

# ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย

## Factors Affecting the Organizational Development in the Context of Knowledge Management for Effective Administration of the Sukhothai Municipality

ศักดิ์ดา หาญยุทธ

Sakda Hanyuth

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Faculty of Political Science, Sukhothai Thammathirat University

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย (2) ระดับปัจจัยบริหารในบริบทการจัดการความรู้ของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาองค์กรของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย และ (4) ผลกระทบของปัจจัยบริหารงานกับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยและแนวทางการบริหารพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการการเมือง 18 คน และพนักงานเทศบาล 92 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Multiple Regression Analysis ผลการวิจัยพบว่า (1) การพัฒนาองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน (2) ปัจจัยบริหารงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านบุคลากร งบประมาณ และการจัดการอยู่ในระดับปานกลาง (3) ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน และระยะเวลาในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กร (4) ปัจจัยบริหารงานด้านการจัดการมีผลกระทบกับการพัฒนาองค์กร ดังนั้น การวางแผนด้านงบประมาณ การจัดการและการพัฒนาบุคลากรต้องนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย

**คำสำคัญ:** ปัจจัยบริหารงาน, การพัฒนาองค์กร, การจัดการความรู้, เทศบาลเมือง

### Abstract

This research aimed to study (1) the level of organizational development in the context of knowledge management of Sukhothai municipality (2) the level of administrative factors in the context of knowledge management of Sukhothai municipality (3) the relationship between personnel factors and organizational development of the Sukhothai municipality and (4) the impact of management and organizational development factors in the context of knowledge management for effective administration of the Sukhothai Municipality and guidelines for management in

organizational development for effective knowledge management. The population consisted of 18 executive political officials and 92 municipal employees. The instrument used for data collection was a questionnaire. The statistics used were percentage, mean, standard deviation, and Multiple Regression Analysis. The results showed that (1) the organizational development as a whole was at a moderate level and considering each aspect, all were moderate as well (2) the administrative factors, overall, were moderate and considering each aspect, it was found that tools and equipment were at high level, while personnel, budget and management were at moderate level (3) personal factors such as education level, working positions and the duration of work were related to the organizational development (4) administrative factors in aspects of management had an impact on the organizational development. The budget plan, management and human resources development should be used as the guidelines for the organizational development in the context of knowledge management for effective administration of the Sukhothai Municipality.

**Keywords:** administrative factors, organizational development, knowledge management, municipality



## บทนำ

การบริหารจัดการเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุถึงเป้าหมาย การบริหารจัดการที่ดีย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพ และคุณภาพงานของโครงการด้านต่าง ๆ ในการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร การบริหารองค์กรประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยทางคุณลักษณะของผู้บริหาร ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมได้รับการแก้ไขด้วยดี หากมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม การบริหารจัดการองค์กรเป็นการจัดระเบียบโดยการนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกันในรูปของส่วนรวม เพื่อให้มีการใช้อำนาจบริหารงาน และเป็นศูนย์อำนวยการให้งานดำเนินลุล่วงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กร มีความสำคัญต่อองค์กรสรุปได้ 5 ประการคือ (1) ใช้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (2) การจัดองค์การแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งงาน การกำหนดมาตรฐานของงาน ในองค์กรในอันที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (3) แสดงให้เห็นถึงการจัดกลุ่มของหน่วยงาน และขนาดขององค์กร (4) แสดงให้เห็นระบบของการเชื่อมโยงในด้านการวางแผน และการควบคุม รวมถึงกลไกในการติดต่อสื่อสาร (5)

แสดงให้เห็นถึงระบบการตัดสินใจขององค์กร (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2547, หน้า 105)

ในปัจจุบันโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ที่ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสารสนเทศทำให้เกิดภาวะการแข่งขันที่พาดพิงและเชื่อมโยงกันของสังคมจากกระแสดังกล่าวนี้ทำให้เกิดความร่วมมือกันขององค์กรต่าง ๆ และส่วนภูมิภาคของโลกทั้งในด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ดังเช่นการรวมตัวกันเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศสมาชิกในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประกอบกับปัจจุบันประเทศไทยก้าวเข้าสู่ยุคสมัยของสังคมที่เรียกว่าสังคมแห่งการเรียนรู้ (knowledge-based society) ซึ่งเป็นสังคมที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีศักยภาพในทางความคิดและการปฏิบัติ มีคุณธรรม จริยธรรมในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต ความรู้ คือ ข้อมูลสารสนเทศที่ผสมผสานรวมกับประสบการณ์ การตีความและการพิจารณาวิเคราะห์ ทบทวน ความรู้นั้นอยู่ในรูปแบบที่ทรงคุณค่าของข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งพร้อมจะนำไปประยุกต์กับการตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติ การบริหารจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับสถานที่ สิ่งแวดล้อม และปัจจัยซึ่งเอื้อให้ประชาคมในองค์กร สามารถสร้างเก็บเกี่ยว แลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนในการสนองตอบต่อพันธกิจของสถาบัน ในทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการวิจัยและ

การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้จำนวนมาก โดยให้ความสำคัญแก่การบริหารจัดการองค์ความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรอย่าง เช่นธนาคารโลก (World Bank) ได้ดำเนินการจัดการความรู้โดยมีการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานใหม่เพิ่มตำแหน่งผู้จัดการความรู้ (knowledge manager) ทำหน้าที่ดูแล ประสาน เอื้ออำนวย กระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครื่องมือสื่อสารออนไลน์ เป็นต้น ดังนั้นการจัดการความรู้ (knowledge management) จึงมีความสำคัญกับทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนมั่นคง สำหรับประเทศไทยหน่วยงานภาครัฐมีความจำเป็นต้องยกระดับและพัฒนาหน่วยงาน เนื่องมาจากความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการบริการที่รวดเร็วและสะดวก รวมถึงความต้องการรับรู้ข่าวสารข้อมูลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตลอดจนเพื่อการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งนี้ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นนั้น เป็นเรื่อง ที่รัฐไม่สามารถเข้าไปสอดส่องดูแลได้โดยทั่วถึงอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งโดยลักษณะของภารกิจก็เป็นเรื่องของ ความต้องการเฉพาะแต่ละชุมชน ซึ่งมีสังคม วัฒนธรรม และอัตลักษณ์แตกต่างกันไปองค์กรปกครองท้องถิ่น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาเพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะการพัฒนาในบริบท การจัดการความรู้ เทศบาลเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่น รูปแบบหนึ่งโดยทั่วไปหมายถึงท้องถิ่นที่มีความเป็นเมือง หรือมีศูนย์กลางของความเป็นเมืองอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยเทศบาลต้องมีสภาเทศบาล และมีคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรี แล้วแต่กรณี จังหวัดสุโขทัยนับเป็นจังหวัด ท้องถิ่นที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศไทยประกอบด้วย องค์กรปกครองท้องถิ่นในระดับเทศบาลเมืองที่จะต้อง มีการพัฒนาองค์กรเพื่อประโยชน์สุขของชุมชนท้องถิ่นและ เตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นปัญหา ประชาคมอาเซียนจะสร้าง กฎระเบียบและแนวทางการอยู่ร่วมกันของประเทศสมาชิก อาเซียน ซึ่งมีผลต่อกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นมากกว่าที่ผ่านมา องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล จะเป็นองค์กร ที่ได้รับผลกระทบมากกว่ารัฐบาลที่มีการบริหารจัดการ ด้านการจัดการการต่างประเทศอยู่แล้ว การเตรียมการด้าน สาธารณูปโภคของส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไป คำถามสำคัญคือปัจจุบันนี้ท้องถิ่นแต่ละแห่งได้ประเมิน แนวทางการรับมือกับประชาคมอาเซียนไว้อย่างใดเพียงใด และหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง ได้สร้างช่องทางที่จะให้ ท้องถิ่นแต่ละแห่งเติบโตในรูปแบบเฉพาะของตนได้อย่างไร (สถาบันพระปกเกล้า, 2555 หน้า4) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัย หลายผลงานได้สรุปโดยความสอดคล้องกันว่าปัญหา การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจุดอ่อนที่สำคัญ น่าจะมาจาก ปัญหาการจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจเกิดจาก คุณลักษณะส่วนบุคคลของฝ่ายบริหารและพนักงาน เจ้าหน้าที่ หรือเกิดจากปัจจัยและทรัพยากรบริหารงาน หรือ ปัญหาอุปสรรคอื่นใด (ศักดิ์ หาดยงยุทธ, 2556, หน้า 134) แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันเทศบาลยังคงมีความหลากหลาย แต่ละองค์กรมีสถานะและสภาพความพร้อมที่แตกต่างกัน ไม่มากนักน้อยดังนั้นการพัฒนาและบริหารจัดการท้องถิ่นใน ยุคปัจจุบัน ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาเป็นประการแรก คือแนวคิดการจัดการความรู้ในระดับท้องถิ่นเพื่อการพัฒนา อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในระดับเทศบาลเมือง

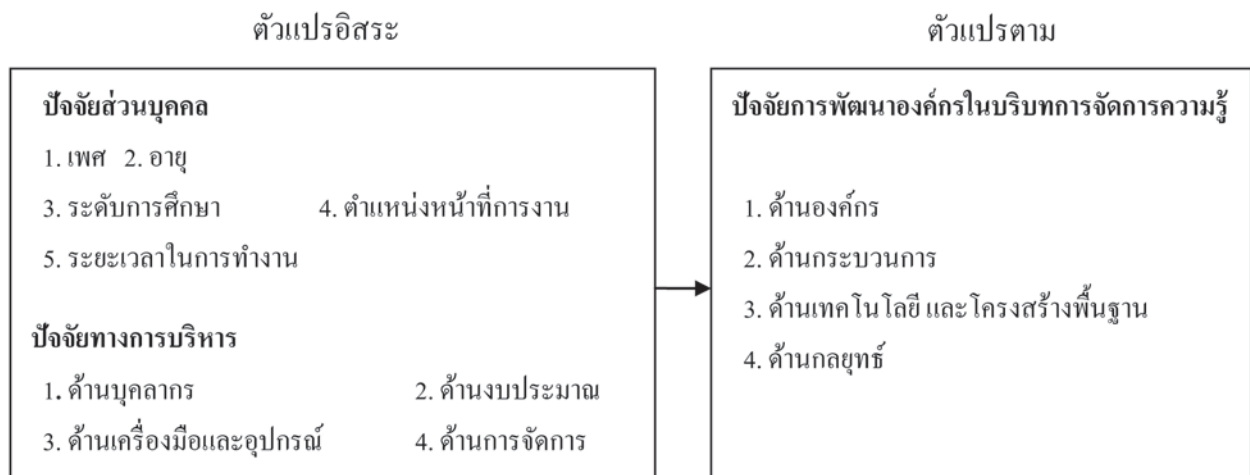
## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาองค์กรในบริบท การจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของ เทศบาลเมือง จังหวัดสุโขทัย
2. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยบริหารงานการพัฒนา องค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพ ทางการบริหารของเทศบาลเมือง จังหวัดสุโขทัย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วน บุคคลกับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมือง จังหวัด สุโขทัย

4. เพื่อศึกษา ผลกระทบของปัจจัยบริหารงานกับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมือง จังหวัดสุโขทัย และแนวทางการบริหารพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมือง จังหวัดสุโขทัย ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากการศึกษาของ ศักดา หาญยุทธ (2556) นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา. จาก การเตรียมการพัฒนากลุ่มผู้ประกอบการสู่ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนของ,โดย ศักดา หาญยุทธ, 2556, กรุงเทพฯ, วิทยาลัยทองสุข.

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์เอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยเกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนา องค์กรในบริบทการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ระดับการบริหารและพัฒนา และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารกับการพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 สรุปเป็นผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยนำเสนอเป็นรายงานการวิจัย

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่เทศบาลเมือง 3 แห่ง ของจังหวัดสุโขทัยโดยเก็บข้อมูลจาก ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการการเมือง 18 คน และพนักงานเทศบาล 92 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 110 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งให้เลือกตอบ (check list) เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของ

ผู้ตอบแบบสอบถามตามตัวแปรที่กำหนดไว้คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน และ ระยะเวลาในการทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารของเทศบาลเมืองใน 4 ด้าน คือ ด้านบุคลากร 5 ข้อ ด้านงบประมาณ 4 ข้อ ด้านเครื่องมืออุปกรณ์ 4 ข้อ และด้านการจัดการ 4 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) พิจารณาความเหมาะสมของสำนวนภาษา และใช้ดัชนีความสอดคล้อง (The Index of Item Objective Congruence) หรือ IOC เป็นวิธีพิจารณาหาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ 4 ด้าน คือ ด้านองค์กร 8 ข้อ ด้านกระบวนการ 4 ข้อ ด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน 7 ข้อ และด้านกลยุทธ์ 9 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) พิจารณาความเหมาะสมของสำนวนภาษา และใช้ดัชนีความสอดคล้อง (The Index of Item Objective Congruence) หรือ IOC เป็นวิธีพิจารณาหาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายด้านของปัจจัยการบริหารงาน และการพัฒนาองค์กร

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แจกแบบสอบถามโดยระบุถึงตัวบุคคลของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย 3 แห่งจำนวน 110 ชุด พร้อมอธิบายวิธีการตอบอย่างถูกต้องให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบ รวมถึงชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยตนเอง และผู้แทนในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2557

3. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องครบตามจำนวนของกลุ่มเป้าหมาย

4. นำแบบสอบถามที่ได้ไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลเพื่อหาค่าสถิติ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลใช้สถิติเชิงพรรณนา ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยทางการบริหาร และการพัฒนาองค์กรโดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายจากค่าเฉลี่ย

ส่วนที่ 3 ทดสอบสมมติฐานในการหาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล และการเตรียมการพัฒนาองค์กรโดยใช้สถิติ Multiple Regression Analysis

ส่วนที่ 4 ทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่าง ปัจจัยบริหารงาน และการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้โดยใช้สถิติ Multiple Regression Analysis

### ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง อายุ 30-40 ปี ส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นพนักงานเทศบาล และระยะเวลาในการทำงาน 4 ปี ขึ้นไป ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ด้านองค์กร และ ด้านกลยุทธ์ ตามลำดับ

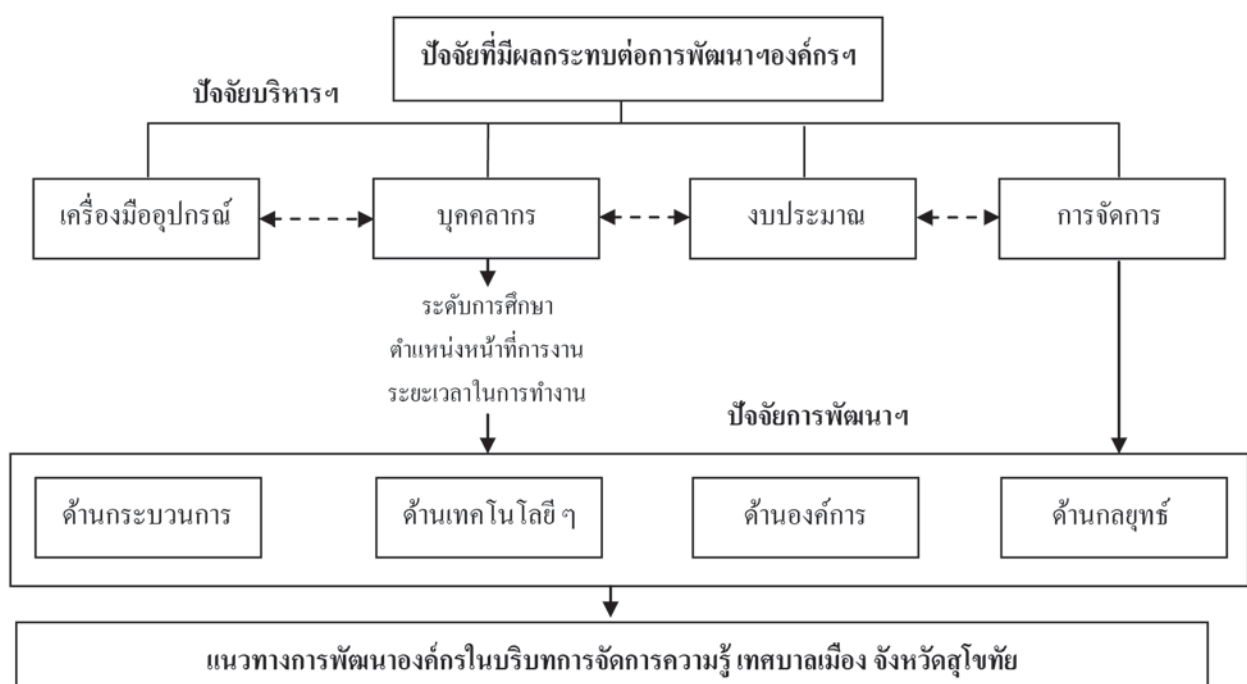
2. ปัจจัยบริหารงานการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมือง จังหวัดสุโขทัยโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านเครื่องมืออุปกรณ์ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการจัดการ ตามลำดับ

3. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน และ ระยะเวลาในการ

ทำงาน ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4. ความสัมพันธ์ของปัจจัยบริหารงานที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมือง จังหวัดสุโขทัย ได้แก่ ด้านการจัดการ และ ด้านบุคลากร ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

สรุปผลงานวิจัยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมือง จังหวัดสุโขทัย



ภาพ 2 แผนภูมิการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมือง จังหวัดสุโขทัย

ตามแผนภูมิสรุปผลงานวิจัย วิเคราะห์ได้ว่า แนวทางการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมือง จังหวัดสุโขทัย ต้องปรับปรุงพัฒนาปัจจัยด้านบุคลากร และด้านการจัดการเป็นหลักซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น โดยเฉพาะบุคลากรต้องพิจารณาถึงระดับการศึกษา ซึ่งมีความสัมพันธ์สูงสุดกับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ เป็นหลัก

## การอภิปรายผล

ผลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมือง จังหวัดสุโขทัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

### ตอนที่ 1 ระดับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย

ระดับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการพัฒนา

องค์กรด้านกระบวนการอยู่ในระดับปานกลางมีอันดับสูงสุด และด้านกลยุทธ์มีระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ มีอันดับต่ำสุด ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยการบริหารจัดการที่มีระดับปานกลางค่อนข้างต่ำและอยู่ในอันดับต่ำสุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาในบริบทการจัดการความรู้ค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาถึงการพัฒนาเป็นรายด้านสามารถอภิปรายผลตามระดับได้ดังนี้

1. ด้านกระบวนการ เทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยมีการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เป็นลำดับแรกในระดับปานกลาง คือด้านกระบวนการมีการเตรียมการและพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วมกับประชาชนในท้องถิ่น โดยกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมในบริบทการจัดการความรู้อย่างชัดเจนในระดับหนึ่ง มีการกำหนดเป้าหมายในการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้จริง และมีการตรวจสอบประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขตามระยะเวลา แต่อย่างไรก็ตามกระบวนการพัฒนาในบริบทการจัดการความรู้โดยตรงค่อนข้างต่ำกล่าวคือวิธีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบกระบวนการ โดยให้ออกาสในการศึกษาแก่บุคลากร มีการอบรม สัมมนาถ่ายทอดความรู้ มีการบันทึกรวบรวมข้อมูล จัดเก็บความรู้และนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ไปเผยแพร่ใช้ประโยชน์ไม่ชัดเจน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเทศบาลเมืองเป็นองค์กรที่มีการจัดตั้งตำแหน่งบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ยึดตามกฎระเบียบตามส่วนกลาง องค์กรไม่สามารถมีความอิสระในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ๆ การบริหารองค์กรในลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการจัดองค์กร บุคลากร และงบประมาณเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) ที่กล่าวว่าไว้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสม มีความคล่องตัวสูง ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกัน ทุกฝ่าย

2. ด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน เทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยมีการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการ

ความรู้เป็นอันดับสอง คือด้านเทคโนโลยี และ โครงสร้างพื้นฐานในระดับปานกลาง องค์กรมีความพร้อมด้านสถานที่ในการติดตั้งใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้หรือมีแผนงานปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานพร้อมที่จะดำเนินงานได้ มีการเตรียมการหรือความพร้อมในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านระบบ e-learning (การเรียนรู้โดยระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือออนไลน์) อันจะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้สนับสนุนการทำ KM ในองค์กร ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ แฟกซ์ พรินเตอร์ โทรศัพท์ เป็นต้น มีโปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ไมโครซอฟท์ออฟฟิศหรืออื่น ๆ เป็นต้น มีการพัฒนาองค์กรในด้านการวางระบบเครือข่าย (Lan, wireless) หน่วยงานมีแหล่งรวบรวมความรู้ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ เช่น website มุมหนังสือ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรมีการเตรียมการพัฒนาบุคลากรในด้านระบบ e-training คือ การฝึกอบรมโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือออนไลน์ อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ จึงทำให้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีและ โครงสร้างพื้นฐานไม่เกิดประโยชน์มากนัก

3. ด้านองค์กร เทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยมีการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เป็นอันดับสาม คือด้านองค์กร มีระดับการพัฒนาปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยประเด็นที่เห็นว่ามีสำคัญได้แก่การจัดตั้งหน่วยงาน/คณะกรรมการ/ผู้ร่วมรับผิดชอบที่กำกับดูแลงานด้านการจัดการความรู้(KM) เพื่อการพัฒนาองค์กรท้องถิ่นหรือบริหารจัดการสู่ประชาคมอาเซียนด้วย อย่างไรก็ตามในด้านการพัฒนาองค์กร เทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยได้รับผลกระทบจากทรัพยากรบริหารงานโดยภาพรวมอันเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการพัฒนาทักษะสร้างสรรค์บุคลากรซึ่งอยู่ใน ลำดับสุดท้ายของการพัฒนาด้านองค์กร

4. ด้านกลยุทธ์ เทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยมีการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เป็นอันดับสุดท้าย คือ ด้านกลยุทธ์ มีระดับการพัฒนาปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยประเด็นที่เห็นว่ามีสำคัญการปฏิบัติตามลำดับในด้านนี้ คือ องค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการวางแผนกลยุทธ์บริหารจัดการการจัดเก็บภายใน

ท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนกลยุทธ์บริหารจัดการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ นอกองค์กรในการพัฒนาการบริการในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีการปฏิบัติทำ ๆ คือองค์กรมีการเตรียมความพร้อมวางแผนกลยุทธ์จัดการเรื่องการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการหรือการให้รางวัลในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต ขาดการปฏิบัติกลยุทธ์การจูงใจสรุปได้ว่าเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย ไม่ได้มีการพัฒนาองค์กรที่เน้นบริหารจัดการความรู้ การบริหารองค์กรในมิติของการจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ต้องปกครองส่วนท้องถิ่นไม่คุ้นเคย และอาจจะมีศักยภาพในด้านนี้น้อยถึงแม้บุคลากรส่วนใหญ่จะมีการศึกษาสูง แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติเท่าที่ควรซึ่งจะต้องมีการพัฒนาเชิงกลยุทธ์เป็นอันดับแรก ๆ ให้สอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

## ตอนที่ 2 ระดับปัจจัยบริหารงานการพัฒนาองค์กรของเทศบาลเมือง จังหวัดสุโขทัย

การบริหารงานพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยใน 4 ปัจจัยบริหารงานพบว่าในภาพรวมมีประสิทธิภาพระดับปานกลางทั้งนี้อาจพิจารณาได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่นำเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานดังจะเห็นได้จากการที่เทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยเน้นการจัดซื้อจัดหาปัจจัยเครื่องมือและอุปกรณ์อยู่ในระดับมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้เน้นที่ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาหน่วยในบริบทการจัดการความรู้และไม่ได้บูรณาการเทคโนโลยีเหล่านั้นไปสู่การตัดสินใจร่วมกันเพื่อปรับปรุงงานวิชาการ งานบริหารและงานแผนเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยการบริหารเป็นรายด้านสามารถอภิปรายผลตามระดับได้ดังนี้

1. ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ จากการศึกษาพบว่าเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย มีระดับการให้ความสำคัญด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในระดับมากเป็นอันดับแรก โดยมีเครื่องมือสำคัญต่อบริบทการจัดการความรู้เช่นคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะและโน้ตบุ๊กจำนวนเพียงพอต่อบุคลากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการทำงานมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการควบคู่ไปกับปัจจัยบุคลากร สอดคล้องกับ เบญจพร พิงไชย (2553) ที่ได้

กล่าวถึงผลการวิจัยว่า เครื่องมือเครื่องใช้หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการบริหารองค์กร ปัจจุบันเทคโนโลยีและผลกระทบของเทคโนโลยีมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร การบริหารจัดการและการเรียนรู้ นั้น มีการนำไปใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ ทำให้ปัจจุบันการเรียนรู้ได้กลายเป็นวัตถุประสงค์อันดับแรกของธุรกิจ และกลายเป็นแรงงานรูปแบบใหม่ ปัจจุบันพนักงานจำเป็นต้องฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ และการเรียนรู้ในที่ทำงานก็ไม่ใช่การเรียนรู้เป็นกลุ่มตามเวลาที่กำหนดในสถานที่เฉพาะเจาะจง เทคโนโลยีจะผลักดันให้ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรต้องสร้างวิธีแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและสร้างการเรียนรู้ที่สนองตอบและยืดหยุ่นมากขึ้นตลอดเวลา ด้านการผลิต การบริการ การบริหารและการดำเนินการต่าง ๆ องค์กรจึงควรเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร

2. ด้านบุคลากร จากการศึกษาพบว่าเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยมีระดับการให้ความสำคัญการดำเนินงานด้านบุคลากรอยู่ใน ระดับปานกลางและเป็นอันดับสองใน 4 ปัจจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่นและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลส่วนใหญ่ของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยมีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี (วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล) จากการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบมีคุณภาพงานเป็นทีมแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านบุคลากรเป็นตัวแปรที่มีความจำเป็นในด้านการบริหารการจัดการบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีความสำคัญมากสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการของศาสตราจารย์ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick) และศาสตราจารย์ ลินดอล เออร์วิก (Lyndal Urwick) (1937) ที่ได้กล่าวสรุปกระบวนการบริหารทั้ง 7 ปัจจัยที่มีความสำคัญที่มีผลที่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ปัจจัยหนึ่งในเจ็ดนั้นก็คือ ปัจจัยด้านบุคลากรแต่อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์บุคลากรเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรขาดการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถในการ

ปฏิบัติงานทั้งความรู้และเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอทั้ง ๆ ที่บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงจึงทำให้ปัจจัยการบริหารงานด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

3. ด้านงบประมาณ จากการศึกษาพบว่าเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย มีระดับการให้ความสำคัญด้านงบประมาณในระดับปานกลาง โดยพบว่ามีปัญหาการขาดแคลนงบประมาณทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า งบประมาณที่ได้รับจากการสนับสนุนจากส่วนกลาง หรืองบประมาณที่จัดเก็บได้เองเป็นงบประมาณที่ไม่สามารถคาดคะเนได้ว่า จะมีรายได้เข้ามาเท่าไรเลยทำให้มีคะแนนการให้ความสำคัญด้านงบประมาณในการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้นซึ่งเรื่องงบประมาณนี้เป็นปัญหาสำคัญในการบริหารท้องถิ่นในปัจจุบันโดยไม่ได้เป็นไปตามแผนการกระจายอำนาจที่จะได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลตามเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของศักดิ์ดา หาญยุทธ (2556) งบประมาณหรือเงินก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของไตรรัตน์ โภคพลารักษ์ (2546) ธนชัย ยมจินดา (2542) ที่ได้กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง เครื่องมืออย่างหนึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะแผนทางการเงินและโครงการที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ หรือโครงการหนึ่ง ๆ ขององค์กรในลักษณะที่เป็นตัวเลขภายในขอบเขตของระยะเวลาที่กำหนดที่จะนำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติการ และต้องมีการประมาณต้นทุนในอนาคตแต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านงบประมาณเสมอไปอาจจะมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมาดำเนินการได้

4. ด้านการจัดการ จากการศึกษาพบว่าเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย มีระดับการให้ความสำคัญด้านการจัดการในระดับปานกลาง และเป็นลำดับต่ำสุดของปัจจัยบริหารงาน ประกอบกับปัญหาการขาดแคลนงบประมาณอาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากต่อการบริหาร การที่องค์กรมีปัจจัยในการบริหารพร้อมในทุกด้านแต่มีการจัดการที่ไม่ดีนั้นหมายถึงองค์กรนั้นล้มเหลวได้สอดคล้องกับคำกล่าวของสมพงษ์ เกษมสิน (2536) ที่ได้กล่าวถึงการจัดการว่า

การบริหารจัดการที่ดี ต้องคำนึงถึงด้านประหยัด ความเป็นธรรม ความซื่อสัตย์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความรู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ และการให้บริการอย่างเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระบบการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการอื่น ๆ และเงินโบนัสตามผลการประเมินการปฏิบัติงานความรู้ความสามารถอยู่ในระดับต่ำสุดของปัจจัยจึงทำให้ภาพรวมของการจัดการอยู่ในระดับต่ำ

### ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้

ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลในภาพรวมพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์หรือผลกระทบกับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ เฉพาะปัจจัยการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน และระยะเวลาในการทำงาน เท่านั้น อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับการศึกษาผลจากงานวิจัยปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า การศึกษาของผู้บริหารพนักงานเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เป็นลำดับแรก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าปัจจุบันผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ทางการศึกษาสูงขึ้นเห็นได้จากจำนวนผู้จบการศึกษามากกว่าปริญญาตรีเป็นระดับสูงถึงร้อยละ 20.00 ระดับปริญญาตรีสูงมากถึงร้อยละ 56.36 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความรู้ที่ได้จากการศึกษามีผลต่อการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ของผู้บริหารและพนักงาน และอาจนับเป็นความพร้อมขององค์กรเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งผู้บริหารและผูปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าจะประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน

2. ตำแหน่งหน้าที่การงาน ผลจากงานวิจัยปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้บริหารและพนักงานก็มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้เป็นลำดับรองลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งสอดคล้องกับระดับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้สูงสุดคือด้านกระบวนการ ตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นแรงจูงใจ และความรับผิดชอบ

ต่อการทำงานที่สำคัญ จึงส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กร  
ในภาพรวม

3. ระยะเวลาในการทำงาน ผลจากงานวิจัยปัจจัย  
ส่วนบุคคลพบว่า ระยะเวลาในการทำงานของผู้บริหารและ  
พนักงานก็มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรในบริบท  
การจัดการความรู้เป็นลำดับสุดท้าย อย่างมีนัยสำคัญทาง  
สถิติที่ .05 สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศักดา หาญยุทธ  
(2556) ที่สรุปได้ว่าประสพการณ์ของบุคลากรมีความ  
สัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กร และทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า  
ผู้บริหารที่มีระยะในการทำงานที่ยาวนานกว่าย่อมจะมี  
ประสพการณ์ในการทำงานตลอดจนมีความรู้ความสามารถ  
เกี่ยวกับงาน เข้าใจถึงปัญหาและวิธีปฏิบัติในการติดต่อ  
สื่อสารรวมถึงข้อมูลในการเตรียมการพัฒนาองค์กรฯ  
มากกว่าเป็นต้นซึ่งจะเห็นได้ว่าบุคลากรเทศบาลเมือง  
จังหวัดสุโขทัยมีระยะเวลาการทำงานมาแล้ว 4 ปีขึ้นไป  
ร้อยละ 63.64 สอดคล้องกับปัจจัยการจัดการพัฒนาองค์กรฯ  
ที่มีระดับสูงที่สุดคือ ปัจจัยด้านกระบวนการ ปัจจัยต่ำสุดคือ  
ด้านกลยุทธ์ สอดคล้องกับปัจจัยบริหารงานด้านการจัดการ  
ที่มีระดับต่ำสุด หมายความว่า การพัฒนาองค์กรในบริบท  
การจัดการความรู้ของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย จำเป็น  
ต้องอาศัยประสพการณ์และความชำนาญของผู้บริหารและ  
พนักงานราชการเป็นหลักประการหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม  
การศึกษาและประสพการณ์จากระยะเวลาในการทำงาน  
ของผู้บริหารจำเป็นต้องมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนไปสู่  
บุคลากรอื่น ๆ ภายในองค์กรด้วยในลักษณะองค์การแห่ง  
การเรียนรู้ เพราะจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยบริหารงาน  
ด้านบุคลากรส่งผลโดยรวมต่อการพัฒนาองค์กรในบริบท  
การจัดการความรู้ของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย

#### ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร กับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้

ผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยบริหารงาน 4 ด้าน  
พบว่าปัจจัย ด้านการจัดการ และ ด้านบุคลากรมีผลกระทบ  
ต่อการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการความรู้ของ  
เทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อภิปรายผล  
เรียงตามลำดับได้ดังนี้

##### 1. ด้านการจัดการ ผลจากงานวิจัยปัจจัยบริหารงาน

พบว่า ด้านการจัดการ มีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร  
สูงที่สุด แต่การบริหารงานของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย  
กลับมีระดับการบริหารด้านการจัดการต่ำสุดในระดับ  
ปานกลางเท่านั้น พิจารณาได้ว่าองค์ปกครองส่วนท้องถิ่น  
โดยทั่วไปมักจะมีปัญหาด้านงบประมาณและอุปกรณ์  
เครื่องมือเครื่องใช้จำเป็นต้องมีมาตรการด้านการจัดการ  
เป็นสำคัญ องค์กรไม่สามารถใช้ปัจจัยบริหารงานที่มีอยู่  
ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธี  
บริหารจัดการตามสถานะและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่  
แต่การจัดการของเทศบาลอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ  
สอดคล้องกับระดับการพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการ  
ความรู้ของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยด้านกลยุทธ์ อยู่ใน  
ระดับปานกลางค่อนข้างต่ำและเป็นอันดับสุดท้ายของการ  
พัฒนา ปัจจุบันการบริหารจัดการถือเป็นศาสตร์และศิลป์  
ของผู้บริหาร เพราะการบริหารสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลง  
ที่รวดเร็ว สอดคล้องกับคำกล่าวของสมพงษ์ เกษมสิน  
(2536) ที่ได้ให้กล่าวไว้ว่าการบริหารจัดการองค์การ หมายถึง  
การใช้ศาสตร์ และศิลป์ นำเอาทรัพยากรการบริหาร  
มาประกอบตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์  
ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและยังสอดคล้องกับเทศกคดี  
บุญยรัตพันธุ์ (2547) ที่กล่าวว่าไว้ว่าการบริหารจัดการองค์การ  
เป็นการจัดระเบียบโดยการนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง  
มารวมกันในรูปของส่วนรวมเพื่อให้มีการใช้อำนาจ  
บริหารงาน และเป็นศูนย์อำนาจการให้งานดำเนินคล่อง  
ตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การจัด  
องค์การเป็นการกำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการทั้ง  
ในแนวดิ่งและแนวนอน โดยแสดงให้เห็นถึงแบบแผน  
ความสัมพันธ์ของงาน หน่วยงาน บุคคล อำนาจหน้าที่  
สายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน  
ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอยู่เพื่อใช้เป็นกลไกเพื่อบรรลุ  
วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

2. ด้านบุคลากร ผลจากงานวิจัยปัจจัยบริหาร  
งานพบว่าด้านบุคลากรมีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร  
ในบริบทการจัดการความรู้ของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย  
เป็นอันดับรองลงมาและมีระดับการบริหารปานกลาง  
เท่านั้น สอดคล้องกับ ระดับการพัฒนาเทศบาลเมือง  
ในด้านบุคลากรที่อยู่ในอันดับสองของการพัฒนาทรัพยากร  
บุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ

หากมีการจัดการบุคคลที่ไม่ดีแล้ว อาจจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ ถึงแม้ว่าองค์การจะมีการบริหารจัดการในขบวนการอื่นๆ ขั้นตอนอื่นที่ดีแล้วก็ตาม การจัดการบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีความสำคัญมาก สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการของ Luther Gulick and Lyndal Urwick (1937) ที่ได้กล่าวสรุป กระบวนการบริหารทั้ง 7 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ปัจจัยหนึ่งในเจ็ดปัจจัยนั้นก็คือ ปัจจัยด้านบุคลากร นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยมีการเตรียมการพัฒนาระบบองค์การสู่ประชาคมอาเซียนด้วยด้านบุคลากรอยู่ในระดับมากสูงกว่าปัจจัยบริหารงานอื่นๆ ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล และตามข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามสรุปได้ว่าเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยในปัจจุบันกำลังเร่งรัดพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อรองรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคตจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยให้การสนับสนุนองค์การในบริบทการจัดการความรู้พอสมควร

สรุปโดยรวมจากการอภิปรายผลการพัฒนาองค์การของเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยโดยรวมเมื่อพิจารณาจากเหตุปัจจัยต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ดี แต่เมื่อพิจารณาในบริบทการจัดการความรู้ที่เป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนยังอยู่ในเกณฑ์ปานกลางระดับต่ำต้องมีการปรับปรุงโดยเฉพาะศักยภาพการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยมีบุคลากรซึ่งส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงแต่มีปัญหาด้านงบประมาณเห็นควรปรับปรุงขีดความสามารถด้านการจัดการให้สูงขึ้น มุ่งเน้นการพัฒนาด้านกลยุทธ์ให้มาก โดยประเด็นที่เห็นว่ามีสำคัญได้แก่การมีวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย การพัฒนาองค์การในบริบทการจัดการความรู้ มีการจัดตั้งหน่วยงาน/คณะกรรมการ/ผู้ร่วมรับผิดชอบที่กำกับดูแลงานด้านการจัดการความรู้ (KM) ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ หากมีการจัดการบุคคลที่ไม่ดีแล้ว อาจจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ ถึงแม้ว่าองค์การจะมีการบริหารจัดการในขบวนการอื่นๆ ขั้นตอนอื่นที่ดีแล้วก็ตาม ด้านกลยุทธ์ เทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัย ประเด็น

ที่เห็นว่ามีสำคัญคือการวางแผนกลยุทธ์จัดการให้บุคลากรทุกคนในองค์การใช้เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์จัดการกับปัจจัยด้านงบประมาณที่รัฐสนับสนุนและรายได้จากการจัดเก็บในท้องถิ่น การให้ค่าตอบแทนสวัสดิการหรือการให้รางวัลในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนกลยุทธ์จัดการกับปัจจัยด้านบุคลากรในปัจจุบันและอนาคตส่งเสริมบุคลากรและให้ทุนการศึกษาพิเศษยกระดับการศึกษาของบุคลากรเพิ่มขึ้น และประการสุดท้าย คือ องค์การควรมีการวางแผนกลยุทธ์บริหารจัดการความร่วมมือหรือข้อตกลงกับสถาบันการศึกษาเพื่อนำบุคลากรเข้าศึกษาฝึกอบรมในด้านภาษาต่างประเทศที่กล่าวมานั้น ก็เพื่อจะแสดงให้เห็นว่าเทศบาลเมืองจังหวัดสุโขทัยยังไม่ได้มีการพัฒนาองค์การที่เน้นบริบทการจัดการความรู้ตามสมควร ถ้าได้มี แนวคิดการจัดการความรู้ จะช่วยให้เกิดการสร้างสมดุลขึ้นระหว่างวัฒนธรรมเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมสารสนเทศในระดับองค์กร กลยุทธ์การบริหารองค์การในมิติของการจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่คุ้นเคย และอาจจะมีศักยภาพในด้านนี้น้อยถึงแม้บุคลากรส่วนใหญ่จะมีการศึกษาสูง แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติเท่าที่ควรจึงจะต้องมีการพัฒนาเชิงกลยุทธ์เป็นอันดับแรกๆ ให้สอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้วย สอดคล้องกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อผลักดันแนวคิดธรรมาภิบาล (good governance) ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ในมาตรา 11 กำหนดว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

## ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

ผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพัฒนา  
องค์กรในบริบทการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพทาง  
การบริหารของเทศบาลเมือง จังหวัดสุโขทัย มีข้อเสนอแนะ  
ดังนี้

1. ประการแรกองค์กรต้องตระหนักว่าการจัดการ  
ความรู้(KM)เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่  
ที่จะส่งผลให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่  
การพัฒนาที่ยั่งยืนและบริการชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังจะสอดคล้องกับการเข้าสู่  
ประชาคมอาเซียนด้วย

2. ระดับการศึกษา และระยะเวลาทำงานใน  
หน่วยงานมีความสัมพันธ์สูงกับการพัฒนาองค์กร ประกอบ  
กับปัจจัยการบริหารงานทุกด้านมีอิทธิพลทั้งทางตรงและ  
ทางอ้อมต่อการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรมีอิทธิพล  
โดยรวมสูงที่สุด จึงเห็นควรสนับสนุนบุคลากรพนักงาน  
เทศบาล ทุกคน ให้ได้รับการศึกษาสูงขึ้นเท่าที่องค์กร  
สามารถทำได้ และเห็นควรให้ข้าราชการบุคลากรได้  
ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนคัดเลือก  
บุคลากรที่มีการศึกษาและมีประสบการณ์เข้ามาปฏิบัติงาน



3. จากผลงานวิจัยจะเห็นได้ว่า เทศบาล มีปัญหา  
ด้านงบประมาณ การพัฒนาองค์กรในบริบทการจัดการ  
ความรู้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านกลยุทธ์เป็นหลักจึงเห็นควร  
นำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้ตาม  
สภาพและสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่น เช่น  
การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น การที่จะนำองค์กร  
เข้าสู่ประชาคมอาเซียนไม่ว่าจะเป็นประชาคมด้านใดก็ตาม  
ผู้บริหารต้องมีแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน

## ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษา การปฏิรูปองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นที่เหมาะสมกับบริบทประเทศไทย โดยมี  
วัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการท้องถิ่นให้รองรับประชาคม  
อาเซียนได้

2. ควรศึกษา แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ศึกษากรณีเทศบาล  
โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ  
เทศบาลแนวใหม่ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีประสิทธิภาพ  
ในการบริการชุมชนท้องถิ่นต่อไป

## References

- Boonyarattapan, T. (2004). *Organization structure*. Nontaburi: Sukhothai Thammathirat University. (in Thai)
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Paper on the science of administration*. New York: McGraw-Hill.
- Hanyuth, S. (2011). Model for local government organization appropriate to Thailand context. *EAU Heritage Journal Social Science and Humanity*, 2(2), 13-22. (in Thai)
- Hanyuth, S. (2013). *A guide to preparation for ASEAN for sub-district administrative organizations in Nakhon Pathom province*. Bangkok: Thongsook Collage. (in Thai)
- Kasemsin, S. (1993). *Modern HR management* (5<sup>th</sup> ed.). Bangkok: Thaiwattanapanit. (in Thai)
- King Prajadhipok's Institute. (2012). *ASEAN and local administration*. Bangkok: Sor Charoen Printing. (in Thai)
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1997). *The global learning organization*. Burr Ridge: Irwin Professional.
- Pokpolkorn, T. (2003). *Finance and budget*. Nontaburi: Sukhothai Thammathirat University. (in Thai)
- Puengchai, B. (2010). Learning organizations from the perspective of personnel of higher-education institutions in Thailand. *EAU Heritage Journal Social Science and Humanity*, 4(1), 45-56. (in Thai)
- Yomjinda, T. (1999). *Organization and planning*. Nontaburi: Sukhothai Thammathirat University. (in Thai)

