพร จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน

ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุ ของเทศบาลเมือง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1. ด้านการเงิน	3.42	0.52	ปานกลาง	2
2. ด้านลูกค้า	2.92	0.56	ปานกลาง	4
3. ด้านกระบวนการภายใน	3.43	0.60	ปานกลาง	1
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	3.34	0.42	ปานกลาง	3
รวม	3.28	0.37	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัด
ชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$, S.D.= 0.37) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 3.43$, S.D.= 0.60) รองลงมา คือ ด้านการเงิน
($\bar{X} = 3.42$, S.D.= 0.52) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X} = 3.34$, S.D.= 0.42)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการบริหารงานตามหลักลักษณะของเทศบาลเมือง
ในจังหวัดชุมพร ด้านการเงิน

ด้านการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ ที่
1. การประหยัดงบประมาณในการปฏิบัติงานทุกส่วนงาน ของเทศบาล	3.71	0.65	มาก	2
2. การใช้งบประมาณในการพัฒนาโครงการต่างๆ มีความ คุ้มค่าและเป็นประโยชน์กับส่วนร่วม	2.92	0.92	ปานกลาง	5
3. เทศบาลได้ใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ที่วางแผนไว้	3.64	0.73	มาก	3
4. มีการตรวจสอบป้องกันในใช้งบประมาณในการบริหาร จัดการของเทศบาล	3.76	0.69	มาก	1
5. มีการป้องกันการทุจริตในการบริหารงาน ของเทศบาล	3.12	0.90	ปานกลาง	4
รวม	3.42	0.52	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผลการบริหารงานตามหลักลักษณะของเทศบาลเมืองในจังหวัด
ชุมพร ด้านการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$, S.D.= 0.52) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การตรวจสอบป้องกันในใช้งบประมาณในการบริหารจัดการของเทศบาล
($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.69) รองลงมาคือ การประหยัดงบประมาณในการปฏิบัติงานทุกส่วนงานของ
เทศบาล ($\bar{X} = 3.71$, S.D.= 0.65) และ เทศบาลได้ใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้
($\bar{X} = 3.64$, S.D.= 0.73)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมือง
ในจังหวัดชุมพร ด้านลูกค้า

ด้านลูกค้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1. เจ้าหน้าที่ที่มีการบริการประชาชนผู้มารับบริการอย่าง เสมอภาคเท่าเทียมกัน	3.24	0.94	ปานกลาง	1
2. การบริหารเทศบาลได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เป็นหลัก	3.17	0.64	ปานกลาง	2
3. การบริการประชาชนผู้มารับบริการอย่างยุติธรรมและ ถูกต้อง	2.92	0.46	ปานกลาง	3
4. การพัฒนาโครงการต่างๆ เป็นไปตามความต้องการ ของประชาชนในชุมชน	2.63	0.89	ปานกลาง	5
5. เทศบาลนำความพึงพอใจประชาชนที่มีต่อการให้บริการ มาเป็นตัวชี้วัดในการปรับปรุงการให้บริการอย่าง สม่ำเสมอ	2.65	0.90	ปานกลาง	4
รวม	2.92	0.56	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัด
ชุมพร ด้านลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.92$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่มีการบริการประชาชนผู้มารับบริการอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน
($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 0.94) รองลงมาคือ การบริหารเทศบาลได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
($\bar{X} = 3.17$, S.D. = 0.64) และ การบริการประชาชนผู้มารับบริการอย่างยุติธรรมและถูกต้อง
($\bar{X} = 2.92$, S.D. = 0.46)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมือง
ในจังหวัดชุมพร ด้านกระบวนการภายใน

ด้านกระบวนการภายใน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1. จำนวนบุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านเพิ่มขึ้น	3.60	0.98	มาก	2
2. กระบวนการทำงานภายในที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	3.41	0.90	ปานกลาง	3
3. จำนวนบุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	3.40	0.72	ปานกลาง	4
4. ระบบการทำงานภายในเทศบาลที่มีประสิทธิภาพ	3.11	0.74	ปานกลาง	5
5. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและทำงาน ระบบทีมมากขึ้น	3.64	0.95	มาก	1
รวม	3.43	0.60	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.13 พบว่าผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร
ด้านกระบวนการภายใน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D.=0.60) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและทำงานระบบทีมมากขึ้น
($\bar{X} = 3.64$, S.D.=0.95) รองลงมาคือ จำนวนบุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น
($\bar{X} = 3.60$, S.D.=0.98) และกระบวนการทำงานภายในที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.41$, S.D.=0.90)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมือง
ในจังหวัดชุมพร ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1. จำนวนบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญตาม สายงานที่รับผิดชอบมากขึ้น	3.55	1.02	มาก	2
2. จำนวนบุคลากรได้รับการพัฒนาระดับการศึกษา ในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทมากขึ้น	3.47	0.77	ปานกลาง	3
3. บุคลากรในเทศบาลได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับ การปฏิบัติงานในระบบการให้บริการกับประชาชนมากขึ้น	3.37	0.77	ปานกลาง	4
4. บุคลากรในเทศบาลได้รับการพัฒนาด้านเทคโนโลยี สารสนเทศทุกคน	3.62	0.82	มาก	1
5. เทศบาลได้นำผลงานวิจัยมาพัฒนาองค์ความรู้ ในการบริหารงานและปฏิบัติงาน	2.74	0.84	ปานกลาง	5
รวม	3.34	0.42	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.14 พบว่าผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณา
รายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในเทศบาลได้รับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
ทุกคน ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.82) รองลงมาคือ จำนวนบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญตาม
สายงานที่รับผิดชอบมากขึ้น ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 1.02) และจำนวนบุคลากรได้รับการพัฒนาระดับ
การศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทมากขึ้น ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.77)

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมคูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมคูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตสมคูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตสมคูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงาน	ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมคูล				รวม
	ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	
1. ด้านโครงสร้างองค์กร	0.098	0.217**	0.049	0.054	0.120
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.029	0.160**	0.031	0.076	0.035
3. ด้านการบริหารองค์กร	0.125*	0.058	0.056	0.006	0.089
4. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.279**	0.193**	0.105	0.078	0.234*
5. ด้านระบบและวิธีการ	0.339**	0.255**	0.117	0.118	0.294*
6. ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา	0.334**	0.179**	0.166**	0.154*	0.294*
7. ด้านภาวะผู้นำ	0.456**	0.496**	0.013	0.011	0.353*
รวม	0.386**	0.329**	0.122*	0.071	0.327**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตสมคูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ($r = 0.327, p = .000$)

เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านลูกค้ำ ด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเงิน และด้านระบบและวิธีการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเงิน

ตอนที่ 5 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

1. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยและความสำคัญของปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสำเร็จในการบริหารของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง มีรายละเอียดดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์การ พบว่าเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพรมีการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของเทศบาลเพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้โดยการแบ่งสายงานและการรับผิดชอบหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมายและมีกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมไว้การบริหารงานก็ตามสายการบังคับบัญชาผ่านปลัดเทศบาล เช่น ผ่านปลัดเทศบาลก็จะเป็นหัวหน้าส่วนต่างๆและก็ลงไปเป็นลูกน้องส่วนต่าง ๆ โดยหัวหน้าสูงสุดคือ ปลัดเทศบาล แล้วก็ถึงนายกเทศมนตรี ซึ่งไม่สามารถข้ามขั้นตอน (สายการบังคับบัญชา) ได้ แต่ถ้าในกรณีที่เร่งด่วนก็สามารถมอบอำนาจปฏิบัติตามพื้นที่เอง เช่น งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และปัจจุบันก็มีการมอบอำนาจการบริหารงานจากนายกเทศมนตรีมากขึ้น

1.2 วัฒนธรรมองค์การ พบว่าภายในเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพรมีวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมโดยเน้นระบบการทำงานเป็นทีมและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในเทศบาลเมืองส่วนใหญ่เน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การอยู่ตลอดและมีวัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบของเทศบาลที่กำหนดไว้ การบริหารงานมีการปฏิสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ มีการพูดคุยกัน จะปรึกษาหารือกันในการทำงานตลอดเวลา ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก็จะร่วมกัน ปรึกษาหารือกันและจากการสังเกตจะเห็นว่าเจ้าหน้าที่ที่มีความสนิทสนมกันอย่างมาก และมีการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของเทศบาลในการทำงานนั้นทุกคนในองค์การจะให้ความสำคัญต่อความสำเร็จที่เกิดกับเทศบาลมากกว่าความสำเร็จเฉพาะฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือของตนเพียงผู้เดียว เจ้าหน้าที่คนหนึ่งจะทำงานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จก็จะมาช่วยเพื่อนร่วมงานที่ยังทำไม่เสร็จ ทั้งนี้เพื่อให้งานเสร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นในการทำงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนจึงมีการทำงานที่เป็นลักษณะช่วยกันทำงานเพื่อเป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน การทำงานก็จะเน้นการร่วมคิด ร่วมทำเป็นทีม เช่น การทำงานก็จะมีการประชุมตัดสินใจร่วมกัน ประสานความร่วมมือกับ

ทุกฝ่ายอยู่ตลอดเวลา ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ดังนั้นการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ดีต่อกันยังเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารงานจะเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถปรึกษาหารือกันคิดโครงการใหม่ๆ หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่เข้ามาใช้ในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลจนแก้วอยู่เสมอ ไม่จำกัดความคิดเห็นทั้งนี้เพราะทุกคนเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

1.3 การบริหารองค์การ พบว่าเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพรมีการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของแผนที่กำหนดไว้ และมีการบริหารเทศบาลเป็นไปตามโครงสร้างของภาระหน้าที่และอำนาจทุกประการ รวมทั้งได้ปฏิบัติการจัดองค์การตามโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมที่เทศบาลได้กำหนดไว้ และมีการกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าหมายในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจนแก้วที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น และในขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด อำเภอ ยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาจังหวัดด้วย รวมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์จะเริ่มตั้งแต่การเข้ารับตำแหน่งทั้งผู้บริหาร หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่มาคุยกันถึงวิสัยทัศน์ของสมาชิกเทศบาลว่าอยากให้เทศบาลเป็นอย่างไร จากนั้นก็มาทำแผนกลยุทธ์ว่าจะใช้กลยุทธ์อะไรบ้าง ทำแผนพัฒนา 3 ปีเพื่อนำมาสู่แผนการปฏิบัติงาน ทำข้อบัญญัติงบประมาณซึ่งก็เอาโครงการในแผนพัฒนาสามปีมาทำและดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเพื่อให้เกิดขึ้นตามวิสัยทัศน์ผู้บริหารก็จะมีนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี 2 คน เลขานุการ หัวหน้าส่วน ปลัดและแกนนำชุมชน โดยในการกำหนดวิสัยทัศน์ของเทศบาล

1.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้บริหารเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพรมีการกำหนดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาล มีการกำหนดไว้ในแผนสามปี แผนปฏิบัติงานประจำปี และระบุไว้ในเทศบัญญัติของเทศบาล โดยมีนโยบายสนับสนุนโดยให้บุคลากรในเทศบาลเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่เสมอ รวมทั้งมีการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานของเทศบาลจะปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เทศบาลบัญญัติซึ่งจะบอกว่าเทศบาลมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง บังคับให้ต้องทำอะไรมาใช้ นอกจากนี้ในการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ต้องมีอำนาจในการทำกิจกรรมนั้นๆด้วย ไม่มีอำนาจก็ทำไม่ได้แต่ส่วนใหญ่แล้วอำนาจต่างๆก็จะครอบคลุมทั้งหมดอยู่แล้ว

1.5 ระบบและวิธีการ พบว่า ผู้บริหารเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพรมีการกำหนดและบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่างๆแต่ละส่วนงานในเทศบาลไว้อย่างชัดเจน ซึ่งในการบริหารงานมีระบบและวิธีการค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบต่าง ๆ ในแต่ละส่วนงาน มีการวิเคราะห์ SWOT ภายใน

เทศบาล รวมทั้งในการบริหารงานมีระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงานภายในเทศบาล โดยวัดผลจากโครงการพัฒนาว่ามีความสำเร็จกี่โครงการ และความพึงพอใจของประชาชนมาเป็นตัวชี้วัดในการบริหารงาน และมีการบริหารองค์การตามระเบียบและมีการกำหนดระบบงานและขอบเขตของงานที่รับผิดชอบตามหน้าที่ของส่วนต่างๆ ในองค์การแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถและความชำนาญภายใต้กฎหมายที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด จึงทำให้เจ้าหน้าที่รู้หน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ ทำงานที่ได้รับมอบหมาย ผลงานที่ออกมามีคุณภาพและส่งผลให้การบริหารประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ได้

1.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนาพบว่าผู้บริหารเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพรมีการบริหารงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อนำไปวางแผนการบริหารงานพัฒนาต่างๆ ของเทศบาล รวมทั้งมีการวางแผนปฏิบัติ แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโดยคำนึงถึงปัญหาในชุมชนและความต้องการของประชาชนในชุมชนอย่างแท้จริง และในการการนำแผนสู่การปฏิบัติตรงตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เพราะได้พัฒนางานตามแผนที่เทศบาลได้กำหนดไว้ และในการบริหารงานของเทศบาลจะเป็นการบริหารที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และประชาชนในท้องถิ่น ทั้งนี้เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้และเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่างๆ กล่าวคือ เทศบาลจะมีการร่วมกันคิดร่วมกันทำอยู่ตลอดเวลา เห็นได้จากผู้บริหารของเทศบาลที่เป็นผู้นำที่พยายามศึกษาหาความรู้ คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหารองค์การอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะว่าในปัจจุบันโลก มีการเปลี่ยนแปลง มีการแข่งขันในด้านต่างๆ สูงขึ้น มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานมากขึ้น

1.7 ภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพรมีการพัฒนาและสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ มีการกำหนดความคาดหวังและสามารถนำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี รวมทั้งมีการสร้างแรงจูงใจแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นเพื่อความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา ผู้นำขององค์การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยจะเห็นว่าผู้นำของเทศบาลจะเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ ในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้เข้าร่วมปรึกษาหารือถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารก็ยอมรับฟังข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นต่างๆ ของเจ้าหน้าที่อย่างมีเหตุมีผลด้วย ทั้งนี้เพราะว่าเจ้าหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจะเข้าใจปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและจะเข้าใจถึงความเป็นไปได้ของแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตรงจุด

2. ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานตามหลักจิตสมคูล ลักษณะและวิธีการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการเงิน พบว่า ในการบริหารงานมีการประหยัดงบประมาณในการปฏิบัติงานทุกส่วนงานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร มีการใช้งบประมาณในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ มีความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์กับส่วนรวม และใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้ งบประมาณในการบริหารนั้นมีที่มาของงบประมาณ 3 แหล่งด้วยกัน คือ จากภาษีที่เทศบาลจัดเก็บได้เอง ซึ่งงบประมาณส่วนนี้จะนำมาเป็นอาหารกลางวัน นมแก่เด็กนักเรียนในท้องถิ่น และรายได้ที่รัฐบาลจัดเก็บ เช่น จากภาษีสุรา สรรพสามิต งบประมาณมีไม่เพียงพอ งบประมาณมีจำกัด จึงทำให้การดำเนินงานต้องจำกัดไปด้วย ทำให้เกินกว่าที่กำหนดในงบประมาณก็ไม่ได้ เพราะหากเราทำนอกเหนือจากอำนาจที่กำหนดไว้ งบประมาณที่ใช้ไปทั้งหมดก็จะถูกส่วนกลางเรียกเก็บคืน (สดง.) ดังนั้นการใช้จ่ายเงินทุกอย่างต้องอ้างกฎหมายด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ชัดเจนมากและทุกคนก็รับรู้

2.2 ด้านลูกค้า พบว่า ในการบริหารงานของเทศบาล ผู้บริหารได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก โดยการนำความพึงพอใจประชาชนที่มีต่อการให้บริการมาเป็นตัวชี้วัดในการปรับปรุงการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ และในการบริหารงานการพัฒนาโครงการต่างๆ เป็นไปตามความต้องการของประชาชนในชุมชน ได้ปรับปรุงการให้บริการกับประชาชนโดยใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการบริการเพื่อความอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน

2.3 ด้านกระบวนการภายใน พบว่า กระบวนการทำงานภายในที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการประเมินผลการทำงานของแต่ละส่วนงานของเทศบาลเพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ในการบริหารงานภายในเทศบาลมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและทำงานระบบทีม และมีระบบการทำงานภายในเทศบาลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการมาติดต่อและรับบริการจากเทศบาล การติดต่อสื่อสารมีทั้งภายในและภายนอกองค์กร คือ การสื่อสารกับภายนอกมีรูปแบบ ดังนี้ ระบบอินเตอร์เน็ต เสียงตามสาย VDO Conference วิทยุสื่อสาร วิทยุชุมชนข้อมูลข่าวสาร ส่วนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีรูปแบบ ดังนี้ ได้แก่ โทรศัพท์ภายใน โทรศัพท์มือถือวิทยุสื่อสาร เดินคุย จดหมายเวียน/เซ็นรับ และการประชุม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งการประชุมก็มีการประชุมบุคลากร เดือนละครั้ง ประชุมกลุ่มย่อย Work Shop ของแต่ละส่วนงานและประชุมผู้บริหารกับหัวหน้าส่วนงาน ประชุมเกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน ความก้าวหน้าของงานเป็นอย่างไร

2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า ผู้บริหารเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพรมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น โดยสนับสนุนให้บุคลากร

ได้รับการฝึกอบรม รวมทั้งมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานในเทศบาลให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางตามสายงานด้วย รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรก็มีการอบรม ประชุม (นายกเทศมนตรีและปลัดเทศบาลเป็นผู้กำหนด) โดยการส่งไปอบรมในที่ต่างๆ เรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ และมีประชุมของผู้บริหาร การประชุมร่วมกันของเจ้าหน้าที่กับผู้บริหาร การประชุมในฝ่ายต่างๆ ก็เป็นการพัฒนาบุคลากรได้อย่างหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะในการประชุมจะเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันของผู้บริหาร ของเจ้าหน้าที่ในการทำงานร่วมกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ศึกษาผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 8 คน และ ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการปฏิบัติงานหลักของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร จำนวน 266 คน ผลการวิจัยสามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารระดับกลางและพนักงานระดับปฏิบัติการของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.7 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 35.3 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.6 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.5 และมีอายุ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.0 ส่วนใหญ่มีระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.4 รองลงมาคือระดับการศึกษาปวส./อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 25.2 และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 6.8 และมีตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาคือ พนักงานเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 19.5 และเป็นพนักงานจ้างภารกิจ คิดเป็นร้อยละ 17.7

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือ ด้านการบริหารองค์กร และ ด้านโครงสร้างองค์กร

เมื่อพิจารณารายด้านมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านโครงสร้างองค์การ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักลิขิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านโครงสร้างองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีการประสานให้ความร่วมมือภายในเทศบาล รองลงมาคือ มีการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย และในเทศบาลมีบุคคลที่เชี่ยวชาญงานเฉพาะด้านแต่ละฝ่าย

2.2 ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักลิขิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบโดยองค์การ สนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน รองลงมาคือ การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมของพนักงาน และเทศบาลมีวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมและสนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ

2.3 ด้านการบริหารองค์การ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักลิขิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการบริหารองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การบริหารมีการกำหนดความรับผิดชอบและหน้าที่ของแต่ละบุคคล รองลงมาคือ เทศบาลมีการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของแผนที่กำหนดไว้ และการบริหารเทศบาลเป็นไปตามโครงสร้างของภาระหน้าที่และอำนาจ

2.4 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักลิขิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในเทศบาลอย่างเหมาะสม รองลงมาคือ มีการบริหารจัดการค่าตอบแทน และสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม และการสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 ด้านระบบและวิธีการ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักลิขิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านระบบและวิธีการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำของแต่ละส่วนงาน

ในเทศบาล รองลงมาคือ มีระบบการปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่ถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้ และมีระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงานภายในเทศบาล

2.6 ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักลิขิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีการนำผลการประเมินที่ได้มาแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดบกพร่องที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามเป้าหมาย รองลงมาคือ มีการนำแผนสู่การปฏิบัติตรงตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และมีการติดตามประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

2.7 ด้านภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักลิขิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดความคาดหวังและสามารถนำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยแสดงออกถึงความสนับสนุนผู้อื่น และการแสดงความเห็นอกเห็นใจของผู้อื่น และผู้บริหารมีการพัฒนาและสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และผู้บริหารมีคุณลักษณะในการสร้างวิสัยทัศน์

3. ผลการบริหารงานตามหลักลิขิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน รองลงมา คือ ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

เมื่อพิจารณารายด้านมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ด้านการเงิน

ผลการบริหารงานตามหลักลิขิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การตรวจสอบป้องกันในใช้งบประมาณในการบริหารจัดการของ รองลงมาคือ การประหยัดงบประมาณในการปฏิบัติงานทุกส่วนงานของเทศบาล และเทศบาลได้ใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้

3.2 ด้านลูกค้า

ผลการบริหารงานตามหลักลิขิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ เจ้าหน้าที่มีการบริการประชาชนผู้มารับบริการอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน รองลงมาคือ การบริหาร

เทศบาลได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และการบริการประชาชนผู้มารับบริการอย่างยุติธรรม และถูกต้อง

3.3 ด้านกระบวนการภายใน

ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านกระบวนการภายใน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและทำงานระบบทีมมากขึ้น รองลงมาคือ จำนวนบุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น และกระบวนการทำงานภายในที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

3.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ บุคลากรในเทศบาลได้รับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทุกคน รองลงมาคือ จำนวนบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญตาม สายงานที่รับผิดชอบมากขึ้นและ จำนวนบุคลากรได้รับการพัฒนาระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทมากขึ้น

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ($r = 0.327, p = .000$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านลูกค้า ด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเงิน และ ด้านระบบและวิธีการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเงิน

การอภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร มีประเด็นตามวัตถุประสงค์ที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือ ด้านการบริหารองค์กร และด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิด เนคเลอร์และมิเชลทซ์แมน (Nadler & Tushman อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2547 : 49-54) ได้กล่าวว่า การบริหารองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร 7 ประการ

คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการบริหารองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบและวิธีการบริหารงาน รวมทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรและภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารในองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของวีรรัตน์ ศานติอาภา (2548) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลเมืองลำพูน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้การบริหารจัดการของเทศบาลเมืองลำพูนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย คือ กระบวนการสร้างนโยบายที่มีลักษณะของการกระจายอำนาจ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของเนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550 : 115-119) ได้ศึกษาเรื่องความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่าระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต ประชาชนผู้ใช้บริการเห็นว่ามีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารงานเทศบาล คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการดำเนินงาน รูปแบบการบริหาร ทักษะของบุคลากร และการจัดการด้านบุคลากร ส่วนค่านิยมร่วมของเทศบาลเป็นปัจจัยเชิงลบต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารเทศบาล

1.1 ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านโครงสร้างองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีการประสานให้ความร่วมมือภายในเทศบาล รองลงมาคือ มีการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายโดยจัดเป็นรูปต่างๆ กัน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย และในเทศบาลมีบุคคลที่เชี่ยวชาญงานเฉพาะด้านแต่ละฝ่าย สอดคล้องกับแนวคิดของเดวิด เนดเลอร์และมิเชล ทัชแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่าย มีการประสานให้ความร่วมมือ และสอดคล้องกับงานวิจัยของเนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550 : 115-119) ได้ศึกษาเรื่องความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า ด้านโครงสร้าง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการกระจายอำนาจไปสู่ระดับล่างมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานของเทศบาล

1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและ

กฎระเบียบโดยองค์การสนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน รองลงมาคือ การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมของพนักงาน และเทศบาลมีวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมและสนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของเดวิด เนดเลอร์และมิเชล ทัชแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นคุณสมบัติที่แสดงออกในเวลาเดียวกันของกลุ่มบุคคล กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ถูกสร้างพัฒนาขึ้นมาร่วมกัน และเป็นสิ่งที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติร่วมกันของแต่ละองค์การที่ทำให้้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งนภา ตาอินทร์ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแม่อิง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ด้านวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์การตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง การปรับองค์กรให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา จึงทำให้องค์การสามารถปรับตัวและสนองต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อยู่เสมอ

1.3 ด้านการบริหารองค์การ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการบริหารองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การบริหารมีการกำหนดความรับผิดชอบและหน้าที่ของแต่ละบุคคล รองลงมาคือ เทศบาลมีการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของแผนที่กำหนดไว้ และการบริหารเทศบาลเป็นไปตามโครงสร้างของภาระหน้าที่และอำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดวิด เนดเลอร์และมิเชล ทัชแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) กล่าวว่า การบริหารองค์การ เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่รวมกิจกรรมทางการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของแผนที่กำหนดไว้ เป็นโครงสร้างของภาระหน้าที่และอำนาจ ซึ่งในทางปฏิบัติการจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบหรือการกำหนดความรับผิดชอบและหน้าที่ของแต่ละบุคคลและการกำหนดงานของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของได้ศึกษาเรื่องความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า ด้านระบบการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการให้บริการที่โปร่งใส ชัดเจนและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาล และสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งนภา ตาอินทร์ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแม่อิง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ด้านระบบการบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยระบบงานบริหารที่ชัดเจนและมีความยืดหยุ่นอยู่เสมอ

1.4 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในเทศบาลอย่างเหมาะสม รองลงมาคือ มีการบริหารจัดการค่าตอบแทน และสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและการสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดวิด เนคเลอร์และมิเชล ทัทแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำเอาแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการจัดการและเชื่อมโยงมาสู่แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์แล้วไปสู่ การนำเอาคนเข้าสู่องค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาคน การบริหารจัดการค่าตอบแทน และสวัสดิการ การสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550 : 115-119) ได้ศึกษาเรื่องความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า การจัดการด้านบุคลากรพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยความสามารถในการทำงานเป็นทีมระหว่างสายงานในเทศบาลมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาล และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนยึดหลักคุณธรรม

1.5 ด้านระบบและวิธีการ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านระบบและวิธีการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำของแต่ละส่วนงานในเทศบาล รองลงมาคือ มีระบบการปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่ถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้ และมีระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงานภายในเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดวิด เนคเลอร์และมิเชล ทัทแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2547 : 49-54) กล่าวว่า ระบบและวิธีการเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำขององค์กร ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบต่างๆ เช่นระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการงบประมาณ ระบบการให้บริการ ระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของเนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550 : 115-119) ได้ศึกษาเรื่องความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า ด้านระบบการดำเนินงานของเทศบาลพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการให้บริการที่โปร่งใส ชัดเจน รองลงมาการให้บริการที่มีขึ้นไม่มากและรวดเร็ว

1.6 ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีการนำผลการประเมินที่ได้มาแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดบกพร่องที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามเป้าหมาย รองลงมาคือ มีการนำแผนสู่การปฏิบัติตรงตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และมีการติดตามประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดวิด เนดเลอร์และมิเชล ทัชแมน (Nadler & Tushman อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2547 : 49-54) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นกระบวนการของการบริหารขององค์การ เริ่มตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ การนำแผนสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดบกพร่องที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามเป้าหมาย ในการวางแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550 : 115-119) ได้ศึกษาเรื่องความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่าด้านกลยุทธ์ของเทศบาล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการประเมินผลการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รองลงมาคือ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม

1.7 ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดความคาดหวังและสามารถนำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยแสดงออกถึงความสนับสนุนผู้อื่น และการแสดงความเห็นอกเห็นใจของผู้อื่น และผู้บริหารมีการพัฒนาและสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และผู้บริหารมีคุณลักษณะในการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey and Co. ได้พัฒนาแบบจำลอง 7-S (McKinsey 7-S Framework) ขึ้นมาเพื่อการวิเคราะห์ทางการบริหาร (สมยศ นาวิการ, 2549 : 24-32) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นทักษะและความสามารถดีเด่นขององค์การ เป็นสิ่งที่องค์การสามารถทำได้ดีกว่าองค์การอื่น เป็นทักษะความสามารถโดยรวมของพนักงานในองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของไพจิตร ศิริธรรมและคณะ (2547) ได้ศึกษาความพร้อมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการนำระบบการประเมินผลแบบจิตสมมูลมาใช้ในองค์กรมุมมองของพนักงานธนาคารกรุงไทย ผลการศึกษาพบว่า ด้านผู้นำความพร้อมด้านระบบงานและการสื่อสารในองค์กรกับความพร้อมด้านระบบสารสนเทศ มีความพร้อมในระดับปานกลาง

2. ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน รองลงมาคือ ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา สอดคล้องกับ

แนวคิดของแคปแลนและนอร์ทตัน (Kaplan & Norton อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549 : 15-20) กล่าวว่า การบริหารตามหลักลัทธิจิตสมดุลเป็นวิสัยทัศน์ การกิจ และกลยุทธ์องค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัฒนา อินทร์โท (2546) ได้ศึกษาการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์กรพยาบาล กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชน ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์กรพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยการสนับสนุนในการนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์กรพยาบาล ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาล และผู้จัดการพยาบาล รวมทั้งคุณภาพของการทำงานเป็นทีม และความรู้ด้านวิธีการแบบดุลยภาพของบุคลากรพยาบาล ส่วนปัญหา ได้แก่ ความไม่พร้อมของระบบข้อมูล และงบประมาณมีจำกัด

2.1 ด้านการเงิน พบว่า ผลการบริหารงานตามหลักลัทธิจิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การตรวจสอบป้องกันในใช้งบประมาณในการบริหารจัดการของ รองลงมา คือ การประหยัดงบประมาณในการปฏิบัติงานทุกส่วนงานของเทศบาล และเทศบาลได้ใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของแคปแลนและนอร์ทตัน (Kaplan & Norton อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์และคณะ, 2549 : 15-20) ได้กล่าวว่า การบริหารตามหลักลัทธิจิตสมดุลในมุมมองด้านการเงิน เป็นมุมมองที่มีความสำคัญความประหยัด ความมีประสิทธิภาพความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งมีการตรวจสอบป้องกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรสา อัครวัชรางกูร (2546) ได้ศึกษาการสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาลสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ตามแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ ผลการศึกษาพบว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา 8 ตัวชี้วัด ในมุมมองด้านผู้รับบริการ และด้านงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวชี้วัด 3 ตัว ด้านกระบวนการภายใน อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดในมุมมองของด้านกระบวนการภายใน 11 ตัวชี้วัด ซึ่งผลดังกล่าวบุคลากรทางการพยาบาลของกลุ่มพยาบาลมีความคิดเห็นเป็นไปได้ในการนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาลสถาบันมะเร็งแห่งชาติตามแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพไปใช้การปฏิบัติจริง อยู่ในระดับสูง

2.2 ด้านลูกค้า พบว่า ผลการบริหารงานตามหลักลัทธิจิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ เจ้าหน้าที่มีการบริการประชาชนผู้มารับบริการอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน รองลงมา คือ การบริหารเทศบาลได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และการบริการประชาชนผู้มา

รับบริการอย่างยุติธรรมและถูกต้อง สอดคล้องกับแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton อ้างถึงในพสุ เดชะรินทร์และคณะ, 2549 : 15-20) ได้กล่าวว่า การบริหารตามหลักลัทธิสมดุลมุมมองด้านลูกค้าเป็นมุมมองที่เกี่ยวกับประชาชนผู้รับบริการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของไพจิตร ศิริธรรม และคณะ (2547) ได้ศึกษาความพร้อมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการนำระบบการประเมินผลแบบลัทธิสมดุลมาใช้ในองค์กรมุมมองของพนักงานธนาคารกรุงไทย ผลการศึกษาพบว่า ผลการนำการประเมินผลแบบลัทธิสมดุลมาใช้ในองค์กรพบว่า มุมมองด้านลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง มุมมองด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้การพัฒนา ส่วนด้านการเงินอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยกับความพร้อมในการนำระบบการประเมินผลแบบลัทธิสมดุลมาใช้ใน ทิศทางบวก

2.3 ด้านกระบวนการภายใน พบว่า ผลการบริหารงานตามหลักลัทธิสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านกระบวนการภายใน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและทำงานระบบทีมมากขึ้น รองลงมาคือ จำนวนบุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น และกระบวนการทำงานภายในที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton อ้างถึงในพสุ เดชะรินทร์และคณะ, 2549 : 15-20) ได้กล่าวว่า การบริหารตามหลักลัทธิสมดุลมุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของปรานี วัฒนศิริพงษ์ (2545) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการประเมินผลแบบลัทธิสมดุลสำหรับธุรกิจค้าปลีกเครื่องสำอาง ผลการศึกษาพบว่า ในการควบคุมแผนกลยุทธ์และวัดผลการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ภายใต้วัตถุประสงค์ของมุมมองทั้ง 4 ด้าน มีตัวชี้วัดระดับองค์กรทั้งหมด 33 ตัว ซึ่งพบว่า มุมมองด้านกระบวนการภายใน กับด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานเพื่อการใช้เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานจริง และระบบการประเมินผลแบบลัทธิสมดุลที่บริษัทกรณีศึกษาได้พัฒนาขึ้นคือเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า ผลการบริหารงานตามหลักลัทธิสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ บุคลากรในเทศบาลได้รับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทุกคน รองลงมาคือ จำนวนบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญตาม สายงานที่รับผิดชอบมากขึ้นและจำนวนบุคลากรได้รับการพัฒนาระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton อ้างถึงในพสุ

เดชะรินทร์และคณะ, 2549 :15-20) ได้กล่าวว่า การบริหารงานตามหลักจิตสมมูล มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร และสอดคล้องกับ งานวิจัยของอรสา อัครวัชรานกูร (2546) ได้ศึกษาการสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาล สถาบันมะเร็งแห่งชาติ ตามแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ ผลการศึกษาพบว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา 8 ตัวชี้วัด

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ($r = 0.327, p = .000$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านลูกค้า ด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเงิน และด้านระบบและวิธีการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิทัศน์ กับเป็ง (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กร สภาพแวดล้อมองค์กร พนักงานองค์กร และนโยบายการบริหารนั้นมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายดังนี้

1.1 ด้านโครงสร้างองค์กร เทศบาลควรมีนโยบายในการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของเทศบาล เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบ รวมทั้งเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และมีกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารของเทศบาลควรมีวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัว เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และมีวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม และสนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรมากขึ้น

1.3 ด้านการบริหารองค์กร ผู้บริหารของเทศบาลควรมีนโยบายในการบริหารงาน โดยปฏิบัติการจัดองค์การตามโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม รวมทั้งควรมีการกำหนดงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน

1.4 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารเทศบาลควรมีนโยบายการกำหนด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาล รวมทั้งควรมีนโยบายสนับสนุน โดยให้บุคลากรในเทศบาลเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา

1.5 ด้านระบบและวิธีการ ผู้บริหารของเทศบาลควรมีนโยบายในการกำหนดวิธีการ ปฏิบัติงานต่างๆแต่ละส่วนงานในเทศบาลที่ชัดเจน รวมทั้งควรมีการปรับปรุงระบบการให้บริการกับ ประชาชนในการติดต่อกับเทศบาลอย่างสม่ำเสมอ

1.6 ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา เทศบาลควรมีนโยบายในการวางแผนปฏิบัติ แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโดยคำนึงถึงปัญหาในชุมชน และควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย การพัฒนาอย่างชัดเจน

1.7 ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารของเทศบาลควรมีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นเพื่อความมุ่งไปสู่ความสำเร็จ

2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ควรปรับปรุงตนเองให้มีคุณลักษณะ ในการสร้างวิสัยทัศน์ให้มากขึ้น

2.2 ผู้บริหารควรปรับปรุงให้มีการพัฒนาและสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ระหว่างกัน

2.3 ผู้บริหารระดับสูง ควรปรับปรุงตนเองให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยแสดงออกถึง ความสนับสนุนผู้อื่น และการแสดงความเห็นอกเห็นใจของผู้อื่น

2.4 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของควรปรับปรุงด้านวัฒนธรรมโดยเน้นการปรับตัว เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.5 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลควรมีการใช้งบประมาณในการพัฒนา โครงการต่าง ๆ มีความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์กับส่วนรวม

2.6 ในการพัฒนาโครงการต่างๆ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ควรพัฒนาโครงการให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชนในชุมชน โดยนำความพึงพอใจประชาชนที่มีต่อการให้บริการมาเป็นตัวชี้วัดในการปรับปรุงการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ

2.7 ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานควรมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมและทำงานแบบเป็นระบบทีมมากขึ้น

2.8 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในเทศบาลควรมีการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในระบบการให้บริการกับประชาชนมากขึ้น

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษาความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามหลักจิตสมมูลของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

3.2 ควรศึกษาการประเมินผลการบริหารงานของเทศบาลตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2546). พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.

2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546. กรุงเทพฯ : ประสานมิตร

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

จักรภัทร ชารีคำ. (2550). ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). ผู้นำองค์กรแห่งยุค. กรุงเทพฯ : บิสซิเนส.

คนัย เทียนพุ่ม. (2544). ดัชนีวัดสำเร็จธุรกิจ (KPIs) และการประเมินองค์กรแบบสมดุล/BSC. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็นที คอนซัลแตนท์ จำกัด.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2550). เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบายแผน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทองอาน พาไทสง. (2549). รวมกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ อ.บ.ต.. กรุงเทพฯ : วิ.เจ.พรินติ้ง.

ธงชัย สันติวงษ์. (2548). พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. (2548). การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนชั้นกลาง. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

ธีรยุทธ บุญมี. (2547). ธรรมนูญแห่งชาติ : ยุทธศาสตร์กฎหมายประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สายธาร.

นันทพล พงศธรวิสุทธิ. (2548). บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลกับการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลสันนาเม็งอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นิทัศน์ กับเป้ง. (2551). ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมือง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นุกทอง เนตรสว่าง. (2548). ประชาสังคมกับการมีส่วนร่วมพัฒนาท้องถิ่น: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลยางน่อง อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์. (2550). **ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้**

ในการบริหารงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต. วิทยานิพนธ์

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2549). **การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพฯ :**
วิญญูชน.

ปราณี ทองจันทร์. (2550). **การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของเทศบาล**

ตำบลยางเนิ้ง อำเภอสารภีจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ปราณี วัฒนศิริพงษ์. (2545). **แนวทางการพัฒนาการประเมินผลแบบลิจิตสมดุลงานบริหารกิจค้าปลีก**
เครื่องสำอาง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2549). **การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance**
Organization) ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์
มีเดีย จำกัด.

ไพจิตร ศิริธรรมและคณะ. (2547). **ความพร้อมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการนำระบบ**
การประเมินผลแบบลิจิตสมดุลงานใช้ในองค์กรมุมมองของพนักงานธนาคารกรุงไทย.

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ยุทธ ไกยวรรณ. (2550). **พื้นฐานการวิจัย. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.**

รุ่งนภา ตาอินทร์. (2551). **ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**
ที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้วอำเภอ
แม่ริม จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วิรัตน์ สานติอาภา. (2548). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลเมืองลำพูน.**
การค้นคว้าแบบอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมือง บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศิริพงษ์ ตดาวัลย์ ณ อยุธยา. (2547). **หน้าที่ทางการบริหาร. เชียงใหม่ : ดาว.**

สมคิด บางโม. (2547). **การประกอบธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จูนพับลิชชิง.**

สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2547). **กฎหมายการปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจา**
นุเบกษา.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2548). **การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง**
แอนด์พับลิชชิง จำกัด (มหาชน).

- สมยศ นาวิการ. (2549). **ทฤษฎีองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สุพัฒนา อินทร์โท. (2546). **การนำวิธีการแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในองค์กรพยาบาล กรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชน**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546) .**คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- อรสา อัครวัชรางกูร. (2546). **การสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาลสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ตามแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Cronbach, L. J. (1970). **Essentials of psychology Testing**, 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers.
- Gibson, J. L. & Others. (1973). **Organizations: Structure, Processes, Behavior**. Dallas, Texas : Business Publication. Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0555.45/ว.006

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

18 มกราคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวปารณีย์ จุลเพชร ปลัดเทศบาลตำบลวังไผ่ สำนักงานเทศบาลตำบลวังไผ่

ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่อง และรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
นางสาวอชิรศรณี อจหาญ รหัสประจำตัว 519722S57	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตาม หลักจิตตสมมูล ของเทศบาลเมือง ในจังหวัดชุมพร	ศศ.ดร.วรวิทย์ จินดาพล

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เพ็ญแก้วขาว)

ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บัณฑิตศึกษา ศูนย์จัดการศึกษาฯ

โทรสาร. 0 32-493290



ที่ ศธ 0555.45/ว.006

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

18 มกราคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายเจริญ สุชาติพงษ์ ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลเมืองชุมพร

ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่อง และรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
นางสาวอชิรศรณี อจหาญ รหัสประจำตัว 519722S57	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตาม หลักจิตตสมมูล ของเทศบาลเมือง ในจังหวัดชุมพร	ผศ.ดร.วรวิทย์ จินดาพล

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบไปด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สำโรช เพื่อกบัวขาว)

ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บัณฑิตศึกษา ศูนย์จัดการศึกษาฯ

โทรสาร. 0 32-493290



ที่ ศธ 0555.45/ว.006

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

18 มกราคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายภูวฤทธิ์ ศิริเพชร รองปลัดเทศบาลเมืองชุมพร เทศบาลเมืองชุมพร

ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่อง และรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
นางสาวอชิรศรณ อจหาญ รหัสประจำตัว 519722S57	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตาม หลักจิตตสมมูล ของเทศบาลเมือง ในจังหวัดชุมพร	ผศ.ดร.วรวิทย์ จินดาพล

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบไปด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เผือกบัวขาว)

ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บัณฑิตศึกษา ศูนย์จัดการศึกษาฯ

โทรสาร. 0 32-493290

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ 0555.45/ว.007

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

18 มกราคม 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวนชุด

เนื่องด้วย นางสาวอชิรศรณ ออาจญุ รหัสประจำนักศึกษา 519722S57 เป็นนักศึกษา
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตาม
หลักจิตตสมดุล ของเทศบาลเมือง ในจังหวัดชุมพร จึงขออนุญาตส่งแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูล
ในการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามดังกล่าวเพื่อประโยชน์
ในการศึกษา โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้มาเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เพ็ญบัวขาว)

ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บัณฑิตศึกษา ศูนย์จัดการศึกษาฯ

โทรสาร. 0 32-493290

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร
(สำหรับผู้บริหารระดับกลางและพนักงานระดับปฏิบัติ)**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร 2) เพื่อศึกษาผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

2. ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามจะนำไปพิจารณาและเสนอผลในภาพรวม และนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น

3. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาวอชิรศรณี อาจหาญ

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมดุล
ของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความตามความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 21-30 ปี

☐ 31-40 ปี

☐ 41-50 ปี

☐ 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

☐ ปวส./อนุปริญญา

☐ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

☐ ปลัดเทศบาล

☐ รองปลัดเทศบาล

☐ ผู้อำนวยการกอง

☐ หัวหน้าฝ่าย

☐ พนักงานเทศบาล

☐ พนักงานประจำ

☐ พนักงานจ้างภารกิจ

☐ พนักงานจ้างทั่วไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัด
ชุมพร

คำชี้แจง จงพิจารณาข้อความต่อไปนี้จึงโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
ด้านโครงสร้างองค์การ						
1. การจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของเทศบาล เพื่อให้ สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้						
2. ในเทศบาลมีบุคคลที่เชี่ยวชาญงานเฉพาะด้าน แต่ละฝ่าย						
3. มีการประสานให้ความร่วมมือภายในเทศบาล						
4. มีกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตาม โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม						
5. มีการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย						
ด้านวัฒนธรรมองค์การ						
1. เทศบาลมีวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมและ สนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร						
2. การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมของพนักงาน						
3. มีวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนาการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร						
4. การปรับเปลี่ยนการให้บริการที่สร้างสรรค์ พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว						
5. มีวัฒนธรรมที่เน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ โดยองค์กรสนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน						

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
ด้านการบริหารองค์การ						
1. เทศบาลมีการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการ ในรูปของแผนที่กำหนดไว้						
2. การบริหารเทศบาลเป็นไปตามโครงสร้างของ ภาระหน้าที่และอำนาจ						
3. การบริหารงานมีการกำหนดความรับผิดชอบและ หน้าที่ของแต่ละบุคคล						
4. มีการกำหนดงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน						
5. การบริหารงานมีปฏิบัติการโดยการจัดองค์การ ตามโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม						
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
1. มีการกำหนดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ในแผน ยุทธศาสตร์ของเทศบาล						
2. มีกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในเทศบาล อย่างเหมาะสม						
3. สนับสนุน โดยให้บุคลากรในเทศบาลเข้ารับ การฝึกอบรมและพัฒนา						
4. มีการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการให้กับ บุคลากรอย่างเหมาะสม						
5. การสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนให้พนักงาน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล						
6. มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในเทศบาล						
ด้านระบบและวิธีการ						
1. มีระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำของแต่ละ ส่วนงานในเทศบาล						

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
2. ในระเบียบที่กำหนดมีการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่างๆแต่ละส่วนงานในเทศบาลที่ชัดเจน						
3. มีระบบและวิธีการค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบต่าง ๆ ในแต่ละส่วนงาน						
4. การนำระบบข้อมูลข่าวสารไปปฏิบัติงานในเทศบาล						
5. มีระบบการปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่ถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้						
6. มีการปรับปรุงระบบการให้บริการกับประชาชนในการติดต่อกับเทศบาลอย่างสม่ำเสมอ						
7. มีระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงานภายในเทศบาล						
ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา						
1. เทศบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน						
2. เทศบาลมีการวางแผนปฏิบัติ แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโดยคำนึงถึงปัญหาในชุมชน						
3. การนำแผนสู่การปฏิบัติตรงตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้						
4. มีการติดตามประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้						
5. มีการนำผลการประเมินที่ได้มาแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดบกพร่องที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามเป้าหมาย						
ด้านภาวะผู้นำ						
1. ผู้บริหารมีคุณลักษณะในการสร้างวิสัยทัศน์						

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
2. ผู้บริหารมีการพัฒนาและสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์						
3. ผู้บริหารมีการกำหนดความคาดหวังและสามารถ นำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี						
4. ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจแสดงให้เห็นถึง ความเชื่อมั่นเพื่อความมุ่งไปสู่ความสำเร็จ						
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นโดยแสดงออกถึงความสนับสนุนผู้อื่น และ การแสดงความเห็นอกเห็นใจของผู้อื่น						

ส่วนที่ 3 ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

คำชี้แจง จงพิจารณาข้อความ และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
ด้านการเงิน						
1. การประหยัดงบประมาณในการปฏิบัติงาน ทุกส่วนงานของเทศบาล						
2. การใช้งบประมาณในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ มีความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์กับส่วนร่วม						
3. เทศบาลได้ใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ที่วางแผนไว้						

ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมดุล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
4. มีการตรวจสอบป้องกันในใช้งบประมาณในการบริหารงานของเทศบาล						
5. มีการป้องกันการทุจริตในการบริหารงานของเทศบาล						
ด้านลูกค้า						
1. เจ้าหน้าที่มีการให้บริการประชาชนผู้มารับบริการอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน						
2. การบริหารเทศบาลได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก						
3. การบริการประชาชนผู้มารับบริการอย่างยุติธรรมและถูกต้อง						
4. การพัฒนาโครงการต่างๆ เป็นไปตามความต้องการของประชาชนในชุมชน						
5. เทศบาลนำความพึงพอใจประชาชนที่มีต่อการให้บริการมาเป็นตัวชี้วัดในการปรับปรุงการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ						
ด้านกระบวนการภายใน						
1. จำนวนบุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น						
2. กระบวนการทำงานภายในที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ						
3. จำนวนบุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น						
4. ระบบการทำงานภายในเทศบาลที่มีประสิทธิภาพ						
5. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและทำงานระบบทีมมากขึ้น						

ผลการบริหารงานตามหลักนิติธรรม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา						
1. จำนวนบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญตามสายงานที่รับผิดชอบมากขึ้น						
2. จำนวนบุคลากรได้รับการพัฒนาระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทมากขึ้น						
3. บุคลากรในเทศบาลได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในระบบการให้บริการกับประชาชนมากขึ้น						
4. บุคลากรในเทศบาลได้รับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทุกคน						
5. เทศบาลได้นำผลงานวิจัยมาพัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารงานและปฏิบัติงาน						

ขอขอบคุณในตอบแบบสอบถาม



แบบสัมภาษณ์
(สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบ ตำแหน่งและขนาดของเทศบาล

ตำแหน่ง ☐ นายกเทศมนตรี ☐ รองนายกเทศมนตรี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยและความสำคัญของปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ด้านโครงสร้างองค์กร

1. ท่านมีการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของเทศบาลเพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมายไว้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีกระบวนการในการพัฒนาและปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมไว้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ด้านวัฒนธรรมองค์กร

1. เทศบาลท่านมีวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม โดยเน้นระบบทำงานเป็นทีมและมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2. เทศบาลท่านมีวัฒนธรรมเน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. เทศบาลท่านมีวัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบโดยองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ด้านการบริหารองค์กร

1. ท่านมีการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีการบริหารงานให้เป็นไปตามโครงสร้างของภาระหน้าที่และอำนาจหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านบริหารงานโดยการจัดการตามโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ท่านมีการกำหนดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีนโยบายสนับสนุนโดยให้บุคลากรในเทศบาลเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ด้านระบบและวิธีการ

1. ท่านมีการกำหนดและบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่างๆแต่ละส่วนงานในเทศบาลที่ชัดเจนหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2. ในการบริหารงานมีระบบและวิธีการค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบต่างๆในแต่ละส่วนงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ในการบริหารงานมีระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงานภายในเทศบาลหรือไม่ อย่างไร

ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา

1. ในการบริหารงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจนหรือไม่ อย่างไร

2. ในการบริหารงานมีการวางแผนปฏิบัติ แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโดยคำนึงถึงปัญหาในชุมชนหรือไม่ อย่างไร

3. ในการการนำแผนสู่การปฏิบัติตรงตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

ด้านภาวะผู้นำ

1. ท่านมีการพัฒนาและสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์หรือไม่ อย่างไร

2. ท่านมีการกำหนดความคาดหวังและสามารถนำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดีหรือไม่ อย่างไร

3. ท่านมีการสร้างแรงจูงใจแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นเพื่อความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานตามหลักจิตสมคูล ลักษณะและวิธีการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ

ด้านการเงิน

1. ในการบริหารงานมีการประหยัดงบประมาณในการปฏิบัติงานทุกส่วนงานของเทศบาลหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2. ในการบริหารงานมีการใช้งบประมาณในการพัฒนาโครงการต่างๆมีความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์กับส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ในการบริหารงานใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ด้านลูกค้า

1. ในการบริหารเทศบาลได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2. ในการบริหารงานนำความพึงพอใจประชาชนที่มีต่อการให้บริการมาเป็นตัวชี้วัดในการปรับปรุงการให้บริการอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร

3. ในการบริหารงานการพัฒนาโครงการต่างๆ เป็นไปตามความต้องการของประชาชนในชุมชนหรือไม่ อย่างไร

ด้านกระบวนการภายใน

1. กระบวนการทำงานภายในที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

2. การบริหารงานภายในเทศบาลมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมและทำงานระบบทีมหรือไม่ อย่างไร

3. ระบบการทำงานภายในเทศบาลที่ท่านบริหารมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1. ท่านมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร

2. ท่านมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางตามสายงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง

ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่องานวิจัย (IOC)

สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูล ของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร 2) เพื่อศึกษาผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานกับผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

3. โปรดพิจารณาว่าข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้วัดตรงตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้หรือไม่ โดยทำเครื่องหมาย / ในช่องคะแนนพิจารณาตามความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้

ขอขอบคุณในความกรุณาของท่าน

นางสาวอชิรศรณี อาจหาญ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความตามความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 21-30 ปี

☐ 31-40 ปี

☐ 41-50 ปี

☐ 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

☐ ปวศ./อนุปริญญา

☐ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

☐ ปลัดเทศบาล

☐ รองปลัดเทศบาล

☐ ผู้อำนวยการกอง

☐ หัวหน้าฝ่าย

☐ พนักงานเทศบาล

☐ พนักงานประจำ

☐ พนักงานจ้างภารกิจ

☐ พนักงานจ้างทั่วไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักจิตสมคูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ข้อความ		ความสอดคล้อง (IOC)	การพิจารณา
ด้านโครงสร้างองค์การ			
1	การจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของเทศบาล เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	1	ใช้ได้
2	ในเทศบาลมีบุคคลที่เชี่ยวชาญงานเฉพาะด้านแต่ละฝ่าย	1	ใช้ได้
3	มีการประสานให้ความร่วมมือภายในเทศบาล	1	ใช้ได้
4	มีกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม	1	ใช้ได้
5	มีการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย	1	ใช้ได้
ด้านวัฒนธรรมองค์การ			
6	เทศบาลมีวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมและสนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ	1	ใช้ได้
7	การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมของพนักงาน	0.67	ใช้ได้
8	มีวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ	1	ใช้ได้
9	การปรับเปลี่ยนการให้บริการที่สร้างสรรค์พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	1	ใช้ได้
10	มีวัฒนธรรมที่เน้น โครงสร้างและกฎระเบียบโดยสนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน	1	ใช้ได้
ด้านการบริหารองค์การ			
11	เทศบาลมีการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของแผนที่กำหนดไว้	1	ใช้ได้
12	การบริหารเทศบาลเป็นไปตามโครงสร้างของภาระหน้าที่และอำนาจ	1	ใช้ได้

ข้อความ		ความสอดคล้อง (IOC)	การ พิจารณา
13	การบริหารมีการกำหนดความรับผิดชอบและหน้าที่ของแต่ละบุคคล	1	ใช้ได้
14	มีการกำหนดงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	1	ใช้ได้
15	การบริหารงานมีการปฏิบัติโดยการจัดองค์การตามโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม	1	ใช้ได้
การบริหารทรัพยากรมนุษย์			
16	มีการกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาล	1	ใช้ได้
17	มีกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในเทศบาลอย่างเหมาะสม	1	ใช้ได้
18	สนับสนุนโดยให้บุคลากรในเทศบาลเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา	1	ใช้ได้
19	มีการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	1	ใช้ได้
20	การสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	1	ใช้ได้
21	มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาล	1	ใช้ได้
ด้านระบบและวิธีการ			
22	มีระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำของแต่ละส่วนงานในเทศบาล	1	ใช้ได้
23	ในระเบียบที่กำหนดมีการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ แต่ละส่วนงานในเทศบาลที่ชัดเจน	1	ใช้ได้
24	มีระบบและวิธีการค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบต่าง ๆ ในแต่ละส่วนงาน	1	ใช้ได้
25	การนำระบบข้อมูลข่าวสารใช้ปฏิบัติงานในเทศบาล	1	ใช้ได้
26	มีระบบการปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่ถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้	1	ใช้ได้

ข้อความ		ความสอดคล้อง (IOC)	การ พิจารณา
27	มีการปรับปรุงระบบการให้บริการกับประชาชนในการติดต่องานเทศบาลอย่างสม่ำเสมอ	1	ใช้ได้
28	มีระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงานภายในเทศบาล	1	ใช้ได้
29	ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา เทศบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน	1	ใช้ได้
30	เทศบาลมีการวางแผนปฏิบัติ แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโดยคำนึงถึงปัญหาในชุมชน	1	ใช้ได้
31	การนำแผนสู่การปฏิบัติตรงตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้	1	ใช้ได้
32	มีการการติดตามประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้	0.67	ใช้ได้
33	มีการนำผลการประเมินที่ได้มาแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดบกพร่องที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามเป้าหมาย	0.67	ใช้ได้
ด้านภาวะผู้นำ			
34	ผู้บริหารมีคุณลักษณะในการสร้างวิสัยทัศน์	1	ใช้ได้
35	ผู้บริหารมีการพัฒนาและสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์	1	ใช้ได้
36	ผู้บริหารมีการกำหนดความคาดหวังและสามารถนำผู้อื่นได้ด้วย การเป็นตัวอย่างที่ดี	1	ใช้ได้
37	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นเพื่อมุ่ง ไปสู่ความสำเร็จ	1	ใช้ได้
38	ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยแสดงออก ถึงความสนับสนุนผู้อื่น และการแสดงความเห็นอกเห็นใจของ ผู้อื่น	1	ใช้ได้

ส่วนที่ 3 ผลการบริหารงานตามหลักจิตสมมูลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร

ข้อความ		ความสอดคล้อง (IOC)	การ พิจารณา
ด้านการเงิน			
1	การประหยัดงบประมาณในการปฏิบัติงานทุกส่วนงานของเทศบาล	1	ใช้ได้
2	การใช้งบประมาณในการพัฒนาโครงการต่างๆมีความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์กับส่วนร่วม	1	ใช้ได้
3	เทศบาลได้ใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้	1	ใช้ได้
4	มีการตรวจสอบป้องกันในใช้งบประมาณในการบริหารจัดการของเทศบาล	1	ใช้ได้
5	มีการป้องกันการทุจริตในการบริหารงาน ของเทศบาล	1	ใช้ได้
ด้านลูกค้า			
6	เจ้าหน้าที่มีการบริการประชาชนผู้มารับบริการอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	1	ใช้ได้
7	การบริหารเทศบาลได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	1	ใช้ได้
8	การบริการประชาชนผู้มารับบริการอย่างยุติธรรมและถูกต้อง	1	ใช้ได้
9	การพัฒนาโครงการต่างๆ เป็นไปตามความต้องการของประชาชนในชุมชน	1	ใช้ได้
10	เทศบาลนำความพึงพอใจประชาชนที่มีต่อการให้บริการมาเป็นตัวชี้วัดในการปรับปรุงการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ	1	ใช้ได้
ด้านกระบวนการภายใน			
11	จำนวนบุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น	1	ใช้ได้
12	กระบวนการทำงานภายในที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	1	ใช้ได้
13	จำนวนบุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	1	ใช้ได้
14	ระบบการทำงานภายในเทศบาลที่มีประสิทธิภาพ	1	ใช้ได้
15	มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและทำงานระบบทีมมากขึ้น	1	ใช้ได้

ข้อความ		ความสอดคล้อง (IOC)	การ พิจารณา
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา			
16	จำนวนบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญตามสายงานที่รับผิดชอบมากขึ้น	1	ใช้ได้
17	จำนวนบุคลากรได้รับการพัฒนาระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทมากขึ้น	1	ใช้ได้
18	บุคลากรในเทศบาลได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในระบบการให้บริการกับประชาชนมากขึ้น	1	ใช้ได้
19	บุคลากรในเทศบาลได้รับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทุกคน	1	ใช้ได้
20	เทศบาลได้นำผลงานวิจัยมาพัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารงานและปฏิบัติงาน	1	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	A1	3.2667	.4498	30.0
2.	A2	3.6333	.9643	30.0
3.	A3	3.7667	.7739	30.0
4.	A4	3.2333	.8172	30.0
5.	A5	3.6000	.6747	30.0
6.	B1	4.2333	.6261	30.0
7.	B2	4.4000	.8137	30.0
8.	B3	3.6667	.6065	30.0
9.	B4	3.7000	.8367	30.0
10.	B5	4.0667	.8277	30.0
11.	C1	3.9000	1.0289	30.0
12.	C2	3.3333	.8442	30.0
13.	C3	4.0667	.9444	30.0
14.	C4	3.4333	1.0726	30.0
15.	C5	3.3333	.9589	30.0
16.	D1	3.9667	.7649	30.0
17.	D2	4.2333	.7279	30.0
18.	D3	3.8667	.7303	30.0
19.	D4	3.3333	.4795	30.0
20.	D5	4.1000	.7589	30.0
21.	D6	4.5000	.5085	30.0
22.	E1	4.5000	.5085	30.0
23.	E2	3.2667	.8277	30.0
24.	E3	3.1000	.6618	30.0
25.	E4	3.7667	1.0726	30.0
26.	E5	3.1000	.8449	30.0
27.	E6	3.6333	.7649	30.0
28.	E7	4.0667	.8277	30.0
29.	F1	2.9667	.8087	30.0
30.	F2	2.9000	.8030	30.0
31.	F3	2.8000	.4842	30.0
32.	F4	3.8333	1.0532	30.0
33.	F5	3.9667	.7184	30.0
34.	G1	3.5333	.5074	30.0
35.	G2	3.3000	.4661	30.0
36.	G3	4.3333	.6609	30.0
37.	G4	3.9333	1.1427	30.0
38.	G5	3.2667	.8277	30.0
39.	H1	3.5333	.5074	30.0
40.	H2	3.8667	.9732	30.0
41.	H3	3.8000	.4068	30.0
42.	H4	4.0000	.0000	30.0
43.	H5	3.8000	.9965	30.0
44.	I1	3.7000	1.0222	30.0
45.	I2	3.2667	.4498	30.0
46.	I3	3.1000	.3051	30.0
47.	I4	3.4667	1.2521	30.0
48.	I5	3.5000	1.2798	30.0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
49.	J1	3.2333	.7739	30.0
50.	J2	3.0333	.6687	30.0
51.	J3	4.0000	.5252	30.0
52.	J4	3.6333	.8503	30.0
53.	J5	3.1667	.3790	30.0
54.	K1	2.9000	.7120	30.0
55.	K2	3.4333	.8584	30.0
56.	K3	3.9333	.8683	30.0
57.	K4	3.4667	.7303	30.0
58.	K5	3.9333	1.0483	30.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 58

Alpha = .8407