



ยุทธศาสตร์การพัฒนางองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษ
ภาคตะวันออก*

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF CHONBURI PROVINCIAL
ADMINISTRATIVE ORGANIZATION TO SUPPORT EASTERN SPECIAL
DEVELOPMENT ZONE

¹มนุศักดิ์ กลิ่นดี Manusak Klindee, ²สุปราณี ธรรมพิทักษ์ Supranee Thampitug

^{1,2}วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Public Administration, Burapha University, Thailand

E-mail: sabniti@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนางองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และ 2) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการพัฒนางองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก เป็นการเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยวิธีการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมระดมความคิดเห็น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย EEC จำนวน 5 คน กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่เป็นผู้บริหารสูงสุด จำนวน 10 คน กลุ่มที่ 3 กลุ่มบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 30 คน กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้มาใช้บริการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 52 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิเคราะห์เนื้อหาแบบหน่วยบริบท รวมทั้งวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอุปนัย และการวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูลผลการวิจัยพบว่า 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนางองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการเป็นองค์กรดิจิทัลและนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศเชิงพื้นที่ที่มีคุณภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างภาพลักษณ์องค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับปรุงพัฒนากฎระเบียบให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ต่างมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ 2) การพัฒนางองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีเพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกมีข้อค้นพบเสนอให้มีกองที่รับผิดชอบเพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกเป็นการเฉพาะ โดยโครงสร้างของกองประกอบด้วยฝ่ายที่ทำหน้าที่หลัก 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ ฝ่ายจัดการความรู้ ฝ่ายประสานงาน และฝ่ายบูรณาการแผน เน้นการเป็นองค์กรที่เล็กกะทัดรัด คล่องตัว และเป็นองค์กรที่ทันสมัยด้วยการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์, การพัฒนา, องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี, เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก



Abstract

The purpose of this research article : 1) to establish the strategy for the development of Chonburi Provincial Administrative Organization and 2) to make a suggestion for the development of Chonburi Provincial Administrative Organization to support Eastern Special Development Zone, used qualitative research as a guideline in finding research answers, including documentary research, in-depth interviews and brain storming, the key informants used in this study consist of 4 groups which were Group 1: Group of Eastern Special Development Zone policy-makers, the amount of 5 people, Group 2: Group of executives in Chonburi Provincial Administrative Organization were the top executives of the department, consist of 10 executives of the department or representatives, Group 3: Personnel in Chonburi Provincial Administrative Organization consist of government officials and employees, an amount of 30 people, and Group 4: Group of people using the service of Chonburi Provincial Administrative Organization, an amount of 52 people, data analysis used content analysis in contextual unit, including analytic induction and comparative analysis by comparing the similarities and differences that exist in the qualities and attributes of the data. The results of the research found that: 1) the strategy for the development of Chonburi Provincial Administrative Organization to support Eastern Special Development Zone consisting of 5 strategies, which were Strategy 1 Promote digital and innovation organization, Strategy 2 Develop quality spatial information centers, Strategy 3 Create the image of the organization, Strategy 4 Develop human resource management system, and Strategy 5 Improve rules and regulations to be modern in accordance with the situation, which all 5 strategies have relation and are linked together in a systematic way and in accordance with the goals of national policies and plans and 2) there will be findings in the proposal to have a new division in Chonburi Provincial Administrative Organization, the structure of the new division should have 4 main functions such as Subdivision of Spatial Database, Subdivision of Knowledge Management, Subdivision of Coordination and Subdivision of Plan Integration, focusing on creating a small, streamlined organization and a modern organization by using digital technology.

Keywords: Strategy, Development, Chonburi Provincial Administrative Organization, Eastern Special Development Zone



บทนำ

เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Special Development Zone) เป็นแผนยุทธศาสตร์ภายใต้ไทยแลนด์ 4.0 ด้วยการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่ต่อยอดความสำเร็จจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจภาคตะวันออก หรือ Eastern Seaboard ซึ่งดำเนินมาตลอดกว่า 30 ปีที่ผ่านมา โดยในครั้งนี้สำนักงานเพื่อการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (สกรท) มีเป้าหมายหลักในการเติมเต็มภาพรวมในการส่งเสริมการลงทุนซึ่งจะเป็นการยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและทำให้เศรษฐกิจของไทยเติบโตได้ในระยะยาว โดยในระยะแรกจะเป็นการยกระดับพื้นที่ในเขต 3 จังหวัดคือ ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา ให้เป็นพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก เพื่อรองรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพผ่านกลไกการบริหารจัดการภายใต้การกำกับดูแลของ คณะกรรมการนโยบายพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกโดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน นอกจากนี้ คณะกรรมการนโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ยังมีมติในการประชุม ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2560 เรื่องการจัดทำแผนการพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกทั้งหมด 8 แผน ซึ่งแต่ละแผนจะเชื่อมโยงกันนำไปสู่การพัฒนาพื้นที่อย่างสมบูรณ์แบบเป็นรูปธรรมและยั่งยืนในทุกมิติ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, 2560)

ทั้งนี้ แผนการพัฒนาพื้นที่ EEC ทั้ง 8 แผน ประกอบด้วย 1) แผนปฏิบัติการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก 2) แผนปฏิบัติการการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก 3) แผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย และเทคโนโลยีในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก 4) แผนปฏิบัติการการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก 5) แผนปฏิบัติการการพัฒนาเมืองใหม่และชุมชน 6) แผนปฏิบัติการพัฒนาศูนย์กลางธุรกิจ และศูนย์กลางการเงินในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก 7) แผนปฏิบัติการการประชาสัมพันธ์และการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการกับประชาชนในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก 8) แผนปฏิบัติการการเกษตร ชลประทาน และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, 2560)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาจังหวัดชลบุรีในส่วนหนึ่งของเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี คือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในจังหวัดชลบุรี และเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัดในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก มีอำนาจและการตัดสินใจในหลายๆ ด้าน เพื่อบริการสาธารณประโยชน์ในเขตจังหวัด ตลอดจนช่วยเหลือพัฒนาของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อน จึงมีเหตุผลและความจำเป็นอย่างมาก ในการทบทวนโครงสร้างการทำงานหรือการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีให้สอดคล้องกับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, 2560)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีจึงถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยพัฒนาในส่วนหนึ่งของพื้นที่ในจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับโครงการหรือโครงสร้างในด้านต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเจ้าของพื้นที่โดยตรง จึงต้องมีโครงสร้างการทำงานหรือการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หากองค์การบริหารส่วนจังหวัด



ชลบุรีมีการปรับตัวในเรื่องของโครงสร้างการทำงาน นโยบายหรือยุทธศาสตร์การดำเนินงานจะมีผลกระทบต่อการพัฒนาที่ที่หลากหลายด้าน ทำให้ไม่สูญเสียโอกาสการพัฒนา การต่อยอด การทำงานร่วมกับรัฐบาล ไม่เกิดปัญหางานซ้ำซ้อนหรือช่วยประสานศักยภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดของพื้นที่การพัฒนาในจังหวัดชลบุรี (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, 2560)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริการส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบการบริการส่วนจังหวัดชลบุรีให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก อันจะส่งผลกระทบเชิงบวกต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริการส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
2. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการพัฒนาระบบการบริการส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. วิธีการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ประกอบด้วย 1) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการรวบรวมข้อมูลด้านเอกสารทุติยภูมิ ได้แก่ หนังสือ รายงาน การวิจัย เอกสารสิ่งพิมพ์ บทความเชิงวิชาการ ตำรา เอกสารที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้ (1) กลุ่มผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย EEC ประกอบไปด้วย หัวหน้าฝ่ายต่างๆ จากคณะกรรมการ EEC (2) กลุ่มผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน ประกอบไปด้วย ผู้บริหารของหน่วยงานหรือผู้แทน 3) การประชุมระดมความคิดเห็น (Brain Storming) โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย (1) กลุ่มบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ประกอบไปด้วย ข้าราชการ และพนักงานจ้าง (2) กลุ่มภาคเอกชน ที่มาใช้บริการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ประกอบด้วยตัวแทนของหอการค้าจังหวัด สภาอุตสาหกรรมจังหวัด และการนิคมอุตสาหกรรม (3) กลุ่มภาคประชาชน ที่มาใช้บริการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ประกอบด้วยผู้นำชุมชน และประชาชนทั่วไป

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย EEC เป็นกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับนโยบายของประเทศ ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการระเบียงเศรษฐกิจ ภาคตะวันออก ซึ่งผู้วิจัยจะเลือกมา 5 คน ประกอบไปด้วย หัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ จากคณะกรรมการ EEC

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน ประกอบไปด้วยผู้บริหารของหน่วยงาน หรือผู้แทน 10 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ประกอบไปด้วยข้าราชการ และพนักงานจ้าง 30 คน



กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้ที่ใช้บริการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ได้แก่ กลุ่มภาคเอกชน ประกอบด้วยตัวแทนของหอการค้าจังหวัด สภาอุตสาหกรรมจังหวัด และการนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งแต่ละกลุ่มผู้วิจัยจะเลือกผู้ให้ข้อมูลมากลุ่มละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน และกลุ่มภาคประชาชน ประกอบไปด้วย ผู้นำชุมชนและประชาชนทั่วไป ซึ่งผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้นำชุมชน 20 คน และประชาชน 20 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน

ตารางที่ 1 จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	กลุ่ม	จำนวน
1	กลุ่มผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย EEC	5 คน
2	กลุ่มผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี	10 คน
3	กลุ่มบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี	30 คน
4	กลุ่มผู้ที่ใช้บริการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี	40 คน
รวมทั้งหมด		85 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ผู้วิจัยนัดหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 กลุ่ม ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย EEC และกลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ใช้วิธีการสัมภาษณ์ กลุ่มที่ 3 กลุ่ม บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และกลุ่มที่ 4 กลุ่ม ผู้ที่ใช้บริการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีใช้วิธีการระดมความคิดเห็น ซึ่งผู้วิจัยจัดการประชุมระดมความคิดเห็นกลุ่มละ 1 รอบ รวม 2 รอบ

3.2 การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการทำ SWOT Analysis แล้ว ผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์ด้วยการใช้ TOWS matrix

3.3 การวิพากษ์ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยจัดประชุมวิพากษ์ร่างยุทธศาสตร์ฯ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญร่วมการวิพากษ์ จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการจัดประชุมวิพากษ์มาแก้ไข เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนางานฉบับสมบูรณ์

4. การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้และผสมผสานวิธีการวิจัยที่เรียกว่า Multiple Triangulation ดังต่อไปนี้ (Yin, 2003) 1) Data Triangulation คือ การใช้แหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันในการศึกษาปรากฏการณ์เดียวกัน ได้แก่ การศึกษาเอกสารและการเก็บข้อมูลจากบุคคลในสถานที่ที่แตกต่างกัน 2) Investigator Triangulation คือ การใช้ผู้เก็บข้อมูลหลายคนในแต่ละสถานการณ์ 3) Theory Triangulation คือการใช้ทฤษฎีต่างกันในการตีความปรากฏการณ์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-Depth Interview Guide) การประชุมระดมความคิดเห็น (Brainstorming) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จะถูกวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบหน่วยบริบท (Contextual Unit) รวมทั้งวิธีการวิเคราะห์อื่นๆ เช่น 1) การวิเคราะห์ข้อมูลอุปนัย (Analytic Induction) โดยสร้างข้อมูลเป็นข้อสรุปชั่วคราวและเชื่อมโยงข้อสรุปต่างๆ เพื่อแสดงความสัมพันธ์และนำไปสู่ข้อสรุปที่ใหญ่ขึ้น 2) การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Comparative Analysis) โดยการเปรียบเทียบจากความเหมือนและความแตกต่างที่มีอยู่ในคุณลักษณะ



(Qualities) หรือคุณสมบัติ (Attributes) ของข้อมูล 3) จากข้อมูลทั้งหมดประมวลสรุปผลจากแบบสัมภาษณ์เป็นหลัก และใช้ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นข้อมูลประกอบเพื่อสรุปเป็นภาพรวมทั้งหมดของการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก สรุปผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเมตริกซ์ โดยใช้ TOWS Matrix ดังในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเมตริกซ์ โดยใช้ TOWS Matrix

	S	W
	S1 มีงบประมาณที่เพียงพอต่อการบริหารงาน S2 มีเครื่องจักรและเครื่องมือสำหรับการพัฒนาที่เพียงพอในการทำงาน S3 มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน S4 มีระบบการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าที่ชัดเจน S5 โครงสร้างสายการบังคับบัญชามีความชัดเจน S6 มีการกระจายอำนาจการบริหารงานให้รองนายกฯ รับผิดชอบที่ชัดเจน S7 มีโรงเรียนในสังกัดที่ได้รับการถ่ายโอนและจัดตั้งขึ้น สามารถยกระดับการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศและสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้รองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกได้ S8 มีแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ชัดเจน S9 มีโครงสร้างการทำงานของบุคลากรที่ชัดเจน บุคลากรมีจำนวนที่เพียงพอต่อการทำงาน S10 มีระบบสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง S11 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ และรู้ปัญหาในพื้นที่ S12 ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาคีต่าง ๆ และทำงานร่วมกันกับฝ่ายสภาด้วยความร่วมมือที่ดี S13 มีนโยบายสนับสนุนความสุขในการทำงาน	W1 การทำงานยังเป็นลักษณะต่างฝ่ายต่างทำและไม่เชื่อมโยงบูรณาการ W2 การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับพื้นที่ขาดความชัดเจนในวิธีปฏิบัติร่วมกัน W3 ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร W4 ซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานยังไม่รองรับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล W5 การเชื่อมโยงข้อมูลภายในหน่วยงานยังไม่มีประสิทธิภาพ W6 บุคลากรขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล W7 บุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถโดยตรงมาปฏิบัติหน้าที่บุคลากรอยู่ในองค์กรไปกระจุกตัวอยู่ในบางกอง ในขณะที่บางกองมีบุคลากรไม่เพียงพอ W8 บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ
O	SO	WO
O1 พระราชบัญญัติ เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. 2561 O2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) O3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1204 แผนการปฏิรูปประเทศ O5 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ		



O6 ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2560 – 2569 O7 นโยบายการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) O8 นักลงทุนให้การยอมรับการมีภาพลักษณ์องค์กรที่ดี O9 ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร		
T T1 กฎระเบียบภายใต้พระราชบัญญัติการกระจายอำนาจ ประกาศกระทรวงฯ และระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่เอื้อต่อการทำงาน T2 ขาดเป้าหมายและความชัดเจนร่วมกันในการทำงานกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด T3 การสื่อสารระหว่างส่วนกลางกับส่วนท้องถิ่น ที่ไม่ชัดเจน T4 เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	ST	WT
	S S1 มีงบประมาณที่เพียงพอต่อการบริหารงาน S2 มีเครื่องจักรและเครื่องมือสำหรับการพัฒนาที่เพียงพอในการทำงาน S3 มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน S4 มีระบบการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าที่ชัดเจน S5 โครงสร้างสายการบังคับบัญชามีความชัดเจน S6 มีการกระจายอำนาจการบริหารงานให้รองนายกฯ รับผิดชอบที่ชัดเจน S7 มีโรงเรียนในสังกัดที่ได้รับการถ่ายโอนและจัดตั้งขึ้น สามารถยกระดับการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ S8 มีแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ชัดเจน S9 มีโครงสร้างการทำงานของบุคลากรที่ชัดเจน บุคลากรมีจำนวนที่เพียงพอต่อการทำงาน S10 มีระบบสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง S11 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ และรู้ปัญหาในพื้นที่ S12 ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาคีต่าง ๆ และทำงานร่วมกันกับฝ่ายสภาด้วยความร่วมมือที่ดี	W W1 การทำงานยังเป็นลักษณะต่างฝ่ายต่างทำและไม่เชื่อมโยงบูรณาการ W2 การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับพื้นที่ขาดความชัดเจนในวิธีปฏิบัติร่วมกัน W3 ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร W4 ซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานยังไม่รองรับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล W5 การเชื่อมโยงข้อมูลภายในหน่วยงานยังไม่มีประสิทธิภาพ W6 บุคลากรขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล W7 บุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถโดยตรงมาปฏิบัติหน้าที่บุคลากรอยู่ในองค์กรไปกระจุกตัวอยู่ในบางกอง ในขณะที่บางกองมีบุคลากรไม่เพียงพอ W8 บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ



	S13 มินโยบายสนับสนุนความสุขในการทำงาน	
O O1 พระราชบัญญัติ เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. 2561 O2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) O3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) O4 แผนการปฏิรูปประเทศ O5 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ O6 ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2560 – 2569 O7 นโยบายการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) O8 นักลงทุนให้การยอมรับการมีภาพลักษณ์องค์กรที่ดี O9 ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร	SO 1) S1, S2, S3, S13, O2, O3, O4, O6 2) S4, S7, S9, S10, S11, O1, O5, O7 3) S5, S6, O2, O3, O4 4) S8, S12, O6, O8	WO 1) W1, W2, W5, O1, O5, O6, O8, O9 2) W3, W4, O2, O3, O4, O9 3) W6, W8, O2, O3, O4 4) W7, O7
T T1 กฎระเบียบภายใต้พระราชบัญญัติการกระจายอำนาจ ประกาศกระทรวงฯ และระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่เอื้อต่อการทำงาน T2 ขาดเป้าหมายและความชัดเจนร่วมกันในการทำงานกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด T3 การสื่อสารระหว่างส่วนกลางกับส่วนท้องถิ่น ที่ไม่ชัดเจน T4 เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	ST 1) S1, S2, T2, T3 2) S3, S4, S9, S10, S13, T4 3) S5, S6, S8, S12, T2, T3 4) S7, S11, T1	WT 1) W1, W2, W3, W4, W5, T2, T3 2) W6, W8, T4 3) W7, T1

จากตารางผลที่ 2 พบว่า การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเมตริกซ์ โดยใช้ TOWS Matrix สามารถกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒน่องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกได้ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการเป็นองค์กรดิจิทัลและนวัตกรรม: องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการยกระดับการบริหารองค์กร ให้มีความทันสมัย เป็นองค์กรดิจิทัล เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสำนักงาน ในมิติ (Office Automation) เพื่อลดต้นทุนด้านเอกสาร โดยใช้ Digital Signature และระบบสื่อสารภายในออนไลน์ สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานและปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศเชิงพื้นที่ที่มีคุณภาพ: สร้างระบบฐานข้อมูลกลางที่เป็นรูปธรรม โดยจัดให้มีศูนย์ข้อมูลกลาง ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกลางในระดับพื้นที่และทั้งประเทศ หรือระหว่างหน่วยงานภายในขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีและจัดให้มีสถานที่กลางสำหรับเป็นคลังข้อมูลทั่วไปด้าน EEC พร้อมระบบการเชื่อมโยงข้อมูล พร้อมทั้งจัดฝึกอบรมบุคลากรผู้รับผิดชอบในด้านการนำเข้าข้อมูลและบริการข้อมูลขององค์กรให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องนั้นๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างภาพลักษณ์องค์กร: องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีสร้างรูปแบบกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นเอกลักษณ์อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับภารกิจอย่างเหมาะสม โดยการสื่อสารผลงานเด่นส่งเสริมการนำผลงานไปเผยแพร่ในเวทีต่างๆ อย่างต่อเนื่องทั้งในรูปแบบภาษาไทย ภาษาอังกฤษเพื่อการเข้าถึงสังคมในภาพกว้าง การกำหนดมาตรฐานกลางในการให้บริการประชาชนตามอำนาจหน้าที่จัดทำ Best Practices การบริการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เผยแพร่ผลงานในทุกโอกาสและส่งเสริมการดำเนินงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานกลางที่กำหนด การสร้างระบบการประชาสัมพันธ์กลางเพื่อให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีนำเสนอผลงานด้านต่างๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล: องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีสร้างระบบการพัฒนาศักยภาพ รองรับการพัฒนาขับเคลื่อนการพัฒนาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก โดยการสร้างระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรในทุกตำแหน่งเพื่อรองรับความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการคิดค้น สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยกำหนดให้เป็นนโยบายสำคัญ ในการให้บุคลากรในทุกหน่วยงานมีสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ การพัฒนาขีดความสามารถแก่บุคลากรให้มีศักยภาพในการใช้ภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการสมัยใหม่ และวัฒนธรรมสากลเพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมกำหนดให้เป็นหลักเกณฑ์ของการพิจารณาความดี ความชอบ ค่าตอบแทน การพัฒนาระบบ e-Learning เพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในแต่ละระดับ พร้อมทั้งจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล หน่วยงาน และการเรียนรู้เป็นกลุ่มบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับปรุง พัฒนา กฎ ระเบียบ ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์: องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พัฒนาแนวทาง กลไก ระเบียบขึ้นมาใหม่เพื่อกำหนดภารกิจ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ มีความโปร่งใส ทันสมัย คล่องตัว มีขนาดองค์กรที่เหมาะสม เกิดความคุ้มค่าให้ชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน การกำหนดหลักเกณฑ์ มาตรฐาน การอนุมัติ อนุญาต การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา การบริการวิชาการ การกำกับกับการดำเนินงาน กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการให้บริการสาธารณะขั้นพื้นฐานเพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ตามขีดความสามารถและความพร้อม

2. การจัดทำข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่าการส่งเสริมการพัฒนาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีในฐานะหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน และมีข้อมูลเชิงพื้นที่ในเชิงลึก ดังนั้นจึงเสนอให้มีกองใหม่ที่ทำหน้าที่เฉพาะในการสนับสนุนเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เนื่องจากมีการบริหารจัดการที่คล่องตัวกว่าราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประกอบกับที่ผ่านมาการเปลี่ยนแปลงในเชิงของผู้บริหารมีความคงที่ ทำให้การดำเนินงานและสนับสนุนนโยบายต่างๆ จะมีความต่อเนื่อง โดยแต่ละฝ่ายมีหน้าที่ดังนี้

2.1 ฝ่ายฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ สร้างระบบฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ ที่มีมาตรฐานทันสมัยและมีคุณภาพ สามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และเชื่อมโยงเป็นโครงข่ายข้อมูลที่มีประสิทธิภาพสูงที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกลางในระดับพื้นที่และทั้งประเทศ หรือระหว่างหน่วยงานภายในขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีและจัดให้มีสถานที่กลางสำหรับเป็นคลังข้อมูลทั่วไปพร้อมระบบการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ประกอบการตัดสินใจ

2.2 ฝ่ายจัดการความรู้ มีหน้าที่ในการให้ความรู้และประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึงประโยชน์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นในพื้นที่เพื่อสร้างทัศนคติและการมีส่วนร่วมของประชาชน

2.3 ฝ่ายประสานงาน ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกทั้งหน่วยงานในพื้นที่และหน่วยงานนอกพื้นที่ ทั้งในเรื่องการประชุม การแลกเปลี่ยนข้อมูล ตลอดจนการทบทวนที่ความเข้าใจ (MOU) กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2.4 ฝ่ายบูรณาการแผน มีหน้าที่วิเคราะห์แผนงาน โครงการ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของหน่วยงานต่างๆ มาบูรณาการซึ่งกันและกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนของแผนงานโครงการ

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ พบผลการวิจัยที่สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ จะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ ต่างมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับเป้าหมายของนโยบายและแผนในระดับชาติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับการพัฒนาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหาร โดยเน้นให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) กล่าวว่า นโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก เป็นการวางจุดยืนของประเทศไทยสำหรับการพัฒนาระยะยาว ตอบสนองต่อความท้าทายภายในประเทศและระดับโลก การพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นต้นแบบการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่สมบูรณ์แบบ ช่วยผลักดันการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ให้ประเทศไทยก้าวขึ้นสู่ระดับประเทศพัฒนาโดยเร็วที่สุด ปรับโครงสร้างการผลิตของประเทศ และกระจายความเจริญออกสู่พื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก มีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขั้นสูง เป็นฐานการสะสมเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งจะ使得ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น และยกระดับการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศไทยในฐานะประตูของภูมิภาคเอเชีย ซึ่งผลการจัดทำยุทธศาสตร์ครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ซึ่งหน่วยงานในพื้นที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การพัฒนาและบริหารจัดการ หากพิจารณาสาระสำคัญของเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกจะเห็นว่าเน้นการผลิต การลงทุนที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ดังนั้น หน่วยงานในพื้นที่จึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การดำเนินงานขององค์กรที่เน้นการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่สร้างนวัตกรรมการบริหารและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน ในประเด็นดังกล่าวอรรถัย กักพล และฉัตรระวี ปรีสุทธิญาณ (2552) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนทัศน์การก่อเกิดนวัตกรรมการบริหาร ประกอบด้วย 1) ผู้นำองค์กร ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำ ไม่ว่าจะมิบทบาทในฐานะเป็นผู้ริเริ่มหรือสนับสนุนโครงการที่เน้นการมีส่วนร่วมของ ประชาชน หากมีความตั้งใจแน่วแน่และจริงจังต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ความจริงจังและความตั้งใจจริงของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังก่อให้เกิดความไว้วางใจจากประชาชน และส่งเสริมให้ประชาชนอยากเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ทีมงานและองค์กร เนื่องจากกระบวนทัศน์การทำงานเป็น



ความรับผิดชอบของทีมงาน ความสามารถของทีมงานในการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมาย การเลือกระดับและรูปแบบการมีส่วนร่วม รวมทั้งการติดต่อประสานงานกับประชาชน จึงส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานที่สำคัญ หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดมีวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ย่อมส่งผลให้พนักงานมีค่านิยม และทัศนคติทางบวกต่อกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน และเข้าใจ ความรู้สึกของประชาชนมากขึ้น 3) ประชาชน การทำงานร่วมกับประชาชนควรยึดประชาชนเป็นหลักมากกว่า ความสะดวกของหน่วยงาน หลีกเลี่ยงการทำงานแบบระบบราชการซึ่งส่งผลให้การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นเพียงพิธีกรรมเท่านั้น และพึงระลึกว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นงานอาสาสมัคร การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมต้องเข้าใจประชาชนในท้องถิ่นโดยต้องคำนึงถึงความน่าสนใจหรือความสำคัญของเรื่องที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ความมีอิสระของประชาชน ที่เข้ามามีส่วนร่วม ความสามารถของประชาชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ และความสะดวกของประชาชน รวมทั้งความเต็มใจของประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

2. การจัดทำข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่าในการส่งเสริมการพัฒนาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีในฐานะหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน และมีข้อมูลเชิงพื้นที่ในเชิงลึก ดังนั้นจึงเสนอให้มิกองที่ทำหน้าที่เฉพาะในการสนับสนุนเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เนื่องจากมีการบริหารจัดการที่คล่องตัวกว่าราชการ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประกอบกับที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงในเชิงของผู้บริหารมีความคงที่ ทำให้การดำเนินงานและสนับสนุนนโยบายต่าง ๆ จะมีความต่อเนื่อง ในประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถึงแม้ว่าในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีเพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกจะมีข้อค้นพบในการเสนอให้มิกองใหม่ขึ้นในองค์กร แต่มีประเด็นสำคัญที่จะผลักดันและสนับสนุนกองใหม่ให้สามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จมีหลายปัจจัย ถึงแม้ว่าการพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากร องค์กรที่มีโครงสร้างของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ย่อมเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง Ivancevich and Matteson (2002) ได้แสดงความเห็นว่า กระบวนการที่สำคัญของพฤติกรรมองค์การ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ (Leaderships management) ซึ่งโดยหลักการดังกล่าวไม่มีวิธีการบริหารใดๆ ที่เหมาะสมต่อเหตุการณ์ในลักษณะสูตรสำเร็จ การบริหารในยุคปัจจุบันต้องเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับสถานการณ์โดยมุ่งเน้นไปที่การบรรลุวัตถุประสงค์ และการบริหารงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง (do thing right) และควรมีประสิทธิภาพ (efficiency) ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ขณะที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถทุกอย่างทรัพยากรทุกอย่างเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างดี ขณะที่ผู้นำมุ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในทิศทางที่ถูกต้อง (do right things) และควรมีประสิทธิภาพผลสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ส่วน Harris Mathew and Edward Mathew (1998) ได้กล่าวว่าการแข่งขันในยุคปัจจุบันขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ในการเพิ่มพูนคุณภาพ ลดต้นทุนระยะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมต้องสนองนวัตกรรมเพื่อความต้องการความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว (สถาบันเพิ่มพูนผลผลิตแห่งชาติ, 2548) การพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะการทำงานสูงสุด (High Performance Organization HPO) เป็นสิ่งที่ท้าทาย ซึ่งจะต้องใช้ภาวะผู้นำอย่างมากเนื่องจากต้องเผชิญกับความท้าทายต่างๆ มากมาย ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูง



โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น อีกประการหนึ่ง การได้รับการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานสูงจะเพิ่มพูนศักยภาพทางด้านความสามารถในการแข่งขันเพื่อสอดคล้องกับการพัฒนาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกสามารถเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนางค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ซึ่งได้พัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) (SWOT Analysis) ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย

จากภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย อธิบายได้ดังนี้



ยุทธศาสตร์การพัฒน่องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ซึ่งได้นำมาปรับใช้ในการพัฒนาการบริหารภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับ EEC ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการเป็นองค์กรดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสำนักงาน ในมิติ (Office Automation) เพื่อลดต้นทุนด้านเอกสาร โดยใช้ Digital Signature และระบบสื่อสารภายในออนไลน์ สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานและปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศเชิงพื้นที่ที่มีคุณภาพ สร้างระบบฐานข้อมูลกลางที่เป็นรูปธรรม โดยจัดให้มีศูนย์ข้อมูลกลาง ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกลางในระดับพื้นที่และทั้งประเทศ หรือระหว่างหน่วยงานภายในขององค์กรและจัดให้มีสถานที่กลางสำหรับเป็นคลังข้อมูลทั่วไปพร้อมระบบการเชื่อมโยงข้อมูล พร้อมทั้งจัดฝึกอบรมบุคลากรผู้รับผิดชอบในด้านการนำเข้าสู่ข้อมูลและบริการข้อมูลขององค์กรให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องนั้นๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างภาพลักษณ์องค์กร องค์กรมีการสร้างรูปแบบกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นเอกลักษณ์อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับภารกิจอย่างเหมาะสม โดยการสื่อสารผลงานเด่นส่งเสริมการนำผลงานไปเผยแพร่ในเวทีต่างๆ อย่างต่อเนื่องทั้งในรูปแบบภาษาไทย ภาษาอังกฤษเพื่อการเข้าถึงสังคมในภาพกว้าง เผยแพร่ผลงานในทุกโอกาสและส่งเสริมการดำเนินงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานกลางที่กำหนด

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล: สร้างระบบการพัฒนาบุคลากร สร้างระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรในทุกตำแหน่ง เพื่อรองรับความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติงาน ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการคิดค้น สร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในแต่ละระดับ พร้อมทั้งจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล หน่วยงาน และการเรียนรู้เป็นกลุ่มบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับปรุง พัฒนา กฎ ระเบียบ ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์: องค์กรมีการพัฒนาแนวทาง กลไก ระเบียบขึ้นมาใหม่เพื่อกำหนดภารกิจ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่มีความโปร่งใส ทันสมัย คล่องตัว มีขนาดองค์กรที่เหมาะสม เกิดความคุ้มค่า ให้ชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน การกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐาน การอนุมัติ อนุญาต การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา การบริการวิชาการ การกำกับ การดำเนินงาน กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการให้บริการสาธารณะขั้นพื้นฐานเพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ตามขีดความสามารถและความพร้อม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีควรกำหนดนโยบาย ทิศทาง และแนวทางในการพัฒนาองค์กรในการสรรค์สร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาตามภารกิจบริการในระดับพื้นที่ตามกรอบการพัฒนาของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทย 20 ปี และนโยบาย EEC



1.2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีควรพิจารณาปรับปรุงระเบียบ กฎหมายให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ 20 ปี ตลอดจนทบทวนศึกษาวิเคราะห์ความทันสมัยของกฎหมายที่มีอยู่เดิมเปรียบเทียบกับความเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ปัจจุบัน

1.3 องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีควรพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีให้มีศักยภาพ ในการออกแบบและพัฒนาการบริหารการบริการรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ตลอดจนองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2 ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาความเป็นเลิศจากต่างประเทศที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น พร้อมศึกษาวิจัย เพื่อค้นหามาตรการในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความจำเป็น โดยเฉพาะการพัฒนาท้องถิ่นในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ

2.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาและการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในประเทศต่างๆ ในประเด็นความเหมือน ความแตกต่าง และข้อเสนอแนะต่างๆ

เอกสารอ้างอิง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548). **กรณีศึกษา Best Practices การสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: เรดเฟิร์นครีเอชั่น.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. (2560). **EEC เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

อรรถัย กักพล และฉัตรระวี ปรีสุทธิญาณ. (2552). **เคล็ดลับการจัดบริการสาธารณะท้องถิ่น บทเรียนจากรางวัลพระปกเกล้า**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.

Harris Mathew, Edward Mathew. (1 9 9 8). Teacher Perception of Community Education Program Impacton School Community Relations in Rural Districts. **Dissertation Abstracts International**. 38. 143.

Ivancevich J. M. & Matteson T. M. (2002). **Organization Behavior and Management**. 6th ed. Houston: McGraw-Hill.

Porter M. E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**. London: Macmillan.

Yin, R. K. (2003). **Case study research: Design and methods**. 3rd ed. Thousand Oaks. CA: Sage.