

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ
บุคลากรการเคหะแห่งชาติ



นายกฤษกร ลักษณะพริ้ม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Strategic Leadership of Administrators Relating the Performance
Achievement of Personnel of the National Housing Authority of
Thailand



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การ
ปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ
ชื่อและนามสกุล นายกิริภัทร ลักษณะพริ้ม
แขนงวิชา / วิชาเอก บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล)



.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คำนวณค่าอิสระ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ผู้ศึกษา นายกฤษภัทร ลักษณะพริ้ม รหัสนักศึกษา 2653000287

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม ปีการศึกษา 2566

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ (2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการ
เคหะแห่งชาติ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ และ (4) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง
พนักงานการเคหะแห่งชาติระดับ 2-7 จำนวน 1,420 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเทียบตาราง
ของเครจซ์และมอร์แกน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 303 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการ
วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์
ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ในภาพรวมระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติอยู่ในระดับมาก (2) ในภาพรวมระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ
บุคลากรการเคหะแห่งชาติอยู่ในระดับมาก (3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีค่าสหสัมพันธ์เชิงบวก
ในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.01 (4) ปัญหาสำคัญที่พบคือ ผู้บริหารขาดการชี้แจงวิสัยทัศน์ ระบบงานและวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
และปัญหาด้านจริยธรรมเช่นการวางตัวไม่เป็นกลาง ข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่ ควรมีการทบทวนการ
ดำเนินงานที่ผ่านมาและกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม ตลอดจนสื่อสารให้บุคลากรรับทราบ ควรกำหนด
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยอิงหลักสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง ควรกำหนดระบบหรือวิธีการ
ปฏิบัติงานให้ชัดเจน และควรปลูกฝังการมีจริยธรรมบุคลากรทุกระดับ และผู้บริหารเองควรปฏิบัติตนเป็น
แบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในด้านการมีจริยธรรม เป็นต้น

คำสำคัญ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน การเคหะแห่งชาติ

Independent Study title: Strategic Leadership of Administrators Relating the Performance Achievement of Personnel of the National Housing Authority of Thailand

Author: Mr. KIRAPAT LAKSANAPRIM; ID: 2653000287;

Degree: Master of Public Administration

Independent Study Advisor: Dr. Chamnian Rajphaetyakhom, Assistant Professor;

Academic year: 2023

Abstract

The objectives of this study were to study (1) opinion on strategic leadership of administrators of the National Housing Authority of Thailand (2) opinion on performance achievement level of personnel of the National Housing Authority of Thailand (3) the relationship between strategic leadership of administrators and performance achievement level of personnel of the National Housing Authority of Thailand and; (4) problems and recommendations of performance achievement level of personnel of the National Housing Authority of Thailand.

This study was a quantitative research. The population was national housing officers position at level 2-7 totally 1420 officers. Sample size was determined by using calculation table of Krejcie & Morgan and obtained 303 samples. Research instrument was a structured-questionnaire. Statistics for data analysis comprised of frequency, mean, percentage, standard deviation and Pearson Product Moment Correlation.

The research results revealed that (1) an overview image of opinion on strategic leadership of administrators of the National Housing Authority of Thailand was at high level (2) an overview image of opinion on performance achievement level of personnel of the National Housing Authority of Thailand was at high level (3) strategic leadership of administrators had correlated positively at high level with performance achievement level of personnel of the National Housing Authority of Thailand at statistically significant at 0.01 level (4) major problems were found that the administrators did not communicate vision, work system and work procedure clearly and ethic such as not neutrality. Main recommendations were there should revise the past implementation, set appropriate vision and communicate to all officers, delegate mission and responsibility based on competency principles of all position, set clear system and work procedure and instill ethic to all level of officers and the administrators should behave well to be good role model on ethics aspect, for instance.

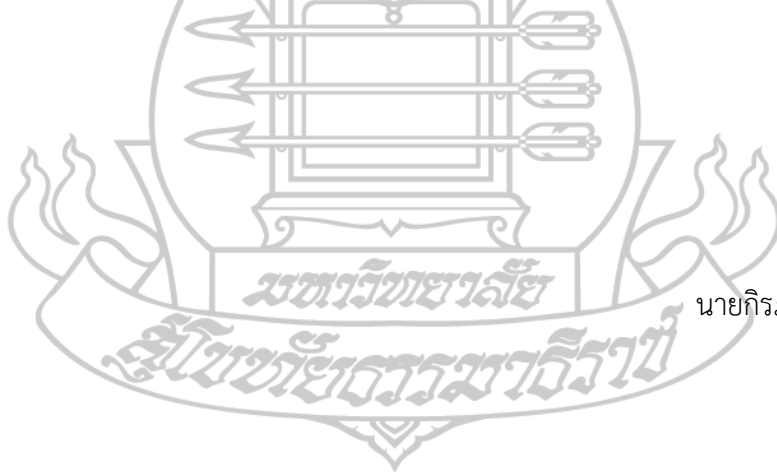
Keywords : Strategic Leadership, Performance achievement, the National Housing

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อาจารย์ ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ นายมะนบ ชูเนตร, นางนสร ศรีทองช่วย และนางสาวอัญชลี ศิริรัตน์ ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบพระคุณบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานการเคหะแห่งชาติทุกท่าน ที่เสียสละเวลา และให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจ ตลอดมา



นายกฤษภัทร ลักษณะพร้อม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	5
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
สมมติฐานการศึกษา.....	6
ขอบเขตการศึกษา.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	13
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน.....	25
แนวคิด Balanced Scorecard.....	40
ข้อมูลทั่วไปของการเคหะแห่งชาติ.....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	58
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	73
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การเคหะแห่งชาติ.....	77
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ.....	85
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	91
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร การเคหะแห่งชาติ.....	97
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	101
สรุปผลการศึกษา.....	102
อภิปรายผล.....	107
ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป.....	117
บรรณานุกรม.....	118
ภาคผนวก.....	125
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	126
ข เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	128
ค ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC).....	139
ประวัติผู้ศึกษา.....	146

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงความสัมพันธ์องค์ประกอบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัด.....	38
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรการเคหะแห่งชาติ.....	58
ตารางที่ 3.2 สัดส่วนจำนวนพนักงานการเคหะแห่งชาติ.....	61
ตารางที่ 3.3 โครงสร้างแบบสอบถาม.....	62
ตารางที่ 3.4 ตารางแสดงสถิติที่ใช้.....	69
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ.....	73
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ.....	74
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ.....	74
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา.....	75
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเงินเดือน และค่าตอบแทน.....	75
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน.....	76
ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน.....	76
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ในภาพรวม.....	77
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการมีวิสัยทัศน์.....	78
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ.....	79
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร.....	80
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....	81
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์.....	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การเคหะแห่งชาติ ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน.....	83
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การเคหะแห่งชาติ ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร.....	84
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร การเคหะแห่งชาติ ในภาพรวม.....	85
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร การเคหะแห่งชาติ ด้านคุณภาพของงาน.....	86
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร การเคหะแห่งชาติ ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้.....	87
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร การเคหะแห่งชาติ ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน.....	88
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร การเคหะแห่งชาติ ด้านผลิตภาพงาน.....	89
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร การเคหะแห่งชาติ ด้านความพึงพอใจของบุคลากร.....	90
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การเคหะแห่งชาติ ในภาพรวม.....	91
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร การเคหะแห่งชาติ ในภาพรวม.....	92
ตารางที่ 4.24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ.....	93
ตารางที่ 4.25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการมีวิสัยทัศน์และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ.....	93

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.26 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ.....	94
ตารางที่ 4.27 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหารและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ.....	94
ตารางที่ 4.28 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ.....	95
ตารางที่ 4.29 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ.....	95
ตารางที่ 4.30 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ.....	96
ตารางที่ 4.31 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหารและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ.....	96
ตารางที่ 4.32 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร.....	97
ตารางที่ 4.33 ปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ.....	98

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	6
ภาพที่ 2.1 สมการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	32
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	33
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบประยุกต์ของ Balanced Scorecard ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย.....	43



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำหรับการบริหารองค์การโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญในองค์การเพราะต้องมีบทบาท ที่จะดำเนินไปภายใต้เงื่อนไขปัจจัยของสภาพแวดล้อมโดยรอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคสมัยปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำเองก็จำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องภาวะผู้นำด้วยเช่นกัน เพราะภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทุกองค์การในกระแสโลกยุคใหม่ หรือที่เรียกว่ายุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีความเจริญทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นปัจจัยคู่สำคัญที่มีความต้องการเพิ่มมากขึ้น ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการบริหารจัดการองค์การให้เกิดผลดังกล่าว สามารถกระทำได้โดยอาศัยหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญในการขับเคลื่อนงานขององค์การให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ ทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพปัจจุบันได้ดี (ธงชัย สันติวงษ์, 2554 : 90) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้นำแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาเป็นหลักการในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาหน่วยงานราชการให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุควิกฤตได้ดี มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่เก่งและมีความสามารถไว้ได้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาที่ตัวคนเป็นสำคัญ เนื่องจาก ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศได้ทั้งระบบ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นความสามารถที่ผู้นำสามารถบริหารองค์การ และรักษาผลการดำเนินงานขององค์การที่สูงกว่ามาตรฐานตลอดเวลาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย

ความสามารถขององค์กร การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติภายใต้สถานการณ์การแข่งขันที่ซับซ้อนและแตกต่างกัน ความกล้าตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนและกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่ผันผวน ซับซ้อน และคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ยาก ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำที่ชาญฉลาด สามารถนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กรทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเสมอ โดยเริ่มจากการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้สำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552) เป็นผู้นำที่ปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิดให้เป็นการคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงมนทัศน์ (Conceptual Thinking) และการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity Thinking) ผ่านทางกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2551) ที่ต้องรับผิดชอบต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ทุกขั้นตอน โดยการตัดสินใจอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความกล้าและจริงจังกับความจำเป็นในการตัดสินใจที่ยากลำบากที่ไม่สามารถมอบให้ผู้อื่นตัดสินใจแทนได้ ผ่านสายตาอันกว้างไกลที่สะท้อนมุมมอง เจือปนต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามาให้องค์กรเข้าใจว่าการตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดผลกระทบต่อระบบภายในที่เป็นอยู่อย่างไร ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะใช้วิสัยทัศน์ในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน และเรียกร้องให้มีการตอบสนองกลับจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับเกี่ยวกับการประเมินผลการตัดสินใจยาก ๆ และวิสัยทัศน์ของพวกเขา เพื่อพัฒนาองค์กรที่แข็งแกร่งทั้งภายในและภายนอก เพื่อช่วยให้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และมักจะแสดงออกอยู่เสมอ เมื่อมีสถานการณ์ที่ต้องใช้การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนมากกว่าผู้นำอื่น ๆ โดยเฉพาะคู่แข่งทางกลยุทธ์ทั้งในประเทศและนอกประเทศ เนื่องจากกลยุทธ์จะไม่สามารถกำหนดและนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์ได้ ถ้าไม่มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลที่ต้องการความสำเร็จทางกลยุทธ์ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรที่สำคัญในศตวรรษนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2552) ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิด และการบริหารแบบใหม่ที่สุดคล้อยทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดขององค์กร ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เข้ามาบูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรหรือผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทุกขั้นตอน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) ผู้บริหารจึงสมควรต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรผ่านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ต้องมีความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร พิจารณาถึงความอยู่รอดขององค์กรต่อไปในอนาคต ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารและพัฒนา นำพาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน และคณะ, 2557)

ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารจัดการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด โดยที่ทรัพยากรมนุษย์

หรือบุคลากรในองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว หรือในทางตรงกันข้ามอาจนำไปสู่ความเสื่อมโทรมได้เช่นกัน (สมใจ ลักษณะ, 2544) ได้กล่าวว่า การมีประสิทธิภาพในการทำงานของตัวบุคคล หมายถึง การทำงานให้เสร็จโดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ได้แก่ การทำงานได้เร็ว และได้งานที่ดี บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นบุคลากรที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองต้นทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด การที่บุคลากรในองค์การถึงแม้ว่าจะจะเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี แต่หากขาดความตั้งใจ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว องค์การนั้นก็อาจจะไม่สามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์เป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์การได้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการกอง หรือผู้บริหารของทุกองค์การจะต้องสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในฝ่ายกอง หรือในองค์การ เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

การเคหะแห่งชาติ (กคช.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2516 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 316 ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติ การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2537 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 วัตถุประสงค์การเคหะแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัย พร้อมทั้งจัดให้มีระบบ สาธารณูปโภค สาธารณูปการ สิ่งอำนวยความสะดวก แก่ผู้อยู่อาศัย ทำนุบำรุง ปรับปรุง และพัฒนาผู้อยู่อาศัยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประชาชนที่ประสงค์จะมีเคหะของตนเอง หรือผู้ที่ประสงค์จะร่วมดำเนินกิจกรรมกับการเคหะแห่งชาติในการจัดให้มีเคหะเพื่อให้ประชาชนเช่า เช่าซื้อ หรือซื้อ และประกอบธุรกิจเกี่ยวกับ การก่อสร้าง อาคารหรือจัดหาที่ดิน การปรับปรุง รื้อ หรือย้าย แหล่งเสื่อมโทรม เพื่อให้มีสภาพการอยู่อาศัย สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมที่ดีขึ้น วิสัยทัศน์ของการเคหะแห่งชาติ คือ สร้างบ้าน สร้างสุข เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี พันธกิจของการเคหะแห่งชาติ คือ (1) สร้างบ้านคุณภาพที่ทุกคนเป็นเจ้าของได้ (2) สร้างความสุขในชุมชน (3) สร้างสังคมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี ปัจจุบันการเคหะแห่งชาติมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น 2,271 คน โดยมีการปฏิบัติงานอยู่ทั่วประเทศ ให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด (การเคหะแห่งชาติ, 2567) โดยการดำเนินงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ เป็นลักษณะงานด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัยและพัฒนาชุมชนเมือง ซึ่งบุคลากรการเคหะแห่งชาติต้องทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมผ่านโครงการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการให้มากที่สุด โดยที่ความต้องการที่อยู่อาศัยของประเทศไทยเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนของประชากรที่เพิ่มมากขึ้นและปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้โลกสามารถเชื่อมโยงถึงกันได้ หรือได้รับผลกระทบจากสิ่งที่เกิดขึ้น

อย่างรวดเร็วกว้างขวางเสมือนอยู่ใกล้กัน ผ่านระบบสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความต้องการของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน ประกอบกับปัจจุบันประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การรับรู้ประเภทของที่อยู่อาศัยในปัจจุบันและประเภทที่อยู่อาศัยที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุย่อมมีความเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน บุคลากรการเคหะแห่งชาติจึงจำเป็นต้องปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การที่ตั้งไว้ ปัจจุบันการเคหะแห่งชาติเผชิญกับสถานะหนี้ที่เกิดจากการลงทุนขององค์การซึ่งมีกำหนดชำระในปี 2566 จำนวนกว่า 4,000 ล้านบาท ทำให้ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีการทบทวนปรับแผนการดำเนินงานขององค์การ ทำการตรวจสอบทรัพย์สินขององค์การที่จะสามารถนำมาสร้างรายได้ให้กับองค์การได้ เช่น การขอคืนอาคารเช่าเหมาเพื่อนำกลับมาบริหารเอง การให้เช่าที่ดินว่าง รวมถึงการขายอาคารเื้อ้ออาหารให้กับองค์กรเอกชน เป็นต้น อีกทั้งคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) ได้มีการสั่งการให้การเคหะแห่งชาติเร่งรัดพลิกฟื้นกิจการเพื่อเพิ่มรายได้ให้เพียงพอสำหรับการชำระหนี้ในปี 2566 ซึ่งการเคหะแห่งชาติเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหากประสบกับสถานะขาดทุนหรือไม่สามารถชำระหนี้ที่สร้างขึ้นได้ รัฐบาลต้องมีการนำงบประมาณมาเพื่ออุดหนุนองค์การให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ สาเหตุสำคัญที่ทำให้การเคหะแห่งชาติประสบกับปัญหาสถานะหนี้ คือ การทุจริตประพตมิชอบของบุคลากร ยกตัวอย่างเช่น การทุจริตเชิงนโยบายโครงการบ้านเื้อ้ออาหารที่เป็นปัญหายืดเยื้อมาจนถึงปัจจุบัน การทุจริตของกลุ่มผู้บริหารกรณีขายที่ดินเื้อ้อประโยชน์ให้กับกลุ่มเอกชน ซึ่งคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ได้มีการชี้มูลความผิดกรณีนี้แก่อธิบดีว่าการเคหะแห่งชาติและบุคคลอื่นกว่า 33 คน ในจำนวนนี้เป็นบุคลากรการเคหะแห่งชาติจำนวน 7 คน การตรวจรับงานก่อสร้างที่ไม่ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด รวมไปถึงการกระทำการที่ไม่เข้าข่ายทุจริตแต่เป็นการกระทำโดยประมาท ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่จนก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์การ เป็นต้น ประเด็นตัวอย่างข้างต้นส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา เกิดแรงกดดันที่จะกระทำการหรือไม่กระทำการใด ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่และยังกระทบไปถึงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมไปถึงผลสัมฤทธิ์ภาพรวมของการเคหะแห่งชาติ ในอดีตการเคหะแห่งชาติได้เคยต้อนรับคณะศึกษาดูงานจากประเทศสิงคโปร์ โดยอดีตนายกรัฐมนตรีสิงคโปร์ ลี กวน ยู ได้มีการจัดส่งเจ้าหน้าที่การเคหะแห่งชาติสิงคโปร์ (Housing & Development Board: HDB) เพื่อศึกษาดูงาน ณ โครงการเคหะชุมชนดินแดงในประเทศไทย ซึ่งเป็นชุมชนใจกลางเมืองขนาดใหญ่ของการเคหะแห่งชาติ เพื่อนำแนวทาง วิธีการของการเคหะแห่งชาติไทยไปปรับใช้และเป็นแนวทางในการพัฒนาที่อยู่อาศัยให้แก่ประชาชนชาวสิงคโปร์โดยใช้ชุมชนดินแดงเป็นต้นแบบของการพัฒนา แต่ในปัจจุบันการเคหะแห่งชาติสิงคโปร์มีการพัฒนาที่อยู่อาศัยให้แก่ประชาชนในประเทศอย่างก้าวกระโดด ประชาชนในประเทศสิงคโปร์ส่วนใหญ่อาศัยในบ้านพักที่รัฐบาลจัดสรรให้ สิงคโปร์สามารถเป็นต้นแบบด้านการพัฒนา

ที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับประชากรที่หนาแน่นของประเทศให้กับประเทศอื่น ๆ ได้ โดยมีการพัฒนาด้านการจัดสรรที่อยู่อาศัยให้กับประชาชนได้อย่างรวดเร็วกว่าการเคหะแห่งชาติของประเทศไทยในอดีตเคยเป็นต้นแบบให้กับประเทศสิงคโปร์มาศึกษาดูงาน ในประเด็นต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้ศึกษาเกิดข้อสงสัยและสนใจที่จะศึกษาในประเด็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้การเคหะแห่งชาติประสบกับปัญหาในการดำเนินกิจการ เกิดการพัฒนาที่ล่าช้าจนและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานที่ไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือแนวทางการดำเนินกิจการขององค์กรยังไม่ได้รับผลกระทบหรือได้รับการสั่งการมาจากผู้บริหารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรจึงอาจเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติได้ ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการเคหะแห่งชาติหรือองค์กรอื่นสามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผน ปรับเปลี่ยนแผนการพัฒนาทักษะของผู้ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารองค์กรต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ
- 2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ
- 2.4 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ดังแสดงในภาพที่ 1.1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 สมมติฐานที่ 1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติอยู่ในระดับมาก

4.2 สมมติฐานที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ อยู่ในระดับมาก

4.3 สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการดำเนินการศึกษาและจัดเก็บข้อมูลคือ สำนักงานใหญ่การเคหะแห่งชาติ สำนักงานเคหะจังหวัด และสำนักงานเคหะนครหลวงทั่วประเทศ

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตของการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ได้แก่

5.2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ ไอร์แลนด์ และฮิทท์ (Ireland and Hitt, 1999, pp. 43-57; อ้างถึงใน คมกฤษ พรหมฉิน. 2560, น. 43-44), ฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskission, 2007, pp. 372-383 อ้างถึงใน เมธี ศรีโยธา. 2565, น. 25-26) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 3) จริยธรรมทางการบริหาร 4) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) การติดตามและประเมินกลยุทธ์ 6) การกำหนดระบบการปฏิบัติงาน 7) การบริหารทรัพยากรทางการบริหาร

5.2.2 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ตามแนวคิด Balanced Scorecard แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) และแนวทางการวัดผลสัมฤทธิ์ตามหลักเกณฑ์การประเมินของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน 2) ผลผลิตภาพงาน 3) ความพึงพอใจของบุคลากร 4) ผลลัพธ์หรือประโยชน์ในการนำไปใช้ 5) ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของผลงาน

5.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.3.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานการเคหะแห่งชาติ ระดับ 2-7 จำนวน 1,420 คน (ข้อมูลจากการเคหะแห่งชาติ, 2567)

5.3.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานการเคหะแห่งชาติ ระดับ 2-7 ด้วยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการเทียบตารางของเครจซี่และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด 2554, น.43) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 303 คน ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากประชากรโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิเทียบตามสัดส่วนประชากรของแต่ละฝ่าย และเลือกผู้ปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายด้วยวิธีการสุ่มแบบบังเอิญ

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาในครั้งนี้ใช้ระยะเวลาการดำเนินการศึกษาทั้งสิ้น 4 เดือน ตั้งแต่เดือนเมษายน 2567 - เดือนกรกฎาคม 2567

5.5 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.5.1 ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

- 1) การมีวิสัยทัศน์
- 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ
- 3) จริยธรรมทางการบริหาร
- 4) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) การติดตามและประเมินกลยุทธ์
- 6) การกำหนดระบบการปฏิบัติงาน
- 7) การบริหารทรัพยากรทางการบริหาร

5.5.2 ตัวแปรตาม คือ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 1) คุณภาพของงาน
- 2) ผลิตภาพงาน
- 3) ความพึงพอใจของบุคลากร
- 4) ผลลัพธ์หรือประโยชน์ในการนำไปใช้
- 5) ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของผลงาน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การมีความสามารถในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ กำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก รวมถึงสามารถผลักดันให้เกิดการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ด้าน สำหรับการศึกษาของกรณีการเคหะแห่งชาติ ได้แก่

6.1.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล มีการชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น มีการบริหารงานสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ รวมถึงการที่

ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเคหะแห่งชาติ

6.1.2 การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้วยการชี้แจง กระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลัง และร่วมขับเคลื่อนองค์การ โดยที่ผู้บริหารมีการกำหนดงานตามโครงสร้างที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ ทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับวัฒนธรรมขององค์การ สนับสนุน ควบคุม รวมถึงช่วยปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์การของการเคหะแห่งชาติ

6.1.3 จริยธรรมทางการบริหาร หมายถึง ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อตกลงในการบริหารงานโดยมีจริยธรรม สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อตกลงจนเป็นที่ยอมรับนับถือ ผู้บริหารมีการวางตัวในการบริหารงานในองค์การที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นกลางให้ความเท่าเทียมกับบุคลากรในองค์การทุกคน และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารมีหลักในการบริหารที่ตืออย่างชัดเจนมีความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารงาน การให้รางวัลหรือลงโทษเพื่อสร้างความรู้สึที่ดีต่อการบริหาร ตลอดจนการวางตัวเป็นกลางในการบริหาร การตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

6.1.4 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติตระหนักถึงความสำคัญของผลสัมฤทธิ์องค์การ มีการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจนสามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปเพื่อความสำเร็จขององค์การ มีรูปแบบการบริหารที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม เป็นการบริหารที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบวิธีการทำงานแต่มุ่งเน้นที่ผลของงานเป็นสำคัญ บุคลากรในองค์การมีอิสระในการเสนอแนวคิดและปฏิบัติงานตามกรอบแนวทางที่กำหนดร่วมกัน ผู้บริหารมีการพัฒนาการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถบริหารงานได้ตามสถานการณ์และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างรูปแบบการบริหารใหม่อยู่เสมอเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่สร้างผลสัมฤทธิ์ให้แก่องค์การ

6.1.5 การติดตามและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีระบบการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์การเพื่อการกำกับ ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพและนำผลการประเมินมาปรับปรุงทุกครั้ง ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การกำกับ ติดตามและประเมินผลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด หรือการแก้ไขหรือปรับปรุงจากการประเมินครั้งก่อนอยู่อย่างสม่ำเสมอ

6.1.6 การกำหนดระบบการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปี จัดทำงบประมาณ สามารถถ่ายทอดตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และมีการปรับปรุงทบทวนพัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ของการเคหะแห่งชาติ

6.1.7 การบริหารทรัพยากรทางการบริหาร หมายถึง ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติสามารถใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์การ ทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร สนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานบริหารหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

6.2 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติสามารถปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบและได้รับมอบหมายได้บรรลุผลสำเร็จ ได้ผลผลิตและเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยจะพิจารณาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานจากองค์ประกอบ 5 ด้านสำหรับกรณีศึกษาการเคหะแห่งชาติ ได้แก่

6.2.1 คุณภาพของงาน หมายถึง ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้รับมอบหมายสำเร็จด้วยความถูกต้อง ครบถ้วนตามมาตรฐาน มีความประณีต ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานมีคุณภาพ โดยพิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์และความประณีตหรือคุณภาพอื่น ๆ

6.2.2 ผลลัพธ์หรือประโยชน์ในการนำไปใช้ หมายถึง ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากร เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่นสามารถนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ได้ โดยที่ผลการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก มีการกำหนดมาตรฐานงานหรือเป้าหมายของงานและขั้นตอนในการปฏิบัติงานทุกครั้งก่อนดำเนินการเพื่อให้ได้ผลสำเร็จที่ดี พัฒนาระบบงาน รูปแบบหรือวิธีการ ในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้ต้องมีการพัฒนา มีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6.2.3 ความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน หมายถึง ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ มีการประหยัดทรัพยากร หรือความคุ้มค่าของผลงานต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน ใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับผลผลิตของงานที่เกิดขึ้น ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในด้านการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

ตรวจสอบเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ พิจารณาจากความประหยัดในการใช้ทรัพยากรหรือ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการ

6.2.4 ผลิตภาพงาน หมายถึง ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติสามารถปฏิบัติงาน บรรลุผลสำเร็จได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ปฏิบัติงานสำเร็จล่วงก่อนเวลาที่กำหนดอยู่เสมอ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าตามที่กำหนดหรือน้อยกว่าที่กำหนด โดยผลงานได้รับการยอมรับจาก บุคลากรในด้านความคุ้มค่าของผลงาน จนได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในความ รับผิดชอบของผู้บริหารอยู่เสมอ

6.2.5 ความพึงพอใจของบุคลากร หมายถึง การมีความรู้สึกในทางบวก รู้สึกชอบ หรือพึงพอใจของบุคลากรต่อผู้บริหารการเคหะแห่งชาติที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ โดยงานที่รับผิดชอบมีความท้าทายกับความสามารถและตำแหน่งหน้าที่ ได้รับ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน กิจกรรมของ หน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีภายใต้การ จัดการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

6.3 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารของการเคหะแห่งชาติ ซึ่งดำรง ตำแหน่งระดับผู้อำนวยการกอง (ระดับ 8) ขึ้นไป ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง (ระดับ 8) รองผู้อำนวยการ ฝ่าย (ระดับ 9) ผู้อำนวยการฝ่าย (ระดับ 10) ผู้ช่วยผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ (ระดับ 11) รองผู้ว่าการ การเคหะแห่งชาติ (ระดับ 12) และผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ

6.4 พนักงานการเคหะแห่งชาติ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานการเคหะแห่งชาติในระดับ ปฏิบัติงาน (ระดับ 2-7) ทั้งนี้ไม่รวมผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งลูกจ้างประจำและตำแหน่งลูกจ้างเหมา ชาติอัตราค่าจ้าง

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ เสนอต่อผู้บริหารการเคหะแห่งชาติเพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งในระดับบริหาร เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร

7.2 ผู้สนใจสามารถนำผลการศึกษาไปปรับใช้ในการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร อีกทั้งยังสามารถนำผล การศึกษาไปปรับใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ได้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
 - 2.1 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
 - 2.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - 2.3 การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - 2.4 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM)
 - 2.5 การวัดผลสัมฤทธิ์
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ Balanced Scorecard
 - 3.1 ความหมายของ Balanced Scorecard
 - 3.2 องค์ประกอบของ Balanced Scorecard
 - 3.3 ประโยชน์ของ Balanced Scorecard
4. ข้อมูลทั่วไปของการเคหะแห่งชาติ
 - 4.1 ข้อมูลทั่วไป
 - 4.2 ผลการประเมิน ITA
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

Hollander (1978 อ้างถึงใน กมลชนก แสงสุก 2559, น. 11) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำได้หมายถึง ตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้น มีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนั้นมีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้ว ก็ไม่มีภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพล แต่ไม่ได้หมายความว่า อิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

Yukl (1998 อ้างถึงใน กมลชนก แสงสุก 2559, น. 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, น. 77) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งที่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น โดยกระบวนการและสถานการณ์ และสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

ธร สุนทรายุทธ (2551, น. 326) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ โดยแสดงอำนาจในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวเกิดการยอมรับจากสมาชิกเกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ธุมกร เจริญคำ (2559, น. 11) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลของบุคคลอื่นโดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งในร่วมมือประสานงานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

คมกฤษ พรหมฉิน (2560, น. 30) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ สภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจูงใจให้คนอื่นคล้อยตาม ทำตามและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสาน

สัมพันธ์ก่อนมีคุณลักษณะที่เหมาะสม ทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

จากความหมายของภาวะผู้นำที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำจำกัดความ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สภาพของผู้นำในการใช้อิทธิพล แรงจูงใจ มีการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ โดยได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นคล้อยตามได้ โดยเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ร่วมมือร่วมใจกันของบุคคลภายในองค์การ เพื่อที่จะร่วมกันบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ได้

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

เดวิด (David, 1997 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, น. 2) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) หมายถึง กระบวนการบริหารที่จะให้ปฏิบัติการกิจขององค์การให้สำเร็จ ขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์การและสภาพแวดล้อมไว้ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ และการประเมินผล

ดาฟท์ (Daft, 2005 อ้างถึงใน วารุณี กังหมึก, 2559, น. 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างสรรค์แรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นอีกหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำ ที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ดูบริน (Dubrin, 2007 อ้างถึงใน คมกฤษ พรหมฉิน, 2560, น. 37) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นอีกหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี

มันทนา กองเงิน (อ้างถึงใน เกศรา สิทธิแก้ว, 2558, น. 48) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึง การเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สมยศ นาวิการ (อ้างถึงใน เกศรา สิทธิแก้ว, 2558, น. 48) ได้นิยามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ความสามารถ คาดคะเน สร้างวิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัว และให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็น

ปนัดดา วรกานต์ทิวัตต์ (อ้างถึงใน มนสิชา ธรรมรักษ์, 2561, น. 27) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยยึดเป้าหมายและภารกิจขององค์การเป็นหลัก และจะสรรหาวิธีการบริหารงาน ด้วยการกำหนดทิศทาง

ที่ชัดเจน การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและยังคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างพนักงานด้วยกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2561, น. 207) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นการศึกษาถึงควมมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มากขึ้นและยังต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วยการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์คล้ายกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งการเป็นผู้นำที่จูงใจผู้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเป็นผลมาจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน นอกจากนี้ ยังเป็นเรื่องของผู้นำเชิงปฏิรูปหรือการเป็นผู้นำที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจลักษณะของจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างมากเป็นผู้นำ โดยมุ่งที่จุดมุ่งหมายนี้ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและ คุณค่าขององค์การ รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์การ และการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำจำกัดความ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การมีความสามารถในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ กำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก รวมถึงสามารถผลักดันให้เกิดการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

คมกฤช พรหมฉิน (2560, น. 4-7) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารมีองค์ประกอบ 6 ด้านดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้างสมรรถนะหลัก 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 5) การมีคุณธรรมจริยธรรม และ 6) การริเริ่มสร้างสรรค์

การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การกำหนด ชี้แจงวิสัยทัศน์และแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานต้องการที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อกำหนดเป้าหมายของการบริหารงาน และแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องร่วมกัน

การสร้างสมรรถนะหลัก หมายถึง การสร้างความโดดเด่นในการบริหารจัดการและปฏิบัติงานให้แก่องค์กร โดยการสร้างจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะหลักเป็นการกำหนดและชี้แจงจุดเด่นขององค์กรชัดเจน บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามสมรรถนะหลักขององค์กร การสร้างอัตลักษณ์ขององค์กรเป็นองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างโดดเด่น กระทั่งสามารถกำหนดลักษณะเฉพาะความเป็นตัวตนขององค์กรและสามารถกำหนดเป็นอัตลักษณ์ขององค์กร บริหารงานตามอัตลักษณ์และชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามอัตลักษณ์ขององค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการยกย่องและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม

การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ผู้บริหารมีการกำหนดและบริหารงานหลักของวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ตลอดจนชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรมีการรับรู้ในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และกระตุ้นให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสริมการทำงาน ให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญ รู้ เข้าใจ และยอมรับวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ผู้บริหารมีการกระตุ้น ควบคุม และปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางของวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาศักยภาพด้วยวิธีต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การเข้าอบรม ศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน เป็นต้น และบุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้พัฒนาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารมีการจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรด้วยการเสริมแรง ด้วยวิธีที่เหมาะสมเป็นธรรม มีการตั้งคณะทำงานในการพิจารณาผลตอบแทน เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมโปร่งใสและเป็นธรรม สร้างความพึงพอใจ และช่วยกระตุ้นการทำงานของบุคลากร

การมีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อตกลงในการบริหารงานโดยมีจริยธรรม สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อตกลง จนเป็นที่ยอมรับนับถือ และสามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรในองค์กรได้ตามหลักปฏิบัติที่ได้ตั้งไว้ ผู้บริหารมีการวางตัวในการบริหารงานในองค์กรที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นกลางให้ ความเท่าเทียมกับ บุคลากรในองค์กรทุกคน และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรทุกคน ผู้บริหารมีหลักในการบริหารที่ดีอย่างชัดเจน มีความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารงาน การให้รางวัล หรือลงโทษ เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีต่อการบริหาร ตลอดจนมีการกำหนดข้อตกลงในการปฏิบัติงานที่ดีและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตาม

การริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของ ประสิทธิภาพขององค์กร มีการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจนสามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปเพื่อความสำเร็จขององค์กร มีรูปแบบการบริหาร ที่มุ่งเน้นความสำเร็จ

ขององค์การ และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อกำหนดแนวทางและขับเคลื่อนการทำงานที่เหมาะสมและพึงพอใจกับทุกฝ่าย เป็นการบริหารที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบวิธีการทำงานแต่มุ่งเน้นที่ผลของงานเป็นสำคัญ บุคลากรในองค์การมีอิสระในการเสนอแนวคิดและปฏิบัติงานตามกรอบแนวทางที่กำหนดร่วมกัน ผู้บริหารมีการพัฒนาการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถบริหารงานได้ตามสถานการณ์ และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพสร้างรูปแบบการบริหารใหม่อยู่เสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์การ

Ireland and Hitt (1999 อ้างถึงใน คมกฤษ พรหมฉิน, 2560, น. 43-44) ทศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ในขณะที่ยุทธศาสตร์ของโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 ขั้นตอนต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือทีมงานบริหารสูงสุด จะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จับใจขององค์การได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง
2. ความสำคัญของสมรรถนะองค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์ และธำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทรัพยากร และความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทัศนคติต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่มีคุณค่า
4. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์การ ทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์การไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่
5. การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งมั่นแนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์เชื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการคลี่คลายงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม นอกจากนี้ผู้นำยัง

ต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยม และวัฒนธรรมอย่างหลากหลาย อันจะส่งผลต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

6. การริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถสร้างควมมีประสิทธิผลและควมมีคุณภาพขององค์การ ระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับมุ่งผลระยะยาว

Hitt Ireland and Hoskisson (2011 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554, น. 24-25) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ แผนการปฏิบัติงาน รวมถึงสามารถถ่ายทอดตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. การบริหารทรัพยากรในองค์การ (Effectively Managing The Firm's Resource Portfolio) คือ การสามารถใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์การ ทั้งด้านงบประมาณ และด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (Sustaining and Effective organizational Culture) สามารถกำหนดวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมองค์การ

4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Emphasizing Ethical Practices) มีความซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรมจริยธรรม ตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5. การควบคุมองค์การให้สมดุล (Establish Balanced Organizational Controls) มีการจัดบริหารงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Dubrin (1988 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2561, น. 207-209) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าคุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรม และแนวทางการปฏิบัติโดยรวมคุณลักษณะทั้งของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกันโดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมาองค์การที่มีปฏิริยากับสภาพแวดล้อมนี้ ถูกเรียกว่าการคิดเชิงระบบเป็นความสามารถในการ

บริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน และต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 ความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน
 - 1.2 การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ
 - 1.3 การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมี ความแตกต่างในเรื่องของตัวแทน และทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมา ระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้
 - 1.4 ผู้จัดการที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการ แก้ปัญหามากขึ้นเท่านั้น และยิ่งการได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้น เช่นกัน
 - 1.5 นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหา ซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็มีความสำคัญ เช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วย ในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ และทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไปและ การตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไขก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้านการจินตนาภาพซึ่งในแต่ละองค์การจะ ประสบความสำเร็จได้ องค์การนั้นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิดและความเข้าใจ
2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น อาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย ในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมายุ่งยากอย่างไรก็มักจะใช้ สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบัน ซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว
3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะ การคาดคะเน อนาคต จากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่าง ระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเน อย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณานิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่ จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต
4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำทนาย สถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนั้นว่ากลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่หลาย องค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

เหนือกว่าคู่แข่ง แนวความคิดเชิงปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าบริการ ตลาดและแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นประโยชน์อย่างมากมายต่อองค์กร

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถามและวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป องค์กรประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต ในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

5.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดเอาไว้ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่ และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

5.4 แบบกว้าง ๆ ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียด ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6 การเผชิญความเสี่ยง ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยง เพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่ายตายใครจะทำก็ได้ ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

5.7 การมุ่งกำไร โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่างบริษัทมีวิสัยทัศน์ว่า เพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางการค้าในฐานะบริษัทการตลาดชั้นนำของโลก และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือ ทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จ คุณภาพชีวิตที่สมดุลทั้งส่วนตัวกับหน้าที่การงานและสนุกกับการบุกเบิกความเพียรพยายามในการทำงาน จะเห็นว่าวิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร็จจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น

สมยศ นาวิการ (2554 อ้างถึงใน คมกฤช พรหมฉิน, 2560, น. 39) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาวิสัยทัศน์ระยะยาวของบริษัท ถ่ายทอดวิสัยทัศน์จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

2. การใช้ประโยชน์จากความสามารถแกนอาจ หมายถึง ทักษะหน้าที่ของบริษัทเป็นทรัพยากรหรือความเชี่ยวชาญที่ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้และทักษะของบุคคลทุกคนภายในองค์การ

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยั่งยืน ประกอบด้วย อุดมการณ์ สัญลักษณ์ และค่านิยมแกนที่มีอิทธิพลต่อวิถีทางธุรกิจของพวกเขา

5. การมุ่งจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

6. การสร้างการควบคุมองค์การอย่างสมดุลจะทำให้มั่นใจได้ว่า องค์การได้บรรลุความสามารถในการแข่งขันและมีผลตอบแทนสูงจะทำให้ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความน่าเชื่อถือ

สุดา สุวรรณภิญโญ (2556 อ้างถึงใน มัทนิตา คงช่วย, 2563, น. 21-22) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการคิดอย่างมีกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากในการคิดเชิงกลยุทธ์ผู้นำต้องมีมุมมองที่เป็นระบบคิดทันการณ์ สามารถช่วงชิงโอกาสได้อย่างเหมาะสมและสามารถปรับกลยุทธ์ได้ทันท่วงที

2. การมีเจตจำนงที่แน่วแน่จะเป็นสิ่งจำเป็นให้พนักงานเกิดความคิดในการปรับปรุงสภาพที่เป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้นเป็นโอกาสที่ได้สำรวจตัวเอง เพื่อเตรียมความพร้อมและเกิดความเข้าใจตรงกันก่อน ผลักดันองค์การไปสู่เป้าหมาย

3. การมีพันธมิตรที่เกื้อหนุน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นผู้ที่เปิดเผย ยืดหยุ่น อ่อนน้อม นำไว้นื้อเชื่อใจทำให้ผู้ตามกล้าแสดงออกซึ่งความคิดแต่ยังคงไว้ซึ่งเป้าหมายสูงสุด ขององค์การ

4. การมีความสามารถในการปรับทุกองศาภายในองค์การให้สอดคล้องประสานกัน การที่จะบริหารความเปลี่ยนแปลงการปรับและขับเคลื่อนให้ส่วนต่างดำเนินไปตามวิสัยทัศน์ของผู้นำได้นั้น ผู้นำต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้คนที่มีความสามารถได้ร่วมควบคุมองค์การเพื่อที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็วและสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้

ไสว พลพุทธา (2557 อ้างถึงใน มัทนิตา คงช่วย, 2563, น. 35-37) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางสำหรับการแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและเป็นรากฐานของการพัฒนา และเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้องค์การบรรลุถึงจุดมุ่งหมายการประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การกำหนดทิศทางขององค์การและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึง การวิเคราะห์โดยการสำรวจ สภาพการณ์ภายใน และสภาพการณ์ภายนอก เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในขององค์การ

1.2 การกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง วิธีการหรือแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นในอนาคต

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายขององค์การตลอดจนวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งเป็นเรื่องภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้น และระยะยาวตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

2.1 การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น

2.2 การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่มีการจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยงานต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้คนทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จ

2.3 การนำ หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงานมีศิลปะในการสั่งการและส่งเสริมให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นประโยชน์แก่ตนเอง และองค์การรู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้คนอุทิศตนทั้งด้านความคิดกำลังกายให้กับองค์การอย่างเต็มที่

2.4 การควบคุมองค์การ หมายถึง การติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ และพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้น ช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

3.1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดภาระงานหรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินให้ชัดเจน และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

3.2 การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน หมายถึง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าแล้วนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดหรือเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตอนต้น และรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3.3 การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หมายถึง การแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์ เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การ

เกศรา สิทธิแก้ว (2558 อ้างถึงใน รัฐชนา เชื้อนขันธ, 2565, น. 32-33) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกลมีการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นขั้นตอนและให้ความเสมอภาคที่เท่าเทียมกันของบุคลากร สามารถนำองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์

2. การคิดเชิงปฏิวัติ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดที่แปลกใหม่ สร้างสรรค์นำเสนอความคิดที่แตกต่างออกไปจากความคิดเดิม มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน มีการจัดประชุมเพื่อสะท้อนความคิดเห็นและกระตุ้นความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้นำสิ่งที่ได้นั้นมาประยุกต์เป็นแผนในการปฏิบัติงานขององค์การและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนออกไป เพื่อสร้างขั้นตอนการทำงานใหม่ที่รวดเร็ว

3. การบริหารทรัพยากรภายในองค์การ หมายถึง ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และทรัพยากรภายในองค์การ เช่น บุคลากรวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ วางแผน และสนับสนุนการใช้งบประมาณที่เหมาะสมกับโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่ดำเนินงานและการใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในองค์การได้อย่างเหมาะสมกับสภาพบริบทขององค์การและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงาน มีการส่งเสริมให้องค์การมีกิจกรรมที่สามารถปลูกจิตสำนึกเน้นบุคลากรทำงานให้เกิดผลทั้งภายใน และภายนอกอย่างสูงสุด

4. การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในการควบคุมองค์การให้สมดุล หมายถึง องค์การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ยึดหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างถูกต้องส่งเสริม การทำงานร่วมกันด้วยความสามารถสูงสุด ให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ให้ความหมายของคำว่าระบบงาน หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างของส่วนราชการ วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีมหรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น ระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง

- วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน
- วิธีการจัดการ ให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล
- การบริหารค่าตอบแทน
- การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร
- การยกย่องชมเชย
- การสื่อสาร
- การว่าจ้าง
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ส่วนราชการออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบของ ส่วนราชการ เพื่อกระตุ้นและทำให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ

ดังนั้น จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและจากผลการศึกษาที่ได้มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สามารถนำมาปรับใช้กับการศึกษาในครั้งนี้ คือ สามารถจำกัดกรอบความหมายของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้สำหรับการศึกษา สามารถจำกัดกรอบและวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการศึกษา เพื่อให้การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติในครั้งนี้ สามารถกำหนดตัวแปรอิสระได้อย่างถูกต้องและครอบคลุมกับความหมายและแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ ผู้ศึกษาจึงสามารถสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นตัวแปรอิสระสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 3) การมีจริยธรรมทางการบริหาร 4) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) การติดตามและประเมินกลยุทธ์ 6) การกำหนดระบบการปฏิบัติงาน และ 7) การบริหารทรัพยากรทางการบริหาร

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน

2.1 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน

เสถียร ภูมิแกดำ (2550, น. 6) ได้ให้ความหมาย ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน หมายถึง การเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด ที่บุคลากรได้ทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จ ตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด

จันทร์สุทรรัตน์ จุลณีย์ (2554, น. 9) ได้ให้ความหมาย ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน หมายถึง การเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด ที่บุคลากรได้ทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามมาตรฐานที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด

วิชณูรักษ์ คล่องสั่งสอน (2562, น. 12) ได้ให้ความหมาย ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่น จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนหน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

พิชามณูชู่ สีขว้าง (2564, น. 6) ได้ให้ความหมาย ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานที่ได้ผลผลิต (outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์

และเมื่อกล่าวถึงการปฏิรูประบบราชการโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วและที่กำลังพัฒนาต่างกำลังดำเนินการให้ระบบราชการก้าวไปสู่ความเป็นระบบราชการขนาดเล็กแต่มีประสิทธิภาพ และในหลาย ๆ ประเทศก็ได้ทำสำเร็จมาแล้ว โดยใช้วิธีการบริหารงานในแนวทางที่เหมาะสมกับระบบราชการของแต่ละประเทศ ด้วยความร่วมมือร่วมใจและเอาจริงเอาจังของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบบริหารสูงสุด คือ รัฐบาล ระดับบริหารของกระทรวง และระดับบริหารของส่วนราชการต่าง ๆ เช่น การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

1. ความหมายของผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลจากงานบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการบริหารที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์มีการประเมินผล วัดผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และต้องเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และประหยัด และมุ่งเน้นที่ผลงานอันได้แก่ ผลผลิต (Outputs) กับผลลัพธ์ (Outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ มากกว่าที่จะเน้นทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) และกระบวนการทำงาน (Process)

2. องค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย

2.1 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและในระยะยาว

2.2 ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์กรหรือหน่วยราชการ ใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วย กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัตถุดิบของต่าง ๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

2.3 กระบวนการ (Processes) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำ ปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้

2.4 ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่เกิดขึ้น ผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร

2.5 ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องมาจากการดำเนินการ

2.6 ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิต เป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณคุณภาพ ของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

2.7 ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานโครงการ จัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.8 ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินการได้ ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอันจะทำให้ได้ผลผลิต มาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าน้อย ๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด

2.9 ความประหยัด เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดี สามารถใช้ ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดนำไปดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งมุ่งเน้นเรื่อง ความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี มีประสิทธิผลสูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่คำว่า "มาตรฐาน" ซึ่งอาจวัดหรือเทียบเท่าจากผลการ ปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมาหรืออาจหมายถึง มาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ นอกจากนั้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยาก และท้าทายอีกด้วย

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

1. เลือกใช้เทคนิคการวัดวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีผสมกัน

1.1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal cascading method)

1.2 การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused method)

1.3 การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work flow charting method)

1.4 การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-driven)

1.5 การประเมิน 360 องศา (360 Degree feedback)

1.6 การสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกที่เด่นชัด (Critical incident technique)

2. สรุปลงในแบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

3. ระบุค่าเป้าหมาย โดยแยกออกเป็น 5 ระดับ ลงในแบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

4. กำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management) คือ วิธีการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินการเป็นระยะ ๆ และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันที่ เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม

2.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ภรณ์ กิริติบุตร (2529 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2553, น. 13) กล่าวว่า ประสิทธิภาพมักมองในเรื่องคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งก็คือ วัตถุประสงค์กับผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นจะรวมถึงผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น การประเมินประสิทธิภาพของ โรงเรียนหรือผู้บริหารควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียน สำหรับประสิทธิภาพนั้นจะเน้นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต ถ้าใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดผลผลิตสูงก็ถือว่ามีประสิทธิภาพสูง อย่างไรก็ตามในการบริหารจัดการนั้น ผู้นำองค์กรย่อมต้องการเห็นประสิทธิภาพของการดำเนินงานกว่าสิ่งใดๆ การที่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหาร ต้องการที่จะเห็นประสิทธิภาพเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้วยประสิทธิผลกับประสิทธิภาพควรมีความสมดุลกัน เพราะหากมุ่งเน้นประสิทธิผลมากเกินไป ย่อมทำให้ประสิทธิภาพเกิดปัญหาด้านการจัดสรรทรัพยากรขึ้นได้ในขณะเดียวกันหากมุ่งเน้นประสิทธิภาพมากเกินไป ก็อาจทำให้ประสิทธิผลของการทำงานลดต่ำลงไป

ประสิทธิผลจึงเกี่ยวข้องกับความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม และความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าแนวคิดเรื่องประสิทธิผล คือ ตัวการที่เป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด

เมตต์ เมตต์การุญจิต (2547 อ้างถึงใน อาคม อึ้งพวง, 2551, น. 45) กล่าวว่า คำว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า คำทั้งสอง คำนี้มีความใกล้เคียงกันมาก กล่าวคือ ประสิทธิภาพเป็นการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดยยึดหลักการประหยัดทรัพยากร สำหรับประสิทธิผลก็คำนึงถึงความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์เช่นกัน แต่การปฏิบัติอาจจะไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้เพราะยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 อ้างถึงใน อภินันท์ จันทร์ศรีทอง, 2559, น. 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงาน จัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านคุณภาพและงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

พิจิตรา ไข่เอกปัญญา (2551, น. 37) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพประสิทธิภาพ ของบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

วัชร เลิศพงษ์วรพันธ์ (2553, น. 11) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการประเมินค่า จากความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

Boyce (1993 อ้างถึงใน ภาวินี ต้นเล่ง, น. 39) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของความสำเร็จของแต่ละองค์การที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายด้วยความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

Gibson and Gehring (1988, p. 658) (อ้างถึงใน ภาวินี ต้นเล่ง, น. 39-40) ได้ให้นิยามไว้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหมายถึง เรื่องของการกระทำใด ๆ หรือความพยายามใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับนั้นตรงครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและใช้พลังงานน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพคนในการปฏิบัติงานนั้นอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมตีมตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะสังคม และผู้นำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จาก การปฏิบัติอย่างมี

ประสิทธิภาพ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรรกลวิธี และเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพอย่างสูงสุดแต่ใช้ทุน ทรัพยากรและเวลาน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วย

2.1 การผลิต (Production) องค์การที่มีประสิทธิผลถ้าองค์การสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์การ

2.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์การที่มีประสิทธิผลถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัย ทรัพยากร (Input) ที่ใช้กับผลผลิต (Output) มีความเหมาะสมในลักษณะ ที่ใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า

2.3 ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์การมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานของ องค์การนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ

2.4 การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์การที่มีประสิทธิผลถ้าองค์การมีกลไก ที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์การ และภายนอกองค์การ

2.5 การพัฒนา (Development) องค์การที่มีประสิทธิผลถ้าองค์การสามารถ เพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์การที่เจริญก้าวหน้าตามการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ความหมายของประสิทธิผลทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การมีความหมาย ครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผล ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ครอบคลุมถึง กระบวนการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม

White (1991 อ้างถึงใน อ้างถึงใน ภาวิณี ต้นเล่ง, 2563, น. 40) ให้คำนิยามของ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ ระดับของผลการผลิตที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ของแต่ละบุคคลของการประกอบการผลิต หรืออาจอยู่ในรูปของเชิงคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง เทียบตรงของรายงานผลทางหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

Yoder and Staudlhar (1982 อ้างถึงใน ภาวิณี ต้นเล่ง, 2563, น. 40) ได้ให้ ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของพฤติกรรมหรือการประเมินพฤติกรรม ผลที่ได้นี้อาจจะอยู่ในรูปของทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

2.3 การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

สิรินยา เสียงเลิศ (2558 อ้างถึงใน วิโรจน์ สุวรรณประไพ, น. 22) กล่าวว่า การประเมินผล การปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการเชิงระบบเพื่อการปรับปรุงผลงานในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับ องค์การ การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการพัฒนาขั้นต้น มีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเพื่อพัฒนาบุคคลปัจเจกบุคคลและเป็นกลุ่มบุคคล

กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล (2557 อ้างถึงใน วิโรจน์ สุวรรณประไพ, น. 22) กล่าวว่า ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทบทวน การประเมินผลงานของบุคลากร ในปัจจุบันหรือในอดีตตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน การประเมินการปฏิบัติงาน ได้ถูกตั้งสมมติฐานว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องได้ถูกกำหนดไว้แล้วผู้บังคับบัญชา ต้องให้ข้อมูลแก่บุคลากร ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่ถูกประเมินและกำจัดช่องว่าง การประเมินผล การปฏิบัติงานหรือการดำเนินการต่อไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

สุนันทา เลาวหนันท์ (2556 อ้างถึงใน วิโรจน์ สุวรรณประไพ, น. 22) กล่าวว่า ความหมายของการประเมินของการปฏิบัติงานอย่างครอบคลุมว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อตรวจสอบสมรรถภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานว่ามี ประสิทธิภาพเพียงใดโดยการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ รวมถึง การมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ทวีลาภ แสณพาน (2561 อ้างถึงใน วิโรจน์ สุวรรณประไพ, น. 22) กล่าวว่า การประเมินผล หรือการวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ตามระยะเวลาที่ทำการประเมิน ดังนี้

1. การประเมินระหว่างการทำงานเป็นการประเมินเพื่อติดตามดูผลผลิตของ โครงการในขณะที่ยังดำเนินการนั้น ๆ กำลังดำเนินอยู่การประเมินประเภทนี้ให้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ที่จำเป็น แก่ผู้จัดการโครงการและผู้ตัดสินใจเพื่อปรับนโยบาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนการจัดการทรัพยากรของ โครงการ ผลจากการประเมินระหว่างดำเนินการนี้อาจจะให้การสนับสนุนที่เป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนโครงการใหม่ได้ด้วย

2. การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินเพื่อวิเคราะห์ผลผลิตทั้งหมดที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการ การประเมินประเภทนี้ให้การสนับสนุนที่จำเป็นทั้งหมดแก่ผู้ตัดสินใจและผู้แทน สำหรับใช้เพื่อการวางแผนโครงการใหม่และเป็นแนวทางการประเมินผลในอนาคตต่อไป

3. การประเมินย้อนหลัง เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบย้อนหลังเมื่อโครงการสิ้นสุดไปแล้วในช่วงระยะเวลาหนึ่งว่ามีผลกระทบจากโครงการหรือไม่อย่างไร

Hoy and Miskel (2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สุวรรณประไพ, น. 23) การประเมิน ประสิทธิภาพมีรูปแบบการประเมินประสิทธิผลแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในเชิงเป้าหมาย (Goal Model of Organization Effectiveness) เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ โดยพิจารณาว่า องค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับระดับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Degree of Goal Attainment) ซึ่งสามารถวัดได้จากความสามารถในการผลิต วัดจากผลกำไร เป็นต้น

2. การประเมินประสิทธิผลในเชิงระบบ เป็นรูปแบบการประเมินที่มุ่งเน้นปัจจัยป้อนมากกว่าผลผลิต การพิจารณาว่าองค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้นให้พิจารณาที่ความสามารถในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีคุณค่าและที่ต้องการ

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้รูปแบบการประเมินที่ใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ โดยพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

Caplow (1964 อ้างถึงใน วิโรจน์ สุวรรณประไพ, น. 23) เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การควรจัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ

1. ความมั่นคงหมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้
2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การในการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างสมาชิกขององค์การ
3. ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับบุคคลและความปรารถนาของสมาชิกที่จะคงมีส่วนร่วมต่อไป

4. ความสัมฤทธิ์ผล หมายถึง ผลรวมสุทธิของกิจกรรมขององค์การ

2.4 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นการช่วยให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การที่ผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใด ย่อมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หากผลงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมี โอกาสปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา องค์การหรือส่วนราชการที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้งบประมาณน้อยลง เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงานทั้งด้านประสิทธิผลประสิทธิภาพ คุณภาพ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545 อ้างถึงใน สุริพร กาญจนภาพุกษ์, น. 40) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ของผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547 อ้างถึงใน สุริพร กาญจนภาพุกษ์, น. 40) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน และมุ่งเน้นที่ผลงาน อันได้แก่ ผลผลิต (outputs) กับผลลัพธ์ (outcomes) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) และกระบวนการทำงาน (process) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน

สำนักงาน ก.พ. (2547 อ้างถึงใน สุริพร กาญจนภาพุกษ์, น. 40) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์การเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์การมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547 อ้างถึงใน สุริพร กาญจนภาพุกษ์, น. 40) ได้สรุปองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ หลัก ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงได้กับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้าง ซึ่งมีแนวความคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียดกล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{ผลสัมฤทธิ์} \\ \hline \text{(Results)} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{ผลผลิต} \\ \hline \text{(Outputs)} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{ผลลัพธ์} \\ \hline \text{(Outcomes)} \\ \hline \end{array}$$

ภาพที่ 2.1 สมการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

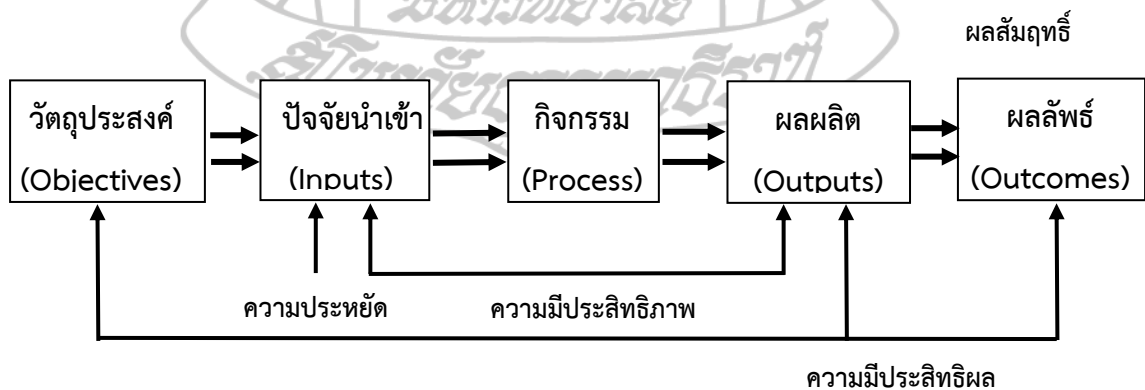
ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (2547) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใน ชุดวิชาเรียนด้วยตนเอง

หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ หน่วยที่ 2 หน้า 20

โดยมีแนวความคิดดังนี้ คือ ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานแต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ / งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์การนั้นให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator-KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การ การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้าคือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน หรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการเพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่า เป็นการจัดหาให้ได้ ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness) โดยมีกรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน ดังนี้



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (2547) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใน ชุดวิชาเรียนด้วยตนเอง

หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ หน่วยที่ 2 หน้า 22

จากแผนภาพข้างต้นที่แสดงองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

2. ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์การ/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัตถุดิบของต่าง ๆ วิธีการบริหารจัดการ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ ปัจจัยนำเข้านี้รัฐเป็นผู้จัดหาโดยใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งเก็บมาจากราษฎร ดังนั้นจึงควรใช้ด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงความประหยัดและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กระบวนการ (Process) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

4. ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์การนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การ เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่าง ๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

5. ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้นซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาต ซึ่งเป็นผลทำให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้ และมีสุขภาพที่แข็งแรง หรือผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

6. ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิตเป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงานเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

7. ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ จัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

8. ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอันจะทำให้ได้ผลผลิตมาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าให้น้อย ๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

9. ความประหยัด เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

2.5 การวัดผลสัมฤทธิ์

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2547 อ้างถึงใน ดวงแก้ว แซ่ลิ้ม, 2562, น. 44-45) ได้กำหนดการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ (หนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 0708.1/ว 10 ลงวันที่ 3 กรกฎาคม 2538) ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อปรับเปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญไปสู่ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นรูปธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของมาตรา 71 มาตรา 72 และมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 การปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ โดยยึดหลักการของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนรางวัลประจำปีและเงินตอบแทนอื่น ๆ แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญให้เป็นไปตามหลักการของระบบคุณธรรมและการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. การประเมินผลงานให้พิจารณาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้
 - 1.1 ปริมาณงาน พิจารณาจากปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายข้อตกลงหรือมาตรฐานของงาน
 - 1.2 คุณภาพของผลงาน พิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ และความประณีตหรือคุณภาพอื่นๆ
 - 1.3 ความทันเวลา พิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น
 - 1.4 ผลลัพธ์ประโยชน์ในการนำไปใช้และประสิทธิผลของงาน คือผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ พิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน
 - 1.5 การประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน พิจารณาจากความประหยัดในการใช้ทรัพยากรหรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการ
2. การประเมินคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้
 - 2.1 ความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงาน

2.2 การรักษาวินัย

2.3 การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดปัตตานี (ก.อบต.จังหวัดปัตตานี อ้างถึงใน ดวงแก้ว แซ่ลิ้ม, 2562, น. 44) ระบุไว้ในหมวดที่ 12 ส่วนที่ 4 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ข้อ 299 การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ให้ประเมินจากผลงานและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน โดยให้พิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ปริมาณงาน
2. คุณภาพของผลงาน
3. ความทันเวลา
4. ผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้
5. การประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือในการแสวงหาข้อมูลและสารสนเทศที่จะช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และการบริหารการพัฒนาในลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างและกำหนดตัวชี้วัดผลงานเป็นสิ่งที่พึงต้องดำเนินการในองค์การและกระบวนการนโยบาย ทั้งในส่วนของกำหนัดวิสัยทัศน์การพัฒนาองค์การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาแต่ละด้าน การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของแผนงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการและการกำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อกำหนดทางเลือกการดำเนินกิจกรรมที่น่าพอใจที่สุด

ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้ในการวัดผลบอถึงผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางสังคม ซึ่งเป็นนามธรรมให้เป็นตัวแปรที่เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้กำหนดนโยบาย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และสุริยา วีรวงศ์ อ้างถึงใน สุพจน์ ทราญแก้ว, 2545 น. 146)

ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้ (Office of planning and Budget)

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (input indicators) ได้แก่ ปริมาณ หรือจำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในดำเนินการหรือบริการเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์
2. ตัวชี้วัดผลผลิต (output indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงปริมาณ จำนวน สิ่งของที่เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมและ/หรือจำนวนผู้ได้รับบริการ
3. ตัวชี้วัดวัดผลลัพธ์ (outcome indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานในระดับเหนือกิจกรรม อันหมายถึงโครงการ /แผนงาน โดยการเทียบเคียงผลลัพธ์

ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นผลงานที่เป็นผลสืบเนื่องจากการได้มาซึ่งผลผลิตที่มีความมีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมที่ดำเนินการ

4. ตัวชี้วัดวัดประสิทธิภาพ (efficiency indicators) ตัวชี้วัดผลงานที่บ่งชี้ประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานเป็นตัวชี้วัดในเชิงเปรียบเทียบที่ระหว่างข้อมูล 2 หน่วย (outputs/inputs)

5. ตัวชี้วัดวัดความคุ้มค่า (cost-effectiveness) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลลัพธ์ที่จะช่วยแสดงถึงความคุ้มค่า (value for money) ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมนอกจากตัวชี้วัดผลงานทั้ง 2 ด้านที่เป็นตัวชี้ผลงานหลักในกระบวนการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์แล้วสารสนเทศในกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานยังรวมถึงตัวชี้วัดปริมาณงาน (workload indicators) และข้อสนเทศเชิงอธิบาย (explanatory information)

6. ตัวชี้วัดวัดปริมาณงาน (workload indicators) เป็นข้อมูลที่แสดงถึงปริมาณความต้องการในการใช้/ได้รับบริการหรือปริมาณของภาระงานในหน้าที่ของบุคคล

7. ข้อสนเทศเชิงอธิบาย (explanatory information) เกี่ยวกับผลงานที่เกิดขึ้นเป็นข้อมูลที่บอก อธิบายถึงสาเหตุเงื่อนไข/องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การส่วนใหญ่เป็นข้อมูลคำอธิบายให้ทราบถึงสาเหตุเงื่อนไขขององค์ประกอบที่มีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนด เงื่อนไขขององค์ประกอบเหล่านี้อาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การและผู้นำดำเนินการก็ได้ หากจะแบ่งตัวชี้วัดตามองค์ประกอบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถแบ่งกลุ่มได้ ดังนี้



ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงความสัมพันธ์องค์ประกอบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัด

องค์ประกอบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตัวชี้วัด	
ปัจจัยนำเข้า (Input)	ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า
กิจกรรม (Process)	ตัวชี้วัดปริมาณงาน, ข้อสนเทศเชิงอธิบาย
ความมีประสิทธิภาพ: ผลผลิต (Outputs)	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ
เทียบตัวชี้วัดผลผลิต, กับปัจจัยนำเข้า (Inputs)	
ความมีประสิทธิภาพ: ผลผลิต (Outputs)	ตัวชี้วัดผลผลิต
เทียบกับวัตถุประสงค์ (Objectives)	
ความมีประสิทธิภาพ: ผลผลิต (Outputs)	ตัวชี้วัดผลผลิต, ตัวชี้วัดคุ่มค่า
เทียบกับวัตถุประสงค์ (Objectives)	ความคุ่มค่ากับ วัตถุประสงค์

จากกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น Balanced Scorecard จึงเป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์การแปลงกลยุทธ์ให้ไปสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ จากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้น เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ ซึ่งจะสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านนวัตกรรม การเรียนรู้ ซึ่งจะไดกล่าวถึงในต่อไป

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ได้ให้ความหมายผลผลิตภาพ หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร แม้คำว่า “ผลผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยใด ปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลผลิตภาพยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต การวัด “ผลผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดเชิงประจักษ์ประกอบทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ (ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากร) ว่ามีประโยชน์หรือไม่

HREX.asia (2562) ได้ให้ความหมายผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตตลอดจนประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพในปริมาณที่ต้องการหรือทำให้ผลผลิตเดิมมีมูลค่าสูงขึ้น ซึ่งผลผลิตนี้อาจไม่ได้หมายถึงผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้เพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายถึงผลงานของการทำงานในแต่ละหน่วยงานอีกด้วย

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและจากผลการศึกษาที่ได้มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหมายถึงผลสำเร็จอันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิบัติงานตามโครงการ หรือแผนงานนั้นตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้หรือได้คาดหวังไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ครอบคลุมไปถึงกระบวนการในการนำทรัพยากรมาใช้อย่างคุ้มค่าของบุคลากร ซึ่งมีวิธีการหรือกระบวนการปฏิบัติที่เหมาะสม จนทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างสูงสุด ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลตัวบุคลากร อันเกี่ยวเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อการดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขาซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตปกติผู้บังคับบัญชาตามสายงานโดยตรงจะเป็นผู้ประเมินและพิจารณา ทบทวน โดยมีผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป ดังนั้น ไม่ว่าจะใครก็ตามที่ประเมินคนอื่นคนคนนั้นก็จะถูกประเมินด้วยเหมือนกับว่าที่ตนประเมินไปนั้นถูกต้องเชื่อถือได้เพียงไรด้วย จึงกล่าวได้ว่า ผู้ประเมินจะถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ระดับสูง ๆ ขึ้นไปเป็นทอด ๆ ยกเว้น ผู้ที่มีได้เป็นผู้บังคับบัญชา และการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์หรือผลของงานเป็นหลัก มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และประเมินผลโดยอาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงาน ซึ่งผลการประเมินจะนำมาใช้เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยจะต้องเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประหยัด ผู้ศึกษาจึงสามารถกำหนดกรอบแนวคิดด้านตัวแปรตามที่สามารถนำไปใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานสามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ คุณภาพของผลงาน ความประหยัด ความคุ้มค่า ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิด Balanced Scorecard

3.1 ความหมายของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการ ที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์

Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ประกอบกับเกิดเหตุการณ์ประเภทนี้เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า ในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ. 1992) Kaplan และ Norton จึงตระหนักว่า เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพของบริษัทแบบเก่า ๆ นั้น มีจุดอ่อนและกำกวม เช่น ดูแต่ตัวเลขสถานะการเงินของบริษัท ซึ่งเป็นแค่มุมเดียวของความสำเร็จของบริษัท และมักเป็นจากอดีต ไม่ได้แสดงถึงศักยภาพและแนวโน้มบริษัทในอนาคตทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร ทั้งคู่ได้อธิบายว่า Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่มีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างใด จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (customers), ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers), ลูกจ้าง (employees), การปฏิบัติงาน (processes), เทคโนโลยี (technology), และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และได้มีการตีพิมพ์แนวคิด Balanced Scorecard ในวารสาร Harvard Business Review ในค.ศ. 1992 ได้พิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะต้องคำถามว่า เพื่อที่จะประสบผลสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือ ผู้ถือหุ้น/เจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร เช่น กำไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้นกำไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางการเงิน เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไรคุณภาพ (Quality), ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time), ต้นทุน (Cost), และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction), ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)

จากการปฏิรูประบบราชการหน่วยงานราชการหลายแห่งได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารและการดำเนินการเพื่อให้เกิดความทันสมัย เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความสามารถในการแข่งขันหลายหน่วยงานจึงได้นำแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) มาปรับใช้ให้เข้ากับการดำเนินงานของตนเอง

หน่วยงานราชการเป็นองค์กรที่ไม่ได้แสวงหาผลกำไร แต่มุ่งหวังให้ได้ผลงานมากที่สุดเพื่อให้ประชาชนหรือผู้รับบริการเกิดความพอใจสูงสุดภายใต้กรอบงบประมาณที่มีจำกัดซึ่งทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป็นไปตามพันธกิจที่กำหนด ในการประยุกต์ คือ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้สำหรับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรจึงอาจปรับเปลี่ยนมุมมองแตกต่างกันออกไป ซึ่งใช้ได้ผลเป็นอย่างดีด้วยเหตุผล 3 ด้านคือ

1. Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร
 - เพื่อเรียนรู้มุมมองสำคัญ ส่งผลต่อการอยู่รอดขององค์กรในแง่มุมมองที่แตกต่างจากมุมมองด้านการเงินที่มองเฉพาะผลกำไร ขาดทุน หรืออำนาจ ทำให้ผู้บริหารมีมุมมองในการพิจารณาตัดสินใจประเด็นต่าง ๆ ได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น
 - เพื่อกำกับสนับสนุนโครงการ แผนงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องและบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ปฏิบัติงาน
 - เพื่อปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงานให้สอดคล้องกันเพื่อขับเคลื่อนสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือสำหรับทุกคนในองค์กร

- เพื่อความเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร เพราะมีการแปลงตัวชี้วัดระดับผู้บริหารสู่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งสามารถควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้
- เพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง สร้างคุณค่าให้แก่ตนเอง มีความก้าวหน้าไม่หลุดจากวงจรการเรียนรู้และพัฒนา
- เพื่อการสร้างผลงานที่สนับสนุนองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย ตรงตามความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ มีการเรียนรู้และพัฒนา และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการเงินงบประมาณขององค์กรและของรัฐบาล

หลักการสำคัญของ Balanced Scorecard มีการกำหนดมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อให้วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดครอบคลุมงานด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช้การเงิน เพื่อให้เกิดสมดุลในการบริหารจัดการโดย

มุมมองด้านการเงิน เพื่อบอกผลงานและสถานภาพด้านการเงินและงบประมาณขององค์กรและที่สำคัญ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเจ้าของคำถาม มุมมองด้านการเงินเน้นการตอบคำถามว่า หากองค์กรประสบความสำเร็จด้านการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงินควรเป็นอย่างไรในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มุมมองด้านลูกค้า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จด้านการเงินจะต้องมีรากฐานจากผลงานด้านลูกค้าที่ดี เช่น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจ และกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรทางที่ดี มุมมองด้านลูกค้าเน้นการตอบคำถามว่าองค์กรควรตอบสนองลูกค้าอย่างไรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มาจากการที่องค์กรสามารถสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ หรือกระบวนการอื่น ๆ ได้อย่างเป็นเลิศ กระบวนการธุรกิจภายในขององค์กรนับว่าเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่นำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น จึงต้องมีการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอ มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายในเป็นการตอบคำถามว่าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้ององค์กรควรมีกระบวนการธุรกิจภายในที่เป็นเลิศอะไรบ้าง

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา องค์กรสามารถสร้างผลงานด้านธุรกิจ กระบวนการผลิตหรือการให้บริการ ที่เป็นเลิศจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ต้องการการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาต้องตอบคำถามว่า เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรทำ

อย่างไรในการรักษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนามุมมองด้านนี้มีความสำคัญและเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและความยั่งยืนขององค์กร

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557 อ้างถึงใน ดวงแก้ว แซ่ลิ้ม, น. 49) ได้มีการกำหนดกรอบ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับส่วนราชการระดับกรมและจังหวัด เป็น 4 มิติ สอดคล้องกับแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ตามกรอบการประเมิน 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ หมายถึง ผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนผู้รับบริการ

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการบริการ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อลูกค้าในการให้บริการอย่างมีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติราชการ เป็นการลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร หมายถึง ความสามารถในการเตรียมพร้อมด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนองค์การ (Organization Capital) ทุนสารสนเทศ (Information Capital)

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	องค์ประกอบภายในองค์กร
ประชาชนผู้รับบริการ, นักวิชาการ, หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ, รัฐบาล, ผู้มีส่วนได้เสีย ประโยชน์	ความรู้ความสามารถของบุคลากร, ทักษะ, จริยธรรม, ขวัญและกำลังใจ, กระบวนการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร
นวัตกรรม	การเงิน
งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์, การพัฒนาระบบงาน, การสร้างเครือข่าย, ระบบการตรวจค้นข้อมูล, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ	ความประหยัด, ความมีประสิทธิภาพ, ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร, การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์, การตรวจสอบป้องกัน การรั่วไหล

ภาพที่ 2.3 ตัวแบบประยุกต์ของ Balanced Scorecard ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2547 อ้างถึงใน สุรีพร กาญจนภาพักษ์, 66-67) *คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

3.2 องค์ประกอบของ Balanced Scorecard

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 อ้างถึงใน สุรีพร กาญจนพฤกษ์, 66-67) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญของ Balanced Scorecard สามารถพิจารณาตามแนวราบและแนวตั้งได้ ดังนี้

3.2.1 พิจารณาตามแนวราบ (Horizontal-Based BSC) จะประกอบด้วยดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายหรือด้านที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การครบทุกฝ่ายหรือทุกด้าน เช่น

- 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ซึ่งภายใต้ BSC ของแต่ละด้านจะมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- (1) วัตถุประสงค์ (Objective) ได้แก่ สิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุถึง เช่น
 - วัตถุประสงค์ในด้านการเงิน ได้แก่ ผลกำไร
 - วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า ได้แก่ สร้างความพึงพอใจ
 - วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ สินค้ามีคุณภาพ
 - วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ได้แก่ มีการวิจัยและพัฒนา
- (2) การวัดผลหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Measures or KPIs) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ เพื่อวัดดูว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ และบรรลุมากน้อยเพียงใด
- (3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ว่ามีมากน้อยเพียงใด
- (4) การริเริ่ม หรือกิจกรรมที่ต้องทำ (Initiatives) ได้แก่ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่องค์การจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2.2 พิจารณาตามแนวตั้ง (Vertical-Based BSC) BSC จะประกอบด้วยดัชนีวัดความสำเร็จขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับล่างสุด คือ องค์ประกอบย่อยระดับปัจจัยนำเข้าขึ้นมาจนถึงระดับสูงสุด ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision)

จากการที่สำนักงาน ก.พ. ได้นำ Balanced Scorecard มาปรับใช้ จึงได้ปรับรายละเอียดองค์ประกอบของแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับสภาพของงานราชการ ดังนี้

- 1) มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ (External Perspective)
- 2) มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์การ (Internal Perspective)
- 3) มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

3.3 ประโยชน์ของ Balanced Scorecard

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 อ้างถึงใน สุริพร กาญจนพฤกษ์, 68-69) ได้สรุปประโยชน์ของ Balanced Scorecard (BSC) ไว้ ดังนี้

1. BSC สามารถช่วยทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทั้งบุคคลและทีมงานได้ทราบวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. BSC สามารถช่วยทำให้ทัศนคติที่มีต่อเรื่องราวต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและอย่างเหมาะสม ซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

3. BSC สามารถให้กรอบทิศทางที่จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานในระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

4. BSC สามารถช่วยเป็นหลักประกันแห่งความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานในทุกฝ่ายทุกแผนกอย่างยั่งยืนและยังระบุว่าการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์กร จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ พอสมควร ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรเตรียมตัวองค์กรให้พร้อมก่อนที่จะมีการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้จริงๆ เพื่อให้กระบวนการในการปรับเปลี่ยนเป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้น และ สิ่งที่จะต้องเตรียมความพร้อม คือ

4.1 ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

4.2 ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง

4.3 ผู้บริหารต้องทำการสื่อสารและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกคนให้ชัดเจน

4.4 ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจที่จะทำให้ Balanced Scorecard ประสบผลสำเร็จ

4.5 เตรียมความพร้อมในระบบข้อมูลภายในองค์กร

จากการทบทวนแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ทำให้สามารถสรุปใจความสำคัญได้ว่า BSC คือเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ใช้ในการวัดผลและติดตามประสิทธิภาพขององค์กรผ่านมุมมองหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต และเมื่อนำไปวิเคราะห์รวมกับแนวคิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาสามารถสรุปแนวทางการวัดผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้เป็นตัวแปรตามในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติในครั้งนี้ได้ โดยสามารถวัดผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรได้จากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านคุณภาพของงาน 2) ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์ในการนำไปใช้ 3) ด้านความประหยัดหรือความคุ้มค่าของผลงาน 4) ด้านผลิตภาพงาน และ 5) ด้านความพึงพอใจของบุคลากร

4. ข้อมูลทั่วไปของการเคหะแห่งชาติ

4.1 ข้อมูลทั่วไป

การเคหะแห่งชาติเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2516 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 316 ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติ การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2537 และฉบับ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 วัตถุประสงค์การเคหะแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัย พร้อมทั้งจัดให้มีระบบ สาธารณูปโภค สาธารณูปการ สิ่งอำนวยความสะดวก แก่ผู้อยู่อาศัย ทำนุบำรุง ปรับปรุง และพัฒนาผู้อยู่อาศัยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประชาชนที่ประสงค์จะมีเคหะของตนเอง หรือผู้ที่ประสงค์จะร่วมดำเนินกิจกรรมกับการเคหะแห่งชาติในการจัดให้มีเคหะเพื่อให้ประชาชนเช่า เช่าซื้อ หรือซื้อ และประกอบธุรกิจเกี่ยวกับ การก่อสร้าง อาคารหรือจัดหาที่ดิน การปรับปรุง รื้อ หรือย้ายแหล่งเสื่อมโทรม เพื่อให้มีสภาพการอยู่อาศัย สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมที่ดีขึ้น โดยมีวิสัยทัศน์ คือ "สร้างบ้าน สร้างสุข เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี" พันธกิจหลักของการเคหะแห่งชาติ คือ (1) สร้างบ้านคุณภาพที่ทุกคนเป็นเจ้าของได้ (2) สร้างความสุขในชุมชน (3) สร้างสังคมคุณภาพเพื่อชีวิตที่ดี วัฒนธรรมองค์การ 5 ประการ คือ 5S ประกอบด้วย (1) Spirit รวมพลังใจในการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาล และการสร้างประโยชน์เพื่อสังคมไทย (2) Skill มุ่งแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (3) Service ให้บริการที่ตอบโจทย์ทุกภาคส่วนของสังคมไทย (4) Speed รวดเร็ว ตรงเวลา และทันต่อสถานการณ์ และ (5) Sustainability พัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ส่วนค่านิยมหลัก 5 ประการ คือ HOMEs ประกอบด้วย (1) H Happiness to all เสริมสร้างความสุข (2) O Open to collaborate ประยุกต์ความร่วมมือ (3) M Mastering to innovate ยึดถือวัฒนธรรม (4) E Efficient & Ethical process ประสิทธิภาพพร้อมคุณธรรม และ (5) Service excellence ยกกระดับการบริการ (การเคหะแห่งชาติ, 2567)

4.2 ผลการประเมิน ITA

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ที่จัดโดยของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ตามแผนงานยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เพื่อให้ทราบผลการประเมินและแนวทางในการพัฒนาเพื่อยกระดับให้เป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมตามหลักธรรมาภิบาล สำนักงาน ป.ป.ช. ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน 3 ส่วน รวมทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัด และเป็นการประเมิน

ทั้งจากบุคลากรภายในหน่วยงานผู้มีส่วนได้เสียภายนอก และการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานต่อสาธารณชน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment หรือ IIT) โดยสอบถามการรับรู้และความคิดเห็นใน 5 ตัวชี้วัด จากบุคลากรภายในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 1 ปี ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ เป็นไปตามมาตรฐาน มีความโปร่งใสตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด

ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้งบประมาณ อย่างคุ้มค่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเปิดเผยอย่างโปร่งใส

ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้อำนาจ ของผู้บังคับบัญชา ในการมอบหมายงาน การประเมินผล ฯลฯ อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ

ตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของหน่วยงาน โดยบุคลากรในหน่วยงานไม่มีพฤติกรรมนำทรัพย์สินของหน่วยงานไปเป็นของตนเองหรือนำไปให้ผู้อื่น

ตัวชี้วัดที่ 5 การแก้ไขปัญหาทุจริต โดยผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตอย่างจริงจัง

ส่วนที่ 2 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment หรือ EIT) โดยสอบถามการรับรู้และความคิดเห็นใน 3 ตัวชี้วัด จากผู้รับบริการหรือผู้ติดต่อหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 6 คุณภาพการดำเนินงาน การปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักตามมาตรฐาน ขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดอย่างเคร่งครัด ไม่เลือกปฏิบัติ

ตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร การเผยแพร่ข้อมูลของหน่วยงานต่อสาธารณชนผ่านช่องทางที่หลากหลาย สามารถเข้าถึงได้ง่ายและไม่ซับซ้อน

ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงระบบการทำงาน ทั้งของเจ้าหน้าที่และกระบวนการทำงานของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 3 แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment หรือ OIT) เป็นการตรวจสอบระดับการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานผ่านทางเว็บไซต์หลักของหน่วยงาน แบ่งเป็น 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล ของหน่วยงานในเรื่องต่าง ๆ ตามเกณฑ์การประเมิน

ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต ในเรื่องการดำเนินการและการกำหนด
มาตรการเพื่อป้องกันการทุจริต

ในปี 2566 ผลการประเมิน ITA ของการเคหะแห่งชาติได้ 96.24 คะแนน
อยู่ในระดับผ่านดี เป็นอันดับที่ 3 ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จาก 9
หน่วยงาน และอยู่ในอันดับที่ 16 ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจจาก 51 หน่วยงาน โดยมีผลคะแนน
ในแต่ละส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน 90.41 คะแนน

ส่วนที่ 2 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก หน่วยงานเก็บข้อมูลเอง
99.18 คะแนน และสำนักงาน ป.ป.ช. เก็บข้อมูล 94.93 คะแนน

ส่วนที่ 3 แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ 100 คะแนน

ทั้งนี้ การเคหะแห่งชาติได้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ กฎ ระเบียบ และ
ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งปรับปรุงช่องทางการร้องเรียนให้มี 6 ช่องทาง ได้แก่ ไปรษณีย์ โทรศัพท์
Internet/Social ติดต่อด้วยตนเอง สื่อมวลชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนปรับเปลี่ยนเว็บไซต์
ขององค์กรให้มีความทันสมัย พร้อมด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ รวมทั้งเร่งชี้แจงสร้างความเข้าใจต่อ
สาธารณชนเมื่อมีข้อร้องเรียนต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที เพื่อให้การเคหะแห่งชาติมีภาพลักษณ์ที่ดี
สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ปฏิบัติงาน อันส่งผลต่อการดำเนินงานตามหลัก
ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน (การเคหะแห่งชาติ, 2566)

ในการทบทวนข้อมูลทั่วไปของการเคหะแห่งชาติ ผู้ศึกษาสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการ
กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของการศึกษาให้ครอบคลุมในประเด็นของการเคหะแห่งชาติ และยังสามารถ
นำไปใช้ในการออกแบบการเขียนข้อคำถามในเครื่องมือการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อให้ข้อ
คำถามในแบบสอบถาม สามารถครอบคลุมเนื้อหาของตัวแปรตามได้

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ” ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เสถียร ภูมิเกล้า (2550, น. 103-106) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคคลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า (1) ในภาพรวมการบริหารงานบุคคล ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.12$) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.22$) อยู่ในระดับมาก (2) ในภาพรวมผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.08$) ด้านคุณลักษณะของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.26$) อยู่ในระดับมากที่สุด (3) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคคลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น พบว่า การบริหารงานบุคคลมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรฯ ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง โดยเฉพาะด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ด้านผลสำเร็จของงาน ในทิศทางบวกในระดับมาก (0.790^{**}) และด้านการบริหารค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ด้านพฤติกรรมการทำงาน ในทิศทางบวกในระดับมาก (0.758^{**}) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ (4) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น พบว่าค่าสูงสุด คือด้านการสรรหาและการคัดเลือกที่สำคัญที่สุด คือควรมีการกำหนดตำแหน่งงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของบุคลากรชัดเจน ส่วนค่าสูงสุดรองลงมาเท่ากันทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคนที่สำคัญที่สุดคือจัดทำแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาด้านกำลังคน/ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาที่สำคัญที่สุด คือมีแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง/ด้านการพ้นจากงานที่สำคัญที่สุด คือ มีการให้คำแนะนำในการขอรับเงินบำเหน็จ บำนาญ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ควรได้รับแก่บุคลากรที่จะพ้นจากงาน/ส่วนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีการ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ และใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยที่กำหนดและวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม มีค่าสูงสุดเท่ากันกับด้านการบริหารค่าตอบแทนที่สำคัญที่สุด คือมีสวัสดิการด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือบุคลากร

ที่ได้รับความเดือดร้อน ตามสิทธิอันพึงได้ และให้ความสนใจเกี่ยวกับการครองชีพของบุคลากรและได้ให้การช่วยเหลือ คิดเป็นร้อยละ 92.9 ร้อยละ 85.7 และร้อยละ 82.7 ตามลำดับ (5) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น พบว่า ด้านผลสำเร็จของงานที่สำคัญที่สุด มีการกำหนดขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลไว้อย่างชัดเจน /ด้านพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญที่สุด จัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้แก่บุคลากร /ด้านคุณลักษณะของบุคลากรที่สำคัญที่สุด มีการให้รางวัล ประกาศยกย่องและให้เกียรติแก่บุคลากรที่มีความเสียสละ คิดเป็นร้อยละ 90.8 และเท่ากันร้อยละ 86.7 ตามลำดับ

จันทร์สุดารัตน์ จุลณีย์ (2554, น. 77-79) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลช้างมิ่ง ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.6 สถานภาพสมรสคิดเป็นร้อยละ 65.6 โสดคิดเป็นร้อยละ 31.3 อายุระหว่าง 30 - 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา อายุ 40 - 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.9 การศึกษาปริญญาตรีสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 53.1 รองลงมา ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 37.5 ประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.6 สังกัดสำนักงานปลัด อบต. คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมา สังกัด ส่วนการคลังจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0 มีระดับ เงินเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 65.6 และเงินเดือน สูงกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 34.4 การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลช้างมิ่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.14 เมื่อพิจารณารายด้านแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสรรหาและเลือกสรร ค่าเฉลี่ย 4.17 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าเฉลี่ย 4.14 และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 4.11 ตามลำดับ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลช้างมิ่ง ทั้งหมด 32 คน พบว่า ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่น จำนวน 5 คน ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับยอมรับได้ จำนวน 27 คน ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับสูงมาก ($r = .905$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอยู่ในระดับสูง 2 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและเลือกสรร ($r = .807$) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ($r = .742$) มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($r = .618$)

สุรีย์พร น้อยมณี (2558, น. 65-67) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลคลองจินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามขององค์การ

บริหารส่วนตำบลคลองจินดา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 54 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 46 มีอายุ 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 46 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประกอบอาชีพข้าราชการ โดยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในฝ่ายประสานสาธารณูปโภค มีรายได้ต่อเดือนอยู่ที่ 10,000-15,000 บาท ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและงานเสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด บุคลากรปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนที่องค์การได้กำหนด บุคลากรมีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่ดีทำให้ได้รับผลตอบแทนการปฏิบัติงาน (โบนัส) ตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการศึกษารายด้าน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ปัจจัยจูงใจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่งและผลสำเร็จของงาน ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานะของอาชีพและเงินเดือน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองจินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ให้ประสบความสำเร็จ คือ (1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงาน (2) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านสถานะของอาชีพ และด้านความมั่นคงในงาน

คมกฤษ พรหมฉิน (2560, น.106 - 110) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสำรวจ โดยผลการศึกษาพบว่า (1) ผลการศึกษารายองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบ (ตัวแปรแฝง) 4 องค์ประกอบ และตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ คือ การสร้างสมรรถนะหลัก การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ร่วม และการริเริ่มสร้างสรรค์ (2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี สอดคล้องกับข้อมูลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-Square = 24.27 ค่า $p = 0.38908$ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และค่ารากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) = 0.012

ชินพัฒน์ บุญสาร (2558, น. 146 - 157) ได้ศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ ผลการศึกษารายด้าน พบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษอยู่ในระดับมาก ได้แก่

ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด 75 ของแมคคลินชีย์ และ (3) ข้อเสนอแนะทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่ ควรส่งเสริมด้านแรงจูงใจ การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณให้เพียงพอ การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน การพัฒนาความรู้ การกำหนดแผนงาน/โครงการให้ชัดเจน และผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญและให้ความจริงจังในการนำผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน

ดวงแก้ว แซ่ลิ้ม (2562, น. 107-119) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทุนมนุษย์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสำรวจ ผลการศึกษา (1) ระดับของการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี ในภาพรวมมีระดับการพัฒนาทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาก (2) ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทุนมนุษย์และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี พบมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และ (4) ข้อเสนอแนะคือ 1) ด้านการฝึกอบรมหน่วยงานควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรเฉพาะตำแหน่งหรือที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งอย่างชัดเจน 2) ด้านการศึกษา ให้มีการส่งเสริมหรือสนับสนุนทุนการศึกษาต่อแก่บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาในการทำงานต่อไป 3) ด้านการพัฒนาตนเอง หน่วยงานควรสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองในด้านการใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น 4) ด้านการพัฒนาอาชีพ ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรสอบเลื่อนระดับที่สูงขึ้น 5) ด้านการพัฒนาองค์กร พบว่า ให้มีการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในหน่วยงานเพื่อตอบสนองการทำงานในยุคดิจิทัล

นันทน์ภัส สุทธิการ (2562, น. 89-95) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า (1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการจูงใจและพัฒนาบุคลากร ด้านการสร้างและธำรงรักษาทีม และด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ตามลำดับ (2) ประสิทธิผลของโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถ

ในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนตามลำดับ (3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือตัวทำนายที่สามารถช่วยกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ ร้อยละ 76.20 (การกำหนดทิศทางขององค์กร, การสร้างและธำรงรักษาทีม, การจูงใจและพัฒนาบุคลากร, มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม) จากผลการวิจัย โรงเรียนควรมีการจัดสรรทรัพยากรให้สถานศึกษาในสังกัดอย่างมีประสิทธิภาพมาทบทวน เริ่มตั้งแต่การวางแผนการใช้งบประมาณในด้านต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ให้เป็นไปตามแผนการใช้งบประมาณที่ได้กำหนดไว้ แล้วจัดสรรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และนำผลการดำเนินงานดังกล่าวมาปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาต่อไป ควรมีการเปิดโอกาสและสนับสนุนแหล่งวิทยาการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้รวมทั้งมีการจัดบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น

อธิการ แสนสุวรรณศรี (2563, น. 103-113) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า (1) ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ($\bar{X} = 4.64$) รองลงมาคือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 4.56$) ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ($\bar{X} = 4.52$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 4.34$) (2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$) และปัจจัยด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) (3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน สามารถร่วมกันทำนายผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ได้ร้อยละ 51.20 ($R^{2Ad} = .512$) โดยด้านการเจริญเติบโต ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร มากที่สุด ($\beta = .400$) รองลงมาคือ ด้านการยอมรับนับถือ ($\beta = .384$) และด้านการยอมรับนับถือ ($\beta = .134$) ส่วนด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความรับผิดชอบ ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร (4) ปัจจัยด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ทั้ง 3 ปัจจัย สามารถร่วมกันทำนายผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ได้ร้อยละ 14.10 ($R^{2Ad} = .141$) โดยด้านสมรรถนะหลัก ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร มากที่สุด ($\beta = .224$) รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ($\beta = .151$) และสมรรถนะในด้านการจัดการ ($\beta = .158$)

วันวิศาข์ บรรเทา (2564, น. 109-121) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาสำนักงานพัฒนาชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) (2) ผลการดำเนินงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) (3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล (LEA_5) ($\beta = .263$) ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (LEA_1) ($\beta = .244$) และด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ (LEA_2) ($\beta = .233$) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับผลการดำเนินงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนกลุ่มจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 ได้ร้อยละ 58.20 (Adjusted $R^2 = .582$) (4) แนวทางในการพัฒนาผลการดำเนินงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 ได้แก่ ควรมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานให้ชัดเจน มีความเหมาะสมเอื้อให้งานสำเร็จลุล่วง ควรมีการจัดระบบการทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ โดยยึดถือประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ให้ทันกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ทุกวัน และควรพัฒนาระดับการให้บริการ โดยเน้นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ

วิรินทร์รัตน์ เสือจอย (2564, น. 122-131) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า (1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (2) คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ และด้านการระบุกกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทองโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รัฐชนา เชื้อนขันธ์ (2565, น. 119-127) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า (1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ด้านการพัฒนาทรัพยากร และด้านกำหนดวิสัยทัศน์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ (2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความพึงพอใจในการทำงานของครู รองลงมา คือ ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เรียวกุติ รันศรี (2565, น. 149-165) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยทางการบริหารภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการให้บริการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยทางการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) และประสิทธิผลการให้บริการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) (2) ปัจจัยทางการบริหารด้านคุณธรรมจริยธรรม ($\beta = .563$) ด้านงบประมาณ ($\beta = .359$) และด้านวิธีการทำงาน ($\beta = .183$) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการให้บริการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถทำนายระดับประสิทธิผลการให้บริการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 67.10 ($R^{2adj} = .671$) ส่วนปัจจัยทางการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการให้บริการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล ($\beta = .290$) และด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\beta = .268$) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการให้บริการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถทำนายระดับประสิทธิผลการให้บริการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 43.10 ($R^{2adj} = .431$) ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มี

ประสิทธิภาพ และด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการให้บริการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม

ไพโรจน์ ฤชา (2565, น. 118-131) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสำรวจ โดยผลการศึกษาพบว่า (1) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) (2) ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) (3) การมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ($\beta = .217$) ด้านการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ($\beta = .211$) ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ($\beta = .175$) และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\beta = .166$) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันทำนายระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนครได้ร้อยละ 33.90 ($R^{2Ad} = .339$) (4) แนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร ได้แก่ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย และที่ทำการปกครองอำเภอ ควรที่จะส่งเสริมและกระตุ้นให้ประชาชนในระดับชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้น ซึ่งให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับ ควรจะมีการพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของกำนันผู้ใหญ่บ้านอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และควรที่จะจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุน การปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ให้เพียงพอ

วิระวัฒน์ ชาแสน (2566, น. 157-171) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า (1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) (2) ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก ได้ร้อยละ 86.90 ($R^{2Adj} = .869$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานสูงที่สุด คือ วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ ($\beta = .684$) รองลงมา

คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ($\beta = .266$) และความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนด กลยุทธ์ ($\beta = .124$) ตามลำดับ (3) ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสามารถร่วมกันทำนาย ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก ได้ร้อยละ 77.10 ($R^{2Adj} = .771$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยมาตรฐานสูงที่สุด คือ โอกาสก้าวหน้า ($\beta = .382$) รองลงมาคือ ความสำเร็จของงาน ($\beta = .240$) การได้รับการพัฒนา ($\beta = .197$) และลักษณะของงาน ($\beta = .157$) ตามลำดับ ตัวแปร ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก ได้ร้อยละ 86.50 ($R^{2Adj} = .865$) อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานสูงที่สุด คือ นโยบายและการ บริหารงาน ($\beta = .619$) รองลงมา คือ สถานะของอาชีพ ($\beta = .322$) การนิเทศงาน ($\beta = .256$) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\beta = .077$) และเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ($\beta = .070$) ตามลำดับ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษา จึงสามารถสรุปเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ โดยสามารถกำหนดตัวแปรอิสระ ในการศึกษาคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 3) การมีจริยธรรมทางการบริหาร 4) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) การติดตามและประเมินกลยุทธ์ 6) การกำหนดระบบการปฏิบัติงาน และ 7) การบริหารทรัพยากร ทางการบริหาร และสามารถกำหนดตัวแปรตามในการศึกษาคือ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ บุคลากรการเคหะแห่งชาติ ซึ่งสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพของงาน 2) ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์ในการนำไปใช้ 3) ด้านความประหยัดหรือความคุ้มค่าของผลงาน 4) ด้านผลิตภาพงาน และ 5) ด้านความพึงพอใจของบุคลากร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ” มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ
4. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

รูปแบบการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง คือเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพียงเวลาเดียวและเก็บพร้อมกันทุกคน

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติงาน ตำแหน่งพนักงานการเคหะแห่งชาติ ระดับ 2 - 7 ซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่การเคหะแห่งชาติ สำนักงานเคหะจังหวัดและสำนักงานเคหะนครหลวง จำนวน 1,420 คน เนื่องจาก เป็นผู้ที่ควรได้รับการพิจารณาสำหรับความเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (การเคหะแห่งชาติ, 2567)

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรการเคหะแห่งชาติ

ระดับตำแหน่ง	จำนวนประชากร (คน)
พนักงานระดับ 2	24
พนักงานระดับ 3	172

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง	จำนวนประชากร (คน)
พนักงานระดับ 4	93
พนักงานระดับ 5	152
พนักงานระดับ 6	480
พนักงานระดับ 7	499
รวม	1,420

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติงาน ในตำแหน่งพนักงานการเคหะแห่งชาติ ระดับ 2-7 ด้วยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการเทียบตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (บุญชม ศรีสะอาด 2554, น. 43) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 303 คน ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากประชากรโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วน เทียบตามสัดส่วนประชากรของแต่ละระดับ และเลือกผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับด้วยวิธีการสุ่มแบบบังเอิญ

จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ได้สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วน โดยหาสัดส่วนด้วยการเทียบบัญญัติไตรยางค์จากระดับตำแหน่งของประชากร จำนวน 6 ระดับ จากสูตรการกระจายตามสัดส่วน ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตร} \quad nh &= \frac{(Nh)n}{N} \\ \text{เมื่อ} \quad nh &= \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการในแต่ละประเภท} \\ n &= \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา เท่ากับ 303 คน} \\ Nh &= \text{จำนวนประชากรในแต่ละประเภท} \\ N &= \text{จำนวนประชากรทั้งหมด เท่ากับ 1,420 คน} \end{aligned}$$

แทนค่าสูตร

$$\begin{aligned} nh &= \frac{24 \times 303}{1,420} \\ nh &= 5 \text{ คน} \end{aligned}$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับ 2 จำนวน 5 คน

แทนค่าสูตร

$$nh = \frac{172 \times 303}{1,420}$$

$$nh = 37 \text{ คน}$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับ 3 จำนวน 37 คน

แทนค่าสูตร

$$nh = \frac{93 \times 303}{1,420}$$

$$nh = 21 \text{ คน}$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับ 4 จำนวน 21 คน

แทนค่าสูตร

$$nh = \frac{152 \times 303}{1,420}$$

$$nh = 32 \text{ คน}$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับ 5 จำนวน 32 คน

แทนค่าสูตร

$$nh = \frac{480 \times 303}{1,420}$$

$$nh = 102 \text{ คน}$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับ 6 จำนวน 102 คน

แทนค่าสูตร

$$nh = \frac{499 \times 303}{1,420}$$

$$nh = 106 \text{ คน}$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับ 7 จำนวน 106 คน

1.3 การสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) ด้วยวิธีหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) ดังนี้

ขั้นที่ 1 สุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling) ชนิดกำหนดสัดส่วนตามจำนวนประชากร โดยใช้ระดับของพนักงานเป็นเกณฑ์

ขั้นที่ 2 สุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภท จนได้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด จำนวน 303 คน

ตารางที่ 3.2 สัดส่วนจำนวนพนักงานการเคหะแห่งชาติ

ระดับตำแหน่ง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
พนักงานระดับ 2	24	5
พนักงานระดับ 3	172	37
พนักงานระดับ 4	93	21
พนักงานระดับ 5	152	32
พนักงานระดับ 6	480	102
พนักงานระดับ 7	499	106
รวม	1,420	303

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นแบบสอบถามปลายปิด ในส่วนที่ 1-3 และแบบสอบถามปลายเปิด ในส่วนที่ 4 แบบสอบถามทั้งสิ้นที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้มีจำนวน 303 ชุด ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) สถานภาพ 4) ระดับการศึกษา 5) เงินเดือนและค่าตอบแทน 6) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 7) ตำแหน่งปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 3) จริยธรรมทางการบริหาร 4) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) การติดตามและประเมินกลยุทธ์ 6) การกำหนดระบบการปฏิบัติงาน

7) การบริหารทรัพยากรทางการบริหาร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale)

5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (บุญชม ศรีสะอาด 2554, น. 100) ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านคุณภาพของงาน 2) ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์ในการนำไปใช้ 3) ด้านความประหยัดหรือความคุ้มค่าของผลงาน 4) ด้านผลิตภาพงาน 5) ด้านความพึงพอใจของบุคลากร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (บุญชม ศรีสะอาด 2554, น. 100) ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็น เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ตารางที่ 3.3 โครงสร้างแบบสอบถาม

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร		
1. ด้านการมี วิสัยทัศน์	1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล	ส่วนที่ 2 ข้อ 1
	2. มีการชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 2
	3. บริหารงานได้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ขององค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 3
	4. กระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ขององค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 4
	5. การเปิดโอกาสให้บุคลากร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	ส่วนที่ 2 ข้อ 5

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2. ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร	6. กำหนดงานตามโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 6
	7. ชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ในรูปแบบของวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 7
	8. กระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรมองค์กร และตระหนักถึงความสำคัญในการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 8 -9
	9. สนับสนุน ควบคุม รวมถึงช่วยปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 10
3. ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร	10. มีคุณธรรมจริยธรรมการกำหนดระเบียบข้อตกลงในการบริหารงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 11
	11. บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	ส่วนที่ 2 ข้อ 12
	12. การปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อตกลง จนเป็นที่ยอมรับ	ส่วนที่ 2 ข้อ 13
	13. การมีคุณธรรม จริยธรรมโดยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และความน่าเชื่อถือ	ส่วนที่ 2 ข้อ 14
	14. การวางตัวเป็นกลางในการบริหารงานในองค์กรอย่างเหมาะสม	ส่วนที่ 2 ข้อ 15
	15. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 16
4. ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	16. มีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	ส่วนที่ 2 ข้อ 17
	17. การริเริ่มสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานเดิม	ส่วนที่ 2 ข้อ 18
	18. บริหารงานได้ตามสถานการณ์และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ส่วนที่ 2 ข้อ 19

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
4. ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (ต่อ)	19. กระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้องค์การ	ส่วนที่ 2 ข้อ 20
	20. การกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน	ส่วนที่ 2 ข้อ 21
	21. ใช้รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรและสามารถยืดหยุ่นได้เป็นอย่างดี	ส่วนที่ 2 ข้อ 22-23
5. ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์	22. มีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	ส่วนที่ 2 ข้อ 24-25
	23. มีการกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 26
	24. มีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพและนำผลการประเมินมาปรับปรุงทุกครั้ง	ส่วนที่ 2 ข้อ 27
	25. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ การกำกับติดตามและประเมินผล	ส่วนที่ 2 ข้อ 28
6. ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน	26. มีการจัดทำแผนการปฏิบัติการประจำปี ได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ส่วนที่ 2 ข้อ 29
	27. มีการจัดทำงบประมาณ เพื่อรองรับแผนปฏิบัติการประจำปี	ส่วนที่ 2 ข้อ 30
	28. มีการทบทวน ปรับปรุง พัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด	ส่วนที่ 2 ข้อ 31
	29. มีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	ส่วนที่ 2 ข้อ 32
	30. มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย	ส่วนที่ 2 ข้อ 33

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
7. ด้านการบริหาร ทรัพยากรทางการ บริหาร	31. การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของ บุคลากร 32. การสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อ เพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 33. การบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสม และคุ้มค่า 34. การจัดระบบบริหารจัดการสรรหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 35. การแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	ส่วนที่ 2 ข้อ 34 ส่วนที่ 2 ข้อ 35 ส่วนที่ 2 ข้อ 36 ส่วนที่ 2 ข้อ 37 ส่วนที่ 2 ข้อ 38
ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ		
1. คุณภาพของงาน	36. ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครบถ้วนตามมาตรฐาน 37. ปฏิบัติงานด้วยความประณีต ตั้งใจ 38. ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ 39. ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและ ผู้ได้บังคับบัญชาว่างานที่ปฏิบัติมีคุณภาพ	ส่วนที่ 3 ข้อ 1 ส่วนที่ 3 ข้อ 2 ส่วนที่ 3 ข้อ 3 ส่วนที่ 3 ข้อ 4
2. ผลลัพธ์หรือ ประโยชน์การ นำไปใช้	39. ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากร 41. ผลการปฏิบัติงานเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ตนเองและหน่วยงานอื่นสามารถนำไปปฏิบัติหรือ ประยุกต์ใช้ได้ 42. ผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อความก้าวหน้า 43. ผลการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก 44. มีการกำหนดมาตรฐานงานหรือเป้าหมายของงาน และขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนทุกครั้งก่อน ดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	ส่วนที่ 3 ข้อ 5 ส่วนที่ 3 ข้อ 6 ส่วนที่ 3 ข้อ 7 ส่วนที่ 3 ข้อ 8 ส่วนที่ 3 ข้อ 9

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2. ผลลัพธ์หรือ ประโยชน์การ นำไปใช้ (ต่อ)	45. มีการพัฒนาระบบงาน รูปแบบหรือวิธีการ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น	ส่วนที่ 3 ข้อ 10
3. ความประหยัด และความคุ้มค่า ของผลงาน	46. การปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ส่งผลให้ต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ในแผน	ส่วนที่ 3 ข้อ 11
	47. มีการตรวจสอบ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์เมื่อ ปฏิบัติงานทุกครั้ง	ส่วนที่ 3 ข้อ 12
	48. การใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับผลผลิตของงานที่เกิดขึ้น	ส่วนที่ 3 ข้อ 13
	49. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัด	ส่วนที่ 3 ข้อ 14
4. ผลิตภาพงาน	50. ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้สูงกว่ามาตรฐานที่ กำหนดไว้	ส่วนที่ 3 ข้อ 15
	51. ได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานนอกเหนือจาก งานในความรับผิดชอบอยู่เสมอ	ส่วนที่ 3 ข้อ 16
	52. ปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงก่อนเวลาที่กำหนดอยู่เสมอ	ส่วนที่ 3 ข้อ 17
	53. ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงโดยใช้ทรัพยากรน้อยกว่า ที่ตั้งเป้าหมายไว้	ส่วนที่ 3 ข้อ 18
	54. ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในภาพรวมด้าน ความคุ้มค่าของผลงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 19
5. ความพึงพอใจ ของบุคลากร	55. การใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มความสามารถ	ส่วนที่ 3 ข้อ 20
	56. งานที่รับผิดชอบมีความท้าทายกับความรู้ ความสามารถ	ส่วนที่ 3 ข้อ 21
	57. งานในความรับผิดชอบมีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่	ส่วนที่ 3 ข้อ 22

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
5. ความพึงพอใจ ของบุคลากร (ต่อ)	58. การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน กิจกรรม ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 23
	59. ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับ ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ	ส่วนที่ 3 ข้อ 24
	60. สามารถปฏิบัติงานเข้ากับเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี	ส่วนที่ 3 ข้อ 25
	61. สภาพแวดล้อมการทำงานโดยทั่วไปมีความ เหมาะสม	ส่วนที่ 3 ข้อ 26

2.1 การหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ทำการพิจารณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องเหมาะสม และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item - Objective Congruence: IOC) (ลิ้ว สายยศ และอังคณา สายยศ, 2548, น. 248-249) โดยใช้สูตร

$$\begin{aligned} \text{สูตร IOC} &= \frac{\sum R}{N} \\ \text{เมื่อ IOC} &= \text{ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item congruency)} \\ R &= \text{ค่าความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ} \\ N &= \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ} \end{aligned}$$

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนความสอดคล้องของคำถามแต่ละข้อ ดังนี้
ให้คะแนน + 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน - 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะทำการคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.6 ขึ้นไป เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามต่อไป หากปรากฏว่าค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.6 ข้อคำถามดังกล่าวจะนำไปปรับปรุงแก้ไข หรือตัดทิ้ง เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากที่สุดตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ซึ่งภาพรวมโดยสรุปพบว่าค่า IOC มีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 แสดงว่า แบบสอบถามมีข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2. นำแบบสอบถามที่ผ่าน IOC แล้ว ไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับประชากร 30 คน ที่ไม่ซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างแต่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

3. ทำการประมวลผลวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability analysis) ของแบบสอบถามด้วยวิธีของ ครอนบาช (Cronbach) สำหรับตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ได้ค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .994 และตัวแปรผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .970 ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับดีมาก หมายถึง แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือมากและสามารถนำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ เพราะค่าสถิติจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 - 1 และค่าที่ยอมรับได้ของสถิติ คือ มากกว่า 0.7 (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์, 2548, น. 14)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 เก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) แบบวัดครั้งเดียว (One shot study) เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามออนไลน์ด้วยการใช้ Google Form สร้างแบบสอบถาม และแจกแบบสอบถามด้วยการส่ง link และ QR Code แบบสอบถามไปยัง Line Group ของกลุ่มประชากร ใช้แบบสอบถาม จำนวน 303 ชุด

3.2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งที่มา เช่น ตำราวิชาการ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ เว็บไซต์ต่าง ๆ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา เพื่อศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและแนวทางในการดำเนินการศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลและตอบวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณนา เพื่อบรรยายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และเสนอเป็นตารางมีคำบรรยายประกอบ

4.2 สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ตารางที่ 3.4 ตารางแสดงสถิติที่ใช้

วัตถุประสงค์	วัดเรื่องอะไร	สถิติที่ใช้
1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 3) จริยธรรมทางการบริหาร 4) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) การติดตามและประเมินกลยุทธ์ 6) การกำหนดระบบการปฏิบัติงาน 7) การบริหารทรัพยากรทางการบริหาร	ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ	ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย 1) คุณภาพของงาน 2) ผลิตภาพงาน 3) ผลลัพธ์หรือประโยชน์ในการนำไปใช้ 4) ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของผลงาน 5) ความพึงพอใจของบุคลากร	ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วัดเรื่องอะไร	สถิติที่ใช้
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ	ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
4. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ	ข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด	ค่าความถี่และการวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปอุปนัย

4.3 เกณฑ์การแปลผล

ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้

1. เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 3) จริยธรรมทางการบริหาร 4) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) การติดตามและประเมินกลยุทธ์ 6) การกำหนดระบบการปฏิบัติงาน 7) การบริหารทรัพยากรทางการบริหาร

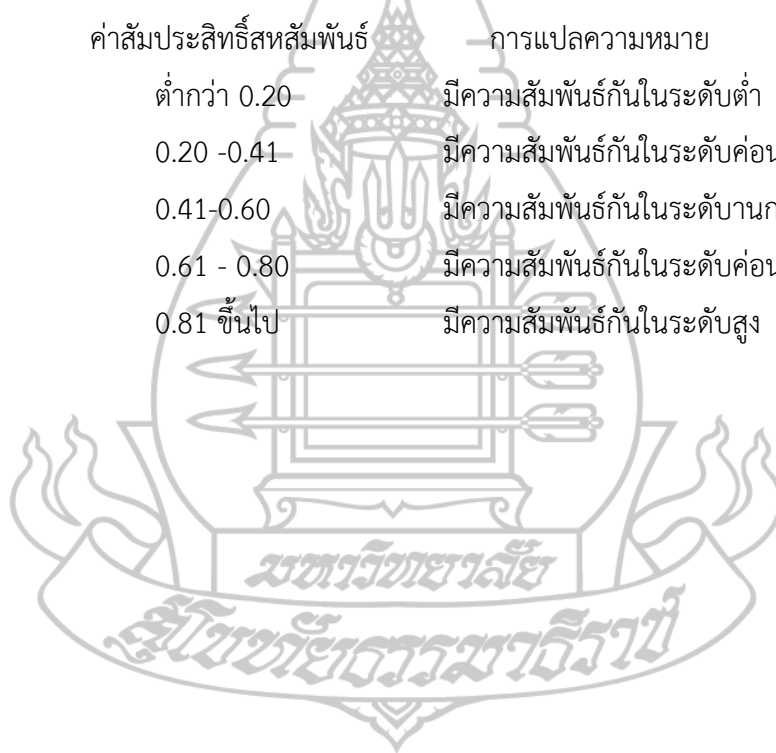
ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50 - 5.00	หมายถึง มีความคิดเห็นระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง มีความคิดเห็นระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง มีความคิดเห็นระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

2. เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถาม ส่วนที่ 3 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย 1) ด้านคุณภาพของงาน 2) ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์ในการนำไปใช้ 3) ด้านความประหยัดหรือความคุ้มค่าของผลงาน 4) ด้านผลิตภาพงาน 5) ด้านความพึงพอใจของบุคลากร

ค่าเฉลี่ย	หมายถึง	ความหมาย
4.50 - 5.00	หมายถึง	มีผลสัมฤทธิ์ระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	มีผลสัมฤทธิ์ระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	มีผลสัมฤทธิ์ระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	มีผลสัมฤทธิ์ระดับน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	มีผลสัมฤทธิ์ระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) โดยเกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย 5 ระดับ ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540, น. 144)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	การแปลความหมาย
ต่ำกว่า 0.20	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.20 - 0.41	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
0.41 - 0.60	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.61 - 0.80	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
0.81 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ
4. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

โดยผู้ศึกษากำหนดประชากรเป้าหมายสำหรับการศึกษา คือ ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงานการเคหะแห่งชาติ ระดับ 2 – 7 และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบตารางของเครจซี่และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด 2554, น.43) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิเทียบตามสัดส่วนของแต่ละระดับ และเลือกผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับด้วยวิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) จำนวน 303 คน โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับศึกษานี้ โดยแจกแบบสอบถามแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้ google form แทนการแจกแบบสอบถามเป็นเอกสาร เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบตามจำนวนที่ต้องการแล้ว ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มี 5 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 3) ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร 4) ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ 6) ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน และ 7) ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพของงาน 2) ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้ 3) ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน 4) ด้านผลิตภาพงาน และ 5) ด้านความพึงพอใจของบุคลากร

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานทางการศึกษา ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ลักษณะที่ใช้ในการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

n	แทน จำนวนตัวอย่าง
\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง
ρ	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของประชากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือนและค่าตอบแทน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งปัจจุบัน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่และร้อยละ นำเสนอข้อมูลในตารางประกอบการบรรยาย ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
1. ชาย	122	40.30
2. หญิง	181	59.70
รวม	303	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 59.70 และเพศชาย จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 40.30

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

(n = 303)

อายุ	ความถี่	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 30 ปี	18	5.90
2. 30 – 40 ปี	115	38.00
3. 41 – 50 ปี	95	31.30
4. 51 ปีขึ้นไป	75	24.80
รวม	303	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80 และมีอายุต่ำกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

(n = 303)

สถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
1. โสด	127	41.90
2. สมรส	170	56.10
3. หม้าย/หย่าร้าง	6	2.00
รวม	303	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 56.10 รองลงมาคือสถานภาพโสด จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 41.90 และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 303)

ระดับการศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	3.30
2. ปริญญาตรี	215	71.00
3. ปริญญาโท	78	25.70
4. ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	303	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 71.00 รองลงมาคือปริญญาโท จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 25.70 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 ตามลำดับ โดยไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเงินเดือนและค่าตอบแทน

(n = 303)

เงินเดือนและค่าตอบแทน	ความถี่	ร้อยละ
1. 10,000 – 20,000 บาท	69	22.80
2. 20,001 – 30,000 บาท	82	27.00
3. 30,001 – 40,000 บาท	69	22.80
4. มากกว่า 40,000 บาท	83	27.40
รวม	303	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเงินเดือนและค่าตอบแทนมากกว่า 40,000 บาท จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 27.40 รองลงมาคือ 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 และ 10,000 – 20,000 บาท และ 30,001 – 40,000 บาท เท่ากัน จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 22.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

(n = 303)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 5 ปี	55	18.20
2. 5 – 10 ปี	77	25.40
3. 11 – 20 ปี	98	32.30
4. มากกว่า 20 ปี	73	24.10
รวม	303	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 – 20 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 32.30 รองลงมาคือ 5 – 10 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 25.40 มากกว่า 20 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 24.10 และต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน

(n = 303)

ตำแหน่งปัจจุบัน	ความถี่	ร้อยละ
1. พนักงานระดับ 2	5	1.60
2. พนักงานระดับ 3	37	12.20
3. พนักงานระดับ 4	21	6.90
4. พนักงานระดับ 5	32	10.60
5. พนักงานระดับ 6	102	33.70
6. พนักงานระดับ 7	106	35.00
รวม	303	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งในปัจจุบัน พนักงานระดับ 7 จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 รองลงมาคือพนักงานระดับ 6 จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 33.70 พนักงานระดับ 3 จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 12.20 พนักงานระดับ 5 จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.60 พนักงานระดับ 4 จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 และพนักงานระดับ 2 จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การเคหะแห่งชาติ

2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ รวม 7 ด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ในภาพรวม

(n = 303)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. การมีวิสัยทัศน์	3.82	.80	มาก	5
2. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ	3.93	.77	มาก	2
3. การมีจริยธรรมทางการบริหาร	3.85	.83	มาก	4
4. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.88	.80	มาก	3
5. การติดตามและประเมินกลยุทธ์	3.88	.82	มาก	3
6. การกำหนดระบบการปฏิบัติงาน	3.82	.83	มาก	5
7. การบริหารทรัพยากรทางการบริหาร	3.95	.79	มาก	1
รวม	3.88	.80	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ โดยภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) (S.D. = .80)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน โดยด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.95$) (S.D. = .79) รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.93$) ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.88$) ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร ($\bar{X} = 3.85$) ตามลำดับ ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์และด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.82$) (S.D. = .80) และ (S.D. = .83) ตามลำดับ

2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ จำแนกเป็นรายด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการมีวิสัยทัศน์

(n = 303)

ด้านการมีวิสัยทัศน์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล	3.85	.96	มาก	3
2. ผู้บริหารมีการชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น	3.83	.92	มาก	4
3. ผู้บริหารมีการบริหารงานสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ขององค์การ	3.90	.89	มาก	2
4. ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ	3.92	.90	มาก	1
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	3.59	1.01	มาก	5
รวม	3.82	.80	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) (S.D. = .80)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.92$) (S.D. = .90) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมีการบริหารงานสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ขององค์การ ($\bar{X} = 3.90$) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล ($\bar{X} = 3.85$) ผู้บริหารมีการชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ($\bar{X} = 3.83$) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.59$) (S.D. = 1.01)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
การเคหะแห่งชาติ ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ

(n = 303)

ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารมีการกำหนดงานตามโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ	3.87	.86	มาก	4
2. ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรในองค์การรับรู้ในรูปแบบของวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ	4.00	.83	มาก	1
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรมองค์การ	3.98	.86	มาก	2
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับวัฒนธรรมขององค์การ	3.95	.89	มาก	3
5. ผู้บริหารสนับสนุน ควบคุม รวมถึงช่วยปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์การ	3.84	.88	มาก	5
รวม	3.93	.77	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) (S.D. = .77)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรในองค์การรับรู้ในรูปแบบของวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.00$) (S.D. = .83) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.98$) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับวัฒนธรรมขององค์การ ($\bar{X} = 3.95$) ผู้บริหารมีการกำหนดงานตามโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ ($\bar{X} = 3.87$) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารสนับสนุน ควบคุม รวมถึงช่วยปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.84$) (S.D. = .88)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
การเคหะแห่งชาติ ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร

(n = 303)

ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมการกำหนดระเบียบข้อตกลงในการบริหารงาน	3.90	.90	มาก	3
2. ผู้บริหารมีหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	3.95	.86	มาก	1
3. ผู้บริหารปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อตกลงจนเป็นที่ยอมรับ	3.86	.89	มาก	5
4. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมโดยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ยุติธรรมและความน่าเชื่อถือ	3.88	.94	มาก	4
5. ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในการบริหารงานในองค์การอย่างเหมาะสม	3.82	.94	มาก	6
6. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์การ	3.94	.90	มาก	2
7. ผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	3.88	1.01	มาก	4
รวม	3.85	.83	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) (S.D. = .83)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.95$) (S.D. = .86) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์การ ผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ($\bar{X} = 3.94$) ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมการกำหนดระเบียบข้อตกลงในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.90$) ผู้บริหารมีคุณธรรม

จริยธรรมโดยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และความน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 3.88$) ผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ($\bar{X} = 3.88$) ผู้บริหารปฏิบัติตามระเบียบข้อตกลง จนเป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 3.86$) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในการบริหารงานในองค์การอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.82$) (S.D. = .94)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(n = 303)

ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารมีการริเริ่มสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานเดิม	3.68	.99	มาก	5
2. ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ตามสถานการณ์และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.78	.88	มาก	4
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์การ	3.84	.90	มาก	3
4. ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน	3.95	.89	มาก	2
5. ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การ	3.99	.92	มาก	1
6. ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นได้เป็นอย่างดี	3.84	.88	มาก	3
รวม	3.88	.80	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) (S.D. = .80)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.99$) (S.D. = .92) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางใน

การทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.95$) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์การ ($\bar{X} = 3.84$) ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.84$) ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ตามสถานการณ์และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.78$) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารมีการริเริ่มสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานเดิม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.68$) (S.D. = .99)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์

(n = 303)

ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	3.76	.90	มาก	5
2. ผู้บริหารมีระบบการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร	3.90	.91	มาก	1
3. ผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร	3.89	.89	มาก	2
4. ผู้บริหารมีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพและนำผลการประเมินมาปรับปรุงทุกครั้ง	3.84	.91	มาก	3
5. ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ การกำกับติดตามและประเมินผล	3.81	.92	มาก	4
รวม	3.88	.82	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) (S.D. = .82)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีระบบการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.90$) (S.D. = .91) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.89$) ผู้บริหารมีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพและนำผลการประเมินมาปรับปรุงทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.84$) ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ การกำกับติดตามและประเมินผล ($\bar{X} = 3.81$) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.76$) (S.D. = .90)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การเคหะแห่งชาติ ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน

(n = 303)

ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารมีการจัดทำแผนการปฏิบัติการประจำปี ได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.85	.89	มาก	4
2. ผู้บริหารมีการจัดทำงบประมาณ เพื่อรองรับแผนปฏิบัติการประจำปี	4.03	.88	มาก	1
3. ผู้บริหารมีการทบทวน ปรับปรุง พัฒนางองค์กร อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	3.91	.99	มาก	3
4. ผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.84	.90	มาก	5
5. ผู้บริหารมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย	3.93	.89	มาก	2
รวม	3.82	.83	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การเคหะแห่งชาติ ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) (S.D. = .83)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการจัดทำงบประมาณ เพื่อรองรับแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.03$) (S.D. = .88) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย ($\bar{X} = 3.93$) ผู้บริหารมีการทบทวน ปรับปรุง พัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.91$) ผู้บริหารมีการจัดทำแผนการปฏิบัติการประจำปี ได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.85$) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.84$) (S.D. = .90)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
การเคหะแห่งชาติ ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร

(n = 303)

ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร	3.81	.94	มาก	3
2. ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	3.85	.99	มาก	2
3. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า	3.80	.98	มาก	4
4. ผู้บริหารมีการจัดระบบบริหารจัดการสรรหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.78	.91	มาก	5
5. ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	3.86	.95	มาก	1
รวม	3.95	.79	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) (S.D. = .79)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.86$) (S.D. = .95) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.85$) ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ($\bar{X} = 3.81$) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า ($\bar{X} = 3.80$) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารมีการจัดระบบบริหารจัดการสรรหน้าทีความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.78$) (S.D. = .91)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

3.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ รวม 5 ด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ในภาพรวม

ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์	อันดับ
1. ด้านคุณภาพของงาน	3.98	.79	มาก	1
2. ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้	3.86	.83	มาก	5
3. ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน	3.90	.80	มาก	4
4. ด้านผลิตภาพงาน	3.96	.77	มาก	3
5. ด้านความพึงพอใจของบุคลากร	3.97	.75	มาก	2
รวม	3.93	.79	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ โดยภาพรวมมีระดับผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) (S.D. = .79)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยด้านคุณภาพของงาน มีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด ($\bar{X} = 3.98$) (S.D. = .79) รองลงมาคือ ด้านความพึงพอใจของบุคลากร ($\bar{X} = 3.97$) ด้านผลิตภาพงาน ($\bar{X} = 3.96$) ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน ($\bar{X} = 3.90$) ตามลำดับ และด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.86$) (S.D. = .83)

3.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ จำแนกเป็นรายด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ด้านคุณภาพของงาน

(n = 303)

ด้านคุณภาพของงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์	อันดับ
1. ผู้บริหารปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครบถ้วนตามมาตรฐานงาน	3.94	.87	มาก	4
2. ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความประณีต ตั้งใจ	4.01	.91	มาก	3
3. ผู้บริหารปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน	4.03	.84	มาก	1
4. ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ปฏิบัติมีคุณภาพ	4.02	.84	มาก	2
รวม	3.98	.79	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ด้านคุณภาพของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) (S.D. = .79)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.03$) (S.D. = .84) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ปฏิบัติมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.02$) ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความประณีต ตั้งใจ ($\bar{X} = 4.01$) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครบถ้วนตามมาตรฐานงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.94$) (S.D. = .87)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร
การเคหะแห่งชาติ ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้

(n = 303)

ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์	อันดับ
1. ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของบุคลากร	3.88	.87	มาก	5
2. ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่นสามารถนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ได้	3.93	.91	มาก	4
3. ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารส่งผลต่อความก้าวหน้า	4.02	.87	มาก	1
4. ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก	3.99	.91	มาก	3
5. ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานงานหรือเป้าหมายของงาน และขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนทุกครั้งก่อนดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	3.99	.82	มาก	3
6. ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบงาน รูปแบบหรือวิธีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.00	.92	มาก	2
รวม	3.86	.83	มาก	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) (S.D. = .83)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารส่งผลต่อความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.02$) (S.D. = .87) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบงาน รูปแบบหรือวิธีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{X} = 4.00$) ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ($\bar{X} = 3.99$) ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานงานหรือเป้าหมายของงาน และขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนทุกครั้งก่อนดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ($\bar{X} = 3.99$)

ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่นสามารถนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ได้ ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ ส่วนผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.88$) (S.D. = .87)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร
การเคหะแห่งชาติ ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน

(n = 303)

ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์	อันดับ
1. ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ส่งผลให้ต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน	3.82	.93	มาก	2
2. ผู้บริหารมีการตรวจสอบ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เมื่อปฏิบัติงานทุกครั้ง	3.78	.93	มาก	3
3. ผู้บริหารใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับผลผลิตของงานที่เกิดขึ้น	3.77	.90	มาก	4
4. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด	3.91	.91	มาก	1
รวม	3.90	.80	มาก	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) (S.D. = .80)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.91$) (S.D. = .91) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ส่งผลให้ต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน ($\bar{X} = 3.82$) ผู้บริหารมีการตรวจสอบ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์เมื่อปฏิบัติงานทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.78$) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับผลผลิตของงานที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.77$) (S.D. = .90)

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร
การเคหะแห่งชาติ ด้านผลิตภาพงาน

(n = 303)

ด้านผลิตภาพงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์	อันดับ
1. ผู้บริหารปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้สูงกว่า มาตรฐานที่กำหนดไว้	3.81	.90	มาก	5
2. ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบของท่านอยู่ เสมอ	3.88	.91	มาก	3
3. ผู้บริหารปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงก่อนเวลาที่กำหนด อยู่เสมอ	3.87	.82	มาก	4
4. ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงโดยใช้ ทรัพยากรน้อยกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้	3.89	.91	มาก	2
5. ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากบุคลากรในภาพรวม ด้านความคุ้มค่าของผลงาน	3.94	.88	มาก	1
รวม	3.96	.77	มาก	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ
บุคลากรการเคหะแห่งชาติ ด้านผลิตภาพงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) (S.D. = .77)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากบุคลากรในภาพรวมด้าน
ความคุ้มค่าของผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$) (S.D. = .88) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสามารถ
ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงโดยใช้ทรัพยากรน้อยกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ ($\bar{X} = 3.89$) ผู้บริหารได้รับความ
ไว้วางใจให้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบของท่านอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.88$) ผู้บริหาร
ปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงก่อนเวลาที่กำหนดอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.87$) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารปฏิบัติงาน
บรรลุผลสำเร็จได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.81$) (S.D. = .90)

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร
การเคหะแห่งชาติ ด้านความพึงพอใจของบุคลากร

(n = 303)

ด้านความพึงพอใจของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.00	.87	มาก	3
2. งานที่ผู้บริหารรับผิดชอบมีความท้าทายกับความสามารถ	3.93	.93	มาก	5
3. งานที่ผู้บริหารรับผิดชอบมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	3.89	.94	มาก	6
4. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน/กิจกรรมของหน่วยงาน	3.96	.85	มาก	4
5. ค่าตอบแทนที่ผู้บริหารได้รับมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ	4.03	.77	มาก	1
6. ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี	4.01	.82	มาก	2
7. สภาพแวดล้อมการทำงานโดยทั่วไปมีความเหมาะสม	3.96	.85	มาก	4
รวม	3.97	.75	มาก	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ด้านความพึงพอใจของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) (S.D. = .75)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ค่าตอบแทนที่ผู้บริหารได้รับมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.03$) (S.D. = .77) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.01$) ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.00$) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน/กิจกรรมของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.96$) สภาพแวดล้อมการทำงานโดยทั่วไปมี

ความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.96$) งานที่ผู้บริหารรับผิดชอบมีความท้าทายกับความสามารถ ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ ส่วนงานที่ผู้บริหารรับผิดชอบมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.89$) (S.D. = .94)

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 สมมติฐานที่ 1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ในภาพรวม

(n = 303)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. การมีวิสัยทัศน์	3.83	.80	มาก	6
2. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ	3.93	.77	มาก	2
3. การมีจริยธรรมทางการบริหาร	3.85	.82	มาก	4
4. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.88	.79	มาก	3
5. การติดตามและประเมินกลยุทธ์	3.88	.82	มาก	3
6. การกำหนดระบบการปฏิบัติงาน	3.84	.84	มาก	5
7. การบริหารทรัพยากรทางการบริหาร	3.96	.79	มาก	1
รวม	3.88	.80	มาก	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ โดยภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) (S.D. = .80) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด ($\bar{X} = 3.96$) (S.D. = .79) รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.93$) ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.88$) ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร ($\bar{X} = 3.85$) ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.84$) ตามลำดับ และด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.83$) (S.D. = .80)

4.2 สมมติฐานที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร การเคหะแห่งชาติ อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร
การเคหะแห่งชาติ ในภาพรวม

(n = 303)

ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านคุณภาพของงาน	3.98	.79	มาก	1
2. ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้	3.86	.83	มาก	5
3. ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน	3.90	.80	มาก	4
4. ด้านผลิตภาพงาน	3.96	.77	มาก	3
5. ด้านความพึงพอใจของบุคลากร	3.97	.75	มาก	2
รวม	3.93	.79	มาก	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ โดยภาพรวมมีระดับผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) (S.D. = .79) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านคุณภาพของงาน มีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด ($\bar{X} = 3.98$) (S.D. = .79) รองลงมาคือ ด้านความพึงพอใจของบุคลากร ($\bar{X} = 3.97$) ด้านผลิตภาพงาน ($\bar{X} = 3.96$) ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน ($\bar{X} = 3.90$) ตามลำดับ และด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.86$) (S.D. = .83)

4.3 สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกใน ระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

การทดสอบสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและผลสัมฤทธิ์
การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

(n = 303)

ตัวแปร	r	p-value	ระดับความสัมพันธ์
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ - ผลสัมฤทธิ์การ ปฏิบัติงาน	.912	0.000	สูง

* $p < 0.001$ มีระดับนัยสำคัญที่ .001

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์
การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เท่ากับ .912
ซึ่งเป็นบวกและเข้าใกล้ 1 ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง
กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ตารางที่ 4.25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการมี
วิสัยทัศน์และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

(n = 303)

ตัวแปร	r	p-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการมีวิสัยทัศน์ - ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน	.876	0.000	สูง

* $p < 0.001$ มีระดับนัยสำคัญที่ .001

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์และ
ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
เท่ากับ .876 ซึ่งเป็นบวก และเข้าใกล้ 1 ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์มี
ความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ตารางที่ 4.26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการส่งเสริม
วัฒนธรรมองค์การและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

(n = 303)

ตัวแปร	r	p-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ - ผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงาน	.852	0.000	สูง

*p<0.001 มีระดับนัยสำคัญที่ .001

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการส่งเสริม
วัฒนธรรมองค์การและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ มีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เท่ากับ .852 ซึ่งเป็นบวก และเข้าใกล้ 1 ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับผลสัมฤทธิ์การ
ปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ตารางที่ 4.27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหารและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

(n = 303)

ตัวแปร	r	p-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร - ผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงาน	.879	0.000	สูง

*p<0.001 มีระดับนัยสำคัญที่ .001

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการมีจริยธรรมทาง
การบริหาร และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
แบบเพียร์สัน เท่ากับ .879 ซึ่งเป็นบวก และเข้าใกล้ 1 ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
ด้านด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับผลสัมฤทธิ์
การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ตารางที่ 4.28 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

(n = 303)

ตัวแปร	r	p-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์- ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน	.910	0.000	สูง

* $p < 0.001$ มีระดับนัยสำคัญที่ .001

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
แบบเพียร์สัน เท่ากับ .910 ซึ่งเป็นบวก และเข้าใกล้ 1 ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ตารางที่ 4.29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการติดตาม
และประเมินกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

(n = 303)

ตัวแปร	r	p-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์- ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน	.897	0.000	สูง

* $p < 0.001$ มีระดับนัยสำคัญที่ .001

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการติดตามและ
ประเมินกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ มีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เท่ากับ .897 ซึ่งเป็นบวก และเข้าใกล้ 1 ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับผลสัมฤทธิ์
การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ตารางที่ 4.30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

(n = 303)

ตัวแปร	r	p-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน- ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน	.873	0.000	สูง

*p<0.001 มีระดับนัยสำคัญที่ .001

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เท่ากับ .873 ซึ่งเป็นบวก และเข้าใกล้ 1 ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ตารางที่ 4.31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหารและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

(n = 303)

ตัวแปร	r	p-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร- ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน	.939	0.000	สูง

*p<0.001 มีระดับนัยสำคัญที่ .001

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหารและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เท่ากับ .939 ซึ่งเป็นบวก และเข้าใกล้ 1 ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

จึงสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับสูง แสดงให้เห็นว่า การมีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในระดับสูง จะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ บุคลากรการเคหะแห่งชาติอยู่ในระดับที่สูงเช่นกัน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

การแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.32 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

ผู้ตอบ/ไม่ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	62	20.46
ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	241	79.54
รวม	303	100.00

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 303 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม ปลายเปิดปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การ ปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 20.46 ส่วนที่เหลือเป็น ผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 79.54

จากผลการศึกษาพบว่า แม้ว่าผู้บริหารได้รับการสะท้อนจากการแสดงความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามในระดับมาก แต่ผู้ศึกษาก็ได้รวบรวมประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่ การปรับปรุงแก้ไขให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น โดยสรุปปัญหาด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและ ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติจากผู้ตอบ แบบสอบถามได้ดังนี้

ตารางที่ 4.33 ปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์
การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
1) ด้านการมีวิสัยทัศน์	(ก) ผู้บริหารยังถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมและชัดเจนสำหรับการบริหารองค์การไปยังบุคลากรได้ไม่ชัดเจน (ข) ความไม่น่าเชื่อถือและไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ที่จะนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง	(ก) ผู้บริหารควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์ปัจจุบัน โดยศึกษาแบบอย่างวิสัยทัศน์ที่ดีของผู้บริหารองค์การอื่นที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร และสื่อสารไปยังบุคลากรอย่างกว้างขวาง (ข) ควรใช้กลไกการรับฟังความคิดเห็นโดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ การนำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผล อย่างมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น
2) ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ	-	(ก) ผู้บริหารควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม สื่อสาร ปลุกฝังและสืบทอดวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ (ข) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกถึงแนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับยุคสมัยปัจจุบันอย่างอิสระ
3) ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร	(ก) มีการสนับสนุน เอื้ออำนวย ผลประโยชน์แก่พวกพ้อง วางตัวไม่เป็นกลาง ซึ่งเป็นการขาดจริยธรรมทางการบริหาร	(ก) ควรปลุกฝังการมีจริยธรรมตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติงาน เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
		(ข) ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร (ค) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสในการรับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในความเห็นที่แตกต่าง คำชมเชยหรือคำตำหนิที่มีต่อตนเอง
4) ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	(ก) ผู้บริหารยังยึดติดกับแนวคิดเดิม ไม่มีการคิดนอกกรอบ และการไม่ค่อยยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง (ข) กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การที่ล้าสมัยไม่สนับสนุนให้เกิดการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่	(ก) ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรระดับล่าง แนวคิดของบุคลากรยุคใหม่ ในเรื่องแนวทางการปฏิบัติงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น (ข) ควรแสวงหาแนวทางหรือโอกาสที่แปลกใหม่ให้กับองค์การ เช่น การถอดบทเรียนจากคู่แข่ง (ค) ควรมีการทบทวนปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ล้าสมัย
5) ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์	(ก) กระบวนการติดตามและประเมินกลยุทธ์ขาดหลักการที่ชัดเจน หรือการประเมินไม่เป็นไปตามหลักสมรรถนะประจำตำแหน่ง	(ก) ผู้บริหารควรติดตามและประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (ข) มีการปรับปรุงแนวทางการติดตามเกณฑ์ในการประเมินและหลักในการบริหารผลการประเมินกลยุทธ์ (ค) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการติดตามและประเมินกลยุทธ์

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
6) ด้านการหนดระบบการปฏิบัติงาน	(ก) ระบบการปฏิบัติงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มาตรฐานการปฏิบัติงานไม่เท่าเทียมกัน	(ก) ผู้บริหารควรกำหนดบทบาทหน้าที่ระบบหรือวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ (ข) ควรแบ่งภาระรับผิดชอบให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล
7) ด้านการบริหารทรัพยากรทางการ	(ก) มีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เหมาะสม และไม่เพียงพอ (ข) การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร ทั้งด้านงบประมาณและด้านกำลังคน	(ก) ผู้บริหารควรทบทวนการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความถนัดของแต่ละบุคคล (ข) ควรบริหารงบประมาณโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าเป็นหลัก (ค) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในเรื่องการใช้ทรัพยากร (ง) เพิ่มนโยบายในการการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่เน้นเชิงปริมาณซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ
4. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานการเคหะแห่งชาติ ระดับ 2-7 จำนวน 1,420 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบตารางของเครจซ์และมอร์แกน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวน 303 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานการเคหะแห่งชาติ ระดับ 2-7 จำนวน 303 คน โดยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเทียบตามสัดส่วนของแต่ละระดับ และเลือกผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับด้วยวิธีการสุ่มแบบบังเอิญ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (google form) แทนการแจกแบบสอบถามเป็นเอกสาร ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และใช้สถิติอนุมานในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติทั้งหมดใช้การวิเคราะห์โดยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการศึกษา

การนำเสนอสรุปผลการศึกษา ผู้ศึกษาขอนำเสนอเป็นภาพรวม และข้อสรุปผลการศึกษาที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 30 – 40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11 – 20 ปี ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนมากกว่า 40,000 บาท และตำแหน่งปัจจุบันคือ พนักงานระดับ 7

1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ พบว่า โดยภาพรวมมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ด้าน ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.93$) และด้านการมีวิสัยทัศน์และด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.82$) โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับดังนี้

ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.85$) และผู้บริหารมีการจัดระบบบริหารจัดการสรรหาที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.78$)

ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ในรูปแบบของวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.98$) และผู้บริหารสนับสนุน ควบคุม รวมถึงช่วยปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.84$)

ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.99$) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการบริหารงานสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.90$) และผู้บริหารมีการริเริ่มสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานเดิม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.68$)

ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พบว่า ผู้บริหารมีระบบการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือ ผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.89$) และผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.76$)

ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 3.94$) และผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในการบริหารงานในองค์กรอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.82$)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการบริหารงานสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.90$) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.59$)

ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการจัดทำงบประมาณ เพื่อรองรับแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย ($\bar{X} = 3.93$) และผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.84$)

1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ
พบว่าโดยภาพรวมมีผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านคุณภาพของงาน มีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาคือ ด้านความพึงพอใจของบุคลากร ($\bar{X} = 3.97$) และด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.86$) โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับดังนี้

ด้านคุณภาพของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมาคือ ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ปฏิบัติมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.02$) และผู้บริหารปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครบถ้วนตามมาตรฐานงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.94$)

ด้านความพึงพอใจของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ค่าตอบแทนที่ผู้บริหารได้รับมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.01$) และงานที่ผู้บริหารรับผิดชอบมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.89$)

ด้านผลิตภาพงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากบุคลากรในภาพรวมด้านความคุ้มค่าของผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงโดยใช้ทรัพยากรน้อยกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ ($\bar{X} = 3.89$) และผู้บริหารปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.81$)

ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ส่งผลให้ต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน ($\bar{X} = 3.82$) และผู้บริหารใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับผลผลิตของงานที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.77$)

ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารส่งผลต่อความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบงาน รูปแบบหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{X} = 4.00$) และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.88$)

1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกระดับสูง ($r = .912$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านที่มีระดับความสัมพันธ์สูงสุดคือ ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร ($r = .939$) รองลงมาคือ ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($r = .910$) และด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด ($r = .852$) โดยผลการทดสอบสมมติฐานเป็นดังนี้

1.4.1 สมมติฐานที่ 1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติอยู่ในระดับมาก พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 3.88$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.93$) และด้านการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.83$)

1.4.2 สมมติฐานที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ อยู่ในระดับมาก พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ โดยภาพรวมมีระดับผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 3.93$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านคุณภาพของงาน มีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาคือ ด้านความพึงพอใจของบุคลากร ($\bar{X} = 3.97$) และด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.86$)

1.4.3 สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ซึ่งหากแยกเป็นแต่ละด้าน จะมีดังต่อไปนี้

ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการมีจริยธรรมทางการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

1.5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ซึ่งเป็นการสรุปจากคำถามปลายเปิดในแบบสอบถาม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นในเรื่องปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ใช้การประมวลสรุปเนื้อหาเชิงอุปนัย โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะจำนวนทั้งสิ้น 62 คน คิดเป็นร้อยละ 20.46 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด สามารถสรุปข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรมีการทบทวนปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ

ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรมีการส่งเสริม สื่อสาร รวมถึงปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การที่ได้ปฏิบัติสืบต่อกันมาและทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาหลักขององค์การ คือ การเอื้ออำนวยผลประโยชน์แก่พวกพ้อง วางตัวไม่เป็นกลาง ซึ่งไม่มีจริยธรรมทางการบริหารและส่งผลให้องค์การไม่ประสบความสำเร็จ

ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรระดับล่าง แนวคิดของเด็กรุ่นใหม่ เปิดโอกาสอย่างอิสระ โดยเฉพาะเรื่อง การออกแบบแนวคิด วิธีการทำงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ขององค์การ

ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ การติดตามและประเมินกลยุทธ์ของผู้บริหารขาดความน่าเชื่อถือ ไม่มีหลักการที่ชัดเจน ไม่ประเมินตามความรู้ความสามารถของบุคลากร

ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกำหนดแผนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน ระบบการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน

ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร ผู้บริหารจัดการทรัพยากรได้ไม่เหมาะสม ไม่เพียงพอ การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่าเท่าที่ควรทั้งด้านงบประมาณและด้านกำลังคน

2. อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ

จากผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก ในความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารขององค์การอย่างคุ้มค่า สามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการที่ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร และในเรื่องของการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารสามารถชี้แจงให้บุคลากรในองค์การสามารถรับรู้ถึงรูปแบบของวัฒนธรรมที่ดีขององค์การโดยกระตุ้นให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ และยอมรับ สามารถปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมขององค์การได้อย่างดีอีกด้วย อีกทั้งผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีการตระหนักถึงความสำคัญในการติดตามและประเมินกลยุทธ์การปฏิบัติงาน พยายามกระตุ้นบุคลากรให้มีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์แปลกใหม่เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ดีให้แก่องค์การ โดยการบริหารงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ตั้ง มีการบริหารองค์การโดยกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน สามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปเพื่อความสำเร็จขององค์การ สร้างรูปแบบการบริหารงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อกำหนดแนวทางและขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน

ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Ireland and Hitt (1999) ซึ่งกล่าวว่า ในขณะที่บริบทโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้น ทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะการแข่งขันที่ความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการ 6 ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ ที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีลักษณะที่จูงใจขององค์การได้ (2) การให้ความสำคัญกับสมรรถนะขององค์การ โดยต้อง

ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์ และธำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์กรให้ได้ (3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยต้องเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมการเรียนรู้และปฏิบัติต่อพนักงานเช่นทรัพยากรที่มีคุณค่า (4) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ โดยการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลต่อองค์กร กระตุ้นและเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมขับเคลื่อนองค์การ (5) การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม โดยจะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์เชื่อถือคุณธรรม และ (7) การริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำจะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผลขององค์การที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ และยิ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hitt Ireland and Hoskisson (2011) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ คือ การมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ แผนการปฏิบัติงาน รวมถึงสามารถถ่ายทอดแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ (2) การบริหารทรัพยากรในองค์การ คือ การสามารถใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์การ ทั้งด้านงบประมาณ และด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน (3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล คือ การสามารถกำหนดวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรมจริยธรรม ตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และ (5) การควบคุมองค์การให้สมดุล คือ การจัดบริหารงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

และผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัฐชนา เซอห์นซ์ (2565) ที่กล่าวว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของประสิทธิผลองค์การ ต้องการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน สามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปเพื่อความสำเร็จขององค์การ มีรูปแบบการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ มีการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการทำงานที่เหมาะสมและพึงพอใจกับทุกฝ่าย มีการสร้างรูปแบบการบริหารใหม่อยู่เสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลแก่องค์การ สอดคล้องกับคมกฤษ พรหมฉิน (2560) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษา โดยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเรียงตามค่าน้ำหนักประกอบด้วย การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ การมีวิสัยทัศน์ และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นันทน์ภัส สุทธิการ (2562) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่สอดคล้องกันกับผลการศึกษาได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางองค์การ และด้านการบริหารอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม อีกทั้งยังสอดคล้องกับผล

การศึกษาของ วันวิศิษฐ์ บรรรเทา (2564) ซึ่งกล่าวว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วย ด้านการควบคุมองค์การ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร โดยตัวแปรย่อยของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านดังกล่าว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งระดับความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติในภาพรวมอยู่ในระดับมากและอยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจาก ผู้บริหารได้ดำเนินการประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารสู่บุคลากรได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้านสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยในข้อเท็จจริงแล้วผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ขององค์การที่เป็นอยู่ให้กับบุคลากรภายในองค์การรับรู้ และกระตุ้นให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสอดคล้องไปกับวิสัยทัศน์ขององค์การที่กำหนดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้วิสัยทัศน์ขององค์การสามารถสื่อสารออกมายังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้อย่างทั่วถึงเป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป แต่อาจขาดวิสัยทัศน์ที่ดีที่สามารถยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์การบริหารที่เป็นปัจจุบัน รวมถึงขาดการเปิดโอกาสให้บุคลากรให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ จึงทำให้ค่าเฉลี่ยในด้านนี้มีค่าต่ำที่สุด

2.1.2 ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาจากค่าสูงสุด โดยในข้อเท็จจริงผู้บริหารการเคหะแห่งชาติได้มีการชี้แจงถึงวัฒนธรรมที่ดีขององค์การให้บุคลากรรับรู้ และสืบทอดต่อกันมา โดยมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการกระตุ้น สร้างการรับรู้ เข้าใจ และเกิดการยอมรับแก่วัฒนธรรมองค์การอย่างทั่วถึงของบุคลากร ส่งผลให้การเคหะแห่งชาติมีวัฒนธรรมองค์การเชิงบวกอย่างแข็งแกร่งที่ได้รับการถ่ายทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น โดยบุคลากรมีการยอมรับถึงค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ รวมถึงวิธีการของผู้บริหารในการส่งเสริมและสร้างการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว

2.1.3 ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหารเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นไปตั้งแต่จากค่าต่ำสุด ซึ่งในข้อเท็จจริงผู้บริหารการเคหะแห่งชาติสามารถปฏิบัติตามระเบียบ ข้อตกลงขององค์การจนเป็นที่ยอมรับและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติตามอย่างเหมาะสมในเรื่องดังกล่าว แต่ในหน่วยงานการเคหะแห่งชาติมีปัญหาหลักที่พบเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้บริหารคือการสนับสนุน เอื้ออำนวยผลประโยชน์แก่พวกพ้อง การวางตัวไม่เป็นกลางในการบริหาร เป็นต้น

2.1.4 ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับกลางของทุกด้าน ซึ่งในข้อเท็จจริงผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีการใช้รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การโดยมีการกำหนดแนวทางในการทำงานให้สอดคล้องกัน รวมถึงมีการบริหารงานในสถานการณ์และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็พบปัญหาหลักที่อาจเกิดจากจุดแข็งของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ คือผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ

ยังยึดติดแนวคิดเดิม ๆ ไม่ค่อยยอมรับความเห็นที่แตกต่าง รวมไปถึงกฎระเบียบและข้อบังคับที่ล้าสมัยที่ช่วยผลักดันให้เกิดการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรต่อ ๆ กันมา ส่งผลให้ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติยึดติดอยู่กับแนวคิดเดิม ๆ และทำให้การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ไม่ได้รับการสนับสนุนมากเท่าที่ควร

2.1.5 ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับกลางของทุกด้าน ซึ่งในข้อเท็จจริงผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ มีการกำหนดระบบการประเมินกลยุทธ์ในการบริหาร โดยมีการกำกับและติดตามการประเมินดังกล่าวและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอยู่เสมอ แต่สิ่งที่ผู้บริหารขาดตกบกพร่องไป เป็นเรื่องเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินที่ความน่าเชื่อถือไม่มีหลักการที่ชัดเจนมากพอจนไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร การประเมินที่ไม่ได้อ้างอิงจากความรู้ความสามารถของบุคลากรซึ่งเป็นปัญหาที่สืบเนื่องต่อมาจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน โดยข้อเสนอแนะที่ใช้แก้ปัญหานี้ คือการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการติดตามและประเมินกลยุทธ์ เพื่อสร้างการยอมรับในหลักเกณฑ์ให้กับบุคลากร

2.1.6 ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยในข้อเท็จจริงแล้วผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีการจัดทำงบประมาณ เพื่อรองรับแผนการปฏิบัติงานประจำปีซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติเป็นประจำอยู่ทุกปีงบประมาณอยู่แล้ว และผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้บุคลากรรับรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย แต่ปัญหาหลักที่พบในด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงานคือ ระบบการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดไว้ไม่ชัดเจนส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งจะส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้หากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง

2.1.7 ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหารเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยในข้อเท็จจริงแล้วพบว่า ในการปฏิบัติงานส่วนตนผู้บริหารการเคหะแห่งชาติสามารถแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยในด้านกำลังคนมีการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างดี แต่ข้อสังเกตพบว่า การจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณและกำลังคนไม่ค่อยเหมาะสม มีความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรม ทำให้เกิดภาระงานแก่บุคลากรที่ไม่เท่าเทียมกันในแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัญหาที่เชื่อมโยงกับปัญหาที่ผู้บริหารวางตัวไม่เป็นกลางและปัญหาการวัฒนธรรมองค์กรบางวัฒนธรรมที่ไม่ถูกต้องหรือเหมาะสม แต่กลับถูกสืบทอดต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

จากผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านคุณภาพของงาน ด้านความพึงพอใจของบุคลากร ด้านผลิตภาพงาน ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน และด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้ ที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้ เนื่องจาก ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดีโดยเฉพาะด้านคุณภาพของงาน ที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ได้เสมอ และยังได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องคุณภาพของงานที่ออกมา นั้น มีความประณีต และเกิดจากความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสามารถสร้างความพึงพอใจในภาพรวมให้กับบุคลากรการเคหะแห่งชาติ โดยแสดงออกจากความพอใจในคำตอบแทนที่ผู้บริหารได้รับที่มองว่ามีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับนับถือ สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขโดยใช้ความรู้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ อีกทั้งผลิตภาพของงานเองก็ได้รับการยอมรับในด้านความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป จนได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุรียพร น้อยมณี (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลคลองจินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ซึ่งผลการศึกษาพบว่าผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของงานตามยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนางานองค์กร และด้านคุณภาพของงาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชินพัฒน์ บุญสาร (2558) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการและมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนมิติด้านคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับมาก รวมถึงผลการศึกษาของ อธิการ แสนสุวรรณศรี (2563) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร โดยผลการศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านคุณภาพการให้บริการ รองลงมาคือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ และด้านที่น้อยที่สุดคือ ด้านการพัฒนางานองค์กร ซึ่งระดับความคิดเห็นเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติในภาพรวมอยู่ในระดับมากและอยู่ในระดับมากทุกด้าน สาเหตุเนื่องจาก ผลการปฏิบัติงานในด้านบวกของผู้บริหารจะถูกสื่อสารและแสดงออกมายังบุคลกรรวมถึงบุคคลภายนอกให้รับรู้ได้

มากกว่าผลการปฏิบัติงานในด้านลบ โดยผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติในแต่ละด้านสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.2.1 ด้านคุณภาพของงาน เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยผู้บริหารการเคหะแห่งชาติสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ได้อย่างดี ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่างานที่ปฏิบัตินั้นมีคุณภาพ แต่ในข้อเท็จจริงแล้วอาจมีบางประเด็นที่เป็นข้อสังเกตซึ่งทำให้การวัดคุณภาพของงานไม่เที่ยงตรง เช่น การปรับเกณฑ์ตัวชี้วัดในระหว่างปีงบประมาณขององค์การให้เกณฑ์การชี้วัดคุณภาพของงานเปลี่ยนแปลงไป ทำให้การวัดคุณภาพของงานไม่เที่ยงตรงตามข้อเท็จจริงที่ควรจะเป็นได้ เป็นต้น

2.2.2 ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติจะส่งผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าในตำแหน่ง ทำให้ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบงานหรือวิธีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการวางแผนการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนอยู่เสมอ ซึ่งในข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานจะมีข้อสังเกตบางประการ เช่น ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่ง แต่อาจมีปัจจัยส่วนบุคคลอื่นที่เข้ามามีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในตำแหน่ง ซึ่งปัจจัยอื่นเหล่านั้นจะส่งผลไปยังการพัฒนาระบบงาน วิธีการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่อาจไม่ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้เช่นกัน ทำให้ค่าเฉลี่ยจากผลของแบบสอบถามอยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น

2.2.3 ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นถัดจากค่าต่ำสุด ซึ่งในข้อเท็จจริงผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรในเรื่องการใช้ทรัพยากรองค์การอย่างประหยัด มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้พร้อมอยู่เสมอทำให้ต้นทุนที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้แผนการปฏิบัติงาน แต่ในประเด็นนี้มีข้อสังเกตบางประการจากการปฏิบัติงานจริง เช่น ในด้านการใช้ทรัพยากรในการทำงานต้องมีการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่คล้ายกันว่าทรัพยากรที่ใช้เปรียบเทียบกับแล้วหน่วยงานใดใช้มากกว่าหรือน้อยกว่าในระดับผลงานที่เท่ากัน ซึ่งในปัจจุบันเป็นการนำผลงานมาเปรียบกับเกณฑ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาจากตนเองเท่านั้น

2.2.4 ด้านผลิตภาพงาน เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับกลางเมื่อเทียบกับด้านอื่น ซึ่งในข้อเท็จจริงผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติได้รับการยอมรับจากบุคลากรในภาพรวมในเรื่องความคุ้มค่าของผลงาน สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยใช้ทรัพยากรน้อยกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่อยู่ในความรับผิดชอบอยู่เสมอ แต่หากมองในประเด็นของระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานกับมาตรฐานของผลงานที่ได้กำหนดไว้

ที่ไม่ดีพอเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน เช่น ในเรื่องของระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกหรือเป็นลักษณะงานซึ่งไม่สามารถควบคุมหรือกำหนดให้แล้วเสร็จได้ตามที่ต้องการ ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยด้านด้านผลผลิตภาพงานอยู่ในระดับกลางเมื่อเทียบกับด้านอื่น

2.2.5 ด้านความพึงพอใจของบุคลากร เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาจากค่าสูงสุดซึ่งในข้อเท็จจริงพบว่า ค่าตอบแทนที่ผู้บริหารได้รับมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถอีกด้วย แต่ในประเด็นนี้มีข้อสังเกตบางประการ เช่น ในเรื่องงานที่ผู้บริหารรับผิดชอบอาจมีความท้าทายและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่น้อยกว่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากงานที่ปฏิบัติจะเป็นงานในลักษณะเดิมที่ได้เคยปฏิบัติมาอยู่ก่อนแล้ว ทำให้ไม่มีความท้าทายเกิดขึ้น ผู้บริหารจึงควรที่จะคิดหรือออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ อยู่เสมอเพื่อประโยชน์สำหรับองค์กรที่จะตอบโจทย์ในด้านความต้องการที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงประโยชน์ในการช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของตัวผู้บริหารเอง หรือองค์กรควรมีการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละคนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานหลากหลายรูปแบบ

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

จากผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เท่ากับ .912 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ โดยสามารถเรียงลำดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้านที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานจากมากไปน้อยได้ดังนี้ (1) ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร (2) ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (3) ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ (4) ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร (5) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (6) ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน และ (7) ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร สาเหตุที่ผลการศึกษาออกมาเป็นเช่นนี้เนื่องจาก ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มองว่าความสำคัญที่สุดของผู้บริหารองค์กรคือความสามารถในการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร ที่ต้องแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า พร้อมทั้งสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบกับการใช้รูปแบบในการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน ทั้งต้องมีระบบการติดตามและประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร โดยผู้บริหารต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีการนำหลักคุณธรรม จริยธรรมมากำหนดระเบียบข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน และต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร รวมไปถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถบริหารได้สอดคล้องและกระตุ้นให้บุคลากร

ปฏิบัติงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การได้ ในข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานพบว่า ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับสูงตรงกับผลจากการสำรวจแบบสอบถาม โดยผู้บริหารการเคหะแห่งชาติมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จอย่างชัดเจน สามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปเพื่อความสำเร็จขององค์การ ภายใต้การบริหารงานที่คำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรม มีรูปแบบการบริหารงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางและขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม รวมถึงมีการบริหารที่กระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์แปลกใหม่เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ดีให้แก่องค์การ พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินกลยุทธ์การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติอยู่ในระดับมากเช่นกัน แสดงออกโดยผลของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น สามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชಾವ่างานที่ปฏิบัติออกมานั้นมีคุณภาพ และผลการปฏิบัติงานนั้นส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ อีกทั้งการปฏิบัติงานมีการพัฒนาระบบหรือรูปแบบการทำงานโดยผลลัพธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการใช้ทรัพยากรองค์การอย่างประหยัดและคุ้มค่า เกิดเป็นความคุ้มค่าของผลงานที่ได้ปฏิบัติจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ส่งผลให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงทำให้ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นตามผลการประเมินนั้น ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่กำหนดขึ้น และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัฐชนา เชอนันต์ (2565) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 พบระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับสูง ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร การพัฒนาทรัพยากร และการมีวิสัยทัศน์ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นันทน์ภัส สุทธิการ (2562) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ การมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร การสร้างและธำรงรักษาทีม การพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

2.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

จากการศึกษาพบปัญหาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ซึ่งเป็นผลมาจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ดังนี้ ปัญหาขาดวิสัยทัศน์ที่ดีและ

เหมาะสม รวมไปถึงความชัดเจนของวิสัยทัศน์สำหรับการบริหารทำให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ปัญหาการสนับสนุน เอื้ออำนวยผลประโยชน์แก่พวกพ้อง วางตัวไม่เป็นกลาง ปัญหาการยึดติดกับแนวความคิดการทำงานแบบเดิม ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ล้าสมัยไม่สนับสนุนให้เกิดการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ปัญหาการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ไม่มีหลักการที่ชัดเจนยังขาดความน่าเชื่อถือและความต่อเนื่อง การกำหนดวิธีการหรือระบบการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้มาตรฐานการปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และปัญหาการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอ หรือการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร ผู้ศึกษาจึงได้มีข้อเสนอแนะเพื่อการเคหะแห่งชาติสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานได้ ดังนี้

2.4.1 องค์การต้องมีการทบทวนวิสัยทัศน์ใหม่ให้มีความสอดคล้องกับสภาพสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน โดยอาจทำการศึกษาจากองค์การอื่นที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การ เปรียบเทียบความแตกต่างของการกำหนดวิสัยทัศน์กับการเคหะแห่งชาติ รวมไปถึงผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพื่อสำรวจความเห็นของผู้ปฏิบัติงานว่าต้องการให้การเคหะแห่งชาติดำเนินกิจการไปในทิศทางใด โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การให้ทำแบบสำรวจออนไลน์แบบไม่ระบุตัวตน การเปิดกล่องรับความคิดเห็นแบบไม่ระบุตัวตน หรือการเปิดเวทีเสวนา เป็นต้น เพื่อสร้างฐานข้อมูล และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ประกอบการทบทวนวิสัยทัศน์องค์การ

2.4.2 การเคหะแห่งชาติควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม สื่อสาร ปลุกฝังวัฒนธรรมที่ดีขององค์การซึ่งปัจจุบันการเคหะชาติมีการดำเนินการอยู่บ้างแล้ว แต่สิ่งที่ควรเพิ่มเติมคือ ในกิจกรรมดังกล่าวควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกถึงแนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับยุคสมัยปัจจุบันอย่างอิสระ โดยอาจใช้วิธีการจัดกิจกรรมสัมมนาบุคลากรสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากร โดยรูปแบบการจัดกิจกรรมมาจากความต้องการของผู้เข้าร่วมกิจกรรม แทนที่จะเป็นรูปแบบที่ผู้จัดทำกิจกรรมจัดขึ้น และรายงานผลให้ผู้บริหารที่มีอำนาจรับทราบเพื่อนำไปประกอบเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้เป็นไป

2.4.3 ผู้บริหารควรมีนโยบายปลุกฝังการมีจริยธรรมหรือมีการจูงใจให้พนักงานมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีจริยธรรมตัวอย่าง การให้ขั้นพิเศษเพิ่มเติมสำหรับผู้ที่ได้รับรางวัลจากภายนอก โดยเกณฑ์การประเมินต้องมีมาตรฐานและเป็นธรรมที่สุด เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์การตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติงาน และผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งระดับบริหารต้องได้รับการยอมรับโดยทั่วไปจากผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงผู้บริหารต้องเปิดใจรับฟังความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น การเปิดให้บุคลากรโดยทั่วไปสามารถให้ความเห็น ตำหนิ ชื่นชม หรือเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการพัฒนาตัวผู้บริหารเอง

โดยปิดบังตัวตนผู้ให้ความเห็นและเปิดผลสรุปการให้ความเห็นนั้นแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์การรับทราบ โดยทั่วกัน

2.4.4 ควรมีการทบทวนปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ล้าสมัย และผู้บริหาร ควรมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรระดับล่างให้มากขึ้น นำแนวคิดหรือข้อเสนอแนะของเด็กรุ่นใหม่ โดยเฉพาะเรื่องแนวคิดการทำงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบการบริการ ควรแสวงหาแนวทางที่แปลกใหม่ให้กับองค์กร หาโอกาสที่แปลกใหม่ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร เช่น การเปิดเวทีสัมมนาพูดคุยให้กับบุคลากรที่อยู่ในเจเนอเรชันเดียวกันในเรื่องแนวคิดการออกแบบองค์กร โดยให้ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มบุคลากรกลุ่มดังกล่าวเข้าร่วมเป็นผู้สังเกตการณ์ และรายงานผลเมื่อกิจกรรมแล้วเสร็จให้กับผู้บริหารรับทราบ แล้วจึงนำรายงานดังกล่าวมาถอดบทเรียนในสิ่งที่บุคลากรแต่ละเจเนอเรชันต้องการให้การเคหะแห่งชาติเป็นไปในอนาคต และนำผลจากการถอดบทเรียนมากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

2.4.5 การติดตามและประเมินกลยุทธ์ขององค์กรต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยต้องมีการปรับปรุงแนวทาง วิธีการในการติดตามและประเมินกลยุทธ์องค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง รวมถึงการติดตามและประเมินกลยุทธ์ด้วย เช่น ในการประเมินติดตามและประเมินกลยุทธ์ควรให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกท่านสามารถเข้าร่วมการประเมินผลสำเร็จขององค์กรอย่างอิสระ ไม่เปิดเผยตัวตนผู้ประเมินว่าแต่ละบุคคลคิดเห็นอย่างไร และการนำผลการประเมินแต่ละครั้งจัดทำเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มของกลยุทธ์องค์กรที่จะเป็นไปในอนาคต

2.4.6 การเคหะแห่งชาติควรกำหนดบทบาทหน้าที่ วิธีการ ระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งและแต่ละฝ่าย สร้างคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งและฝ่าย งานแต่ละประเภทว่ามีขั้นตอนในการปฏิบัติอย่างไร โดยแนวปฏิบัตินั้นต้องสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ กำหนดกรอบอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน มีการแบ่งภาระงานที่ชัดเจนและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยต้องรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เช่น สร้างคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งโดยให้ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในตำแหน่งนั้นแสดงความคิดเห็นในอำนาจ ภาระหน้าที่ สิ่งที่ควรหรือไม่ควรปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเกิดการยอมรับคู่มือการปฏิบัติงานนั้นโดยทั่วกัน

2.4.7 ผู้บริหารควรจัดสรรทรัพยากรองค์กรให้เหมาะสม บริหารคนให้เหมาะสมกับภาระงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความถนัดของบุคลากรแต่ละคน เช่น การบรรจุแต่งตั้งโยกย้าย และการเลื่อนระดับตำแหน่งของบุคลากรควรนำวุฒิการศึกษา ผลการประเมินส่วนบุคคล ความเห็นของผู้บริหารโดยตรงของบุคลากรผู้นั้น รวมถึงความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานไปประกอบการพิจารณาโยกย้ายหรือการเลื่อนระดับ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

ลดภาระในการเรียนรู้และสอนงานใหม่แก่ผู้ที่ได้รับการปรับเปลี่ยน และผู้บริหารควรบริหารงบประมาณโดยคำนึงถึงคุณค่าของทรัพยากรเป็นหลัก ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณให้หมดตามที่ได้รับการจัดสรรแต่ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็เพียงพอ หากสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้โดยที่งบประมาณยังคงเหลือ ให้กำหนดว่าเป็นงานที่มีความคุ้มค่าควรแก่การยกย่องและให้รางวัล รวมไปถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ทรัพยากรให้แก่บุคลากร และมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการพัฒนาเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่องค์กร

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอื่น ๆ ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่แตกต่างกันออกไป เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารได้อย่างเหมาะสม และนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐโดยรวมต่อไป

3.2 ควรศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด รวมถึงข้อเสนอแนะ เพื่อจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยศรี

นครินทรวิโรฒราชภัฏ

บรรณานุกรม

- กมลชนก สุกแสง. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนตามทัศนะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล และไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, 4(1) : 201 – 211.
- กัลยารัตน์ อีระชนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- การเคหะแห่งชาติ. (2567). *ข้อมูลการเคหะแห่งชาติ*. สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2567, จาก: <http://www.nha.co.th/information/>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2552). *การคิดเชิงสร้างสรรค์*. กรุงเทพมหานคร: ชัคเชสมิเดีย.
- เกศรา สิทธิแก้ว. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *ผลิตภาพ (Productivity)*. สืบค้นเมื่อ 26 พฤษภาคม 2567, จาก: https://doh.hpc.go.th/pmqa2562/index_topic.php?cat=2
- _____ . (2562). *ระบบงาน (Work System)*. สืบค้นเมื่อ 26 พฤษภาคม 2567, จาก: <https://doh.hpc.go.th/pmqa2562/topicDisplay.php?id=52>
- คมกฤษ พรหมฉิน. (2560). *การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- จันทร์สุดารัตน์ จุลณีย์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลช้างมิ่ง*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชินพัฒน์ บุญสาร. (2558). *ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ*. [สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ดวงแก้ว แซ่ลิ้ม. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทุนมนุษย์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี.
[สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมนิราช.
- ทวีลาภ แสนพาน. (2561). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานตามแนวทางเกษตรอินทรีย์ของสำนักงานเกษตรอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2554). พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ : เจริญพัฒนา.
- ธรร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ธุมกร เจตีย์คำ. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นันทน์ภัส สุทธิการ. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี.
[วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ทริบเพิ้ลกรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2548). เอกสารประกอบการเรียนวิชา 301512 วิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2551). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 7). สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พิชามญช์ สีขว่าง. (2564). สมรรถนะหลักที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้านสารบบคดีอิเล็กทรอนิกส์ของบุคลากร สำนักงานอัยการสูงสุด ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี.
[สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมนิราช.
- พิจิตรา ไข่เอกปัญญา. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการของโรงพยาบาลเอกชน. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

- ภาวินี ต้นเล่ง. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ภารตี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: สำนักพิมพ์ มนตรี.
- มนสิชา ธรรมรักษ์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับ การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือข่ายมหาวิทยาลัย. [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มัทนิตา คงช่วย. (2563). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3. [วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- มันทนา กองเงิน. (2554). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2561). การจัดการสมัยใหม่ Modern Management. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- _____. (2549). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รัญชนา เขื่อนขันธ. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 15(2), น. 29-41.
- เรียวฤดี รันศรี. (2565). อิทธิพลของปัจจัยทางการบริหาร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการให้บริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2548). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วัชระ เลิศพงษ์วรพันธ์. (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายบริการ บุคลากรของบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- วันวิศาข์ บรรเทา. (2564). *อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วารุณี กังหมึก. (2559). *สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิรัตน์รัตน์ เสือจอย. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิชญ์รักษ์ คล่องสั่งสอน. (2562). *ผลสัมฤทธิ์ในการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดในระบบบังคับบำบัดในจังหวัดขอนแก่น*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิโรจน์ สุวรรณประไพ. (2565). *ทัศนคติที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐในหน่วยงาน เทศบาลเมืองกระบี่*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วีระวัฒน์ ชาแสน และ ละมัย รมเย็น. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). *ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน : การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมใจ ลักษณะ. (2544). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมยศ นาวิการ. (2554). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กองติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ. (2557). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557*. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

- สุริพร กาญจนภาพุภักษ์. (2553). *ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6*. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สิรินยา เสียงเลิศ. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส.
- สุนันทา เลานนท์. (2556). *การพัฒนาองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดีดี บุ๊คส์โตร์.
- เสถียร ภูมิแถม. (2550). *ความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคคลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น*. [สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภิรักษ์ จันทร์ศรีทอง. (2559). *การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด*. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อาคม อึ้งพวง. (2551). *ข้อเสนอเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (มอดินแดง)*. [วิทยานิพนธ์ดุขภูบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อาภรณ์ อ่อนคง. (2556). *ประสิทธิผล*. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2567, จาก http://www.aporn.123.Blogspot.com>blog-post_28.
- Dubrin, A. J. (1988). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills (4th ed.)*. New York: Mc Graw-Hill.
- Gibson, G. & Gehring, W.J. (1988). Head and thoracic transformations caused by ectopic expression of antennapedia during drosophila development. *7Development*, 102(4), 657 - 675.
- Hitt, M. A. Ireland, R.D. and Hoskisson, R. E. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals Organization and Society. *Academy of Management Executive*, 19, 4.
- HREX.asia. (2562). *การเพิ่มผลผลิตในการทำงานระบบทีม (Team Productivity)*. สืบค้นเมื่อ 26 พฤษภาคม 2567, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190507-team-productivity/>
- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (1999). Achieve and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: the Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 19, 4.

White, M. (1991). *Educational administration: Theory-research-practice (4th ed.)*.

Singapore: Russel, Mazarella.

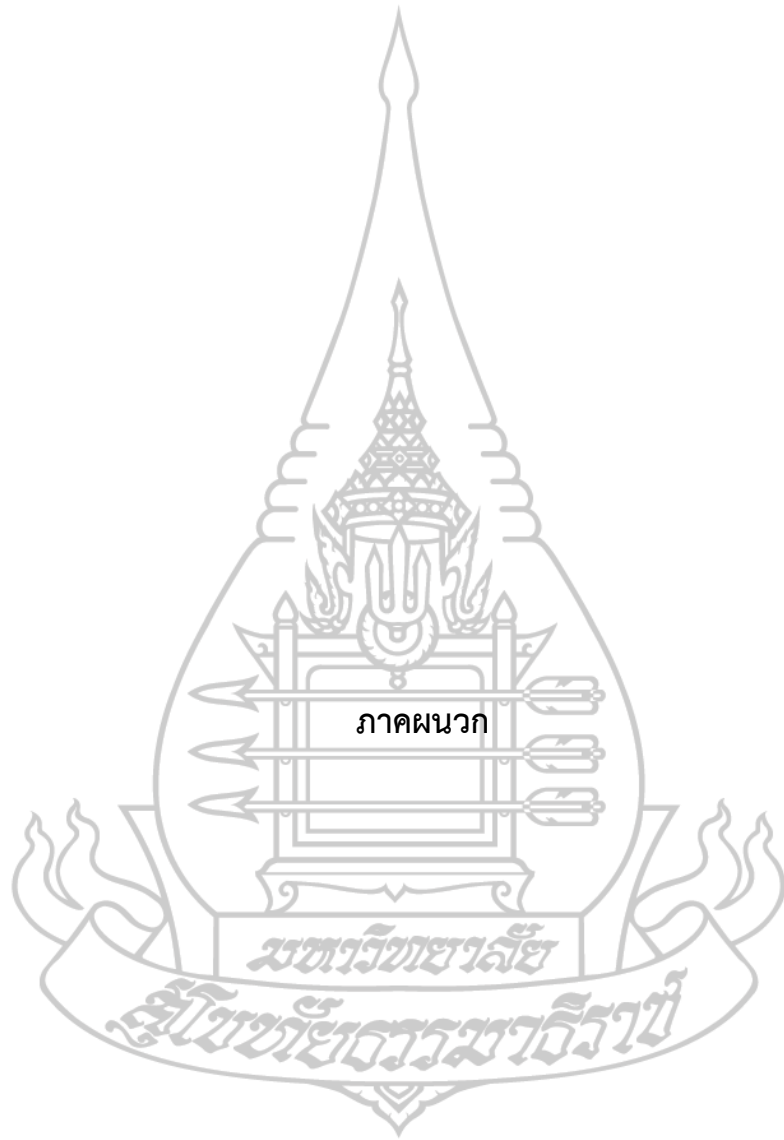
Yoder, D. and P.D. Staudlhar. (1982). *Personnal Management & Industrial Relations*.

(7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Yukl. (1998). *Theory and Research on Leadership in Organization*. California:

Consulting Psychologists.







ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัย

สิริโพธิ์ธรรมมาภิบาล

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

- | | | |
|----|--------------|--|
| 1. | ชื่อ - สกุล | นายমনบ ชูเนตร |
| | ตำแหน่ง | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานชุมชนภาคใต้
การเคหะแห่งชาติ |
| | วุฒิการศึกษา | ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการพัฒนาชุมชน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา |
| 2. | ชื่อ - สกุล | นางนสร ศรีทองช่วย |
| | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการกองบริหารงานชุมชนภาคใต้ เขต 2
ฝ่ายบริหารงานชุมชนภาคใต้ การเคหะแห่งชาติ |
| | วุฒิการศึกษา | บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยเกริก |
| 3. | ชื่อ - สกุล | นางสาวอัญชลี ศิริรัตน์ |
| | ตำแหน่ง | เคหะจังหวัดเพชรบุรี กองบริหารงานชุมชนภาคกลาง
ฝ่ายบริหารงานชุมชนภาคกลางและภาคตะวันออก
การเคหะแห่งชาติ |
| | วุฒิการศึกษา | รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |





ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ
เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาคั่นคว่ำอิสระของนักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ
4. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาและนำเสนอผลการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์การในภาพรวม โดยไม่กระทบต่อผู้ให้ข้อมูลแต่อย่างใด จึงขอความร่วมมือให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณท่านอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลา และให้เกียรติกรอกแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ไม่มีคำตอบผิดถูกและจะรักษาข้อมูลที่ท่านตอบเป็นความลับ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ
- ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ
- ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง

(นายกฤษภัทร ลักษณะพร้อม)

นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร
 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

30 - 40 ปี

41 - 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

โสด

สมรส

หม้าย/หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

5. เงินเดือนและค่าตอบแทน

10,000-20,000 บาท

20,001-30,000 บาท

30,001-40,000 บาท

มากกว่า 40,000 บาท

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ต่ำกว่า 5 ปี

5 - 10 ปี

11 -20 ปี

มากกว่า 20 ปี

7. ตำแหน่งปัจจุบัน

พนักงานระดับ 2

พนักงานระดับ 3

พนักงานระดับ 4

พนักงานระดับ 5

พนักงานระดับ 6

พนักงานระดับ 7

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ในเรื่องเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วเลือกคำตอบตามความคิดเห็นที่ตรงตามความคิดเห็นของ
ท่านมากที่สุด เพียงตัวเลือกเดียวในแต่ละข้อ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ กำหนดเกณฑ์
การพิจารณาออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการมีวิสัยทัศน์						
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล					
2	ผู้บริหารมีการชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงานตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น					
2	ผู้บริหารมีการบริหารงานสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ ขององค์กร					
4	ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร					
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร หรือผู้มีส่วนได้ส่วน เสียมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์					
ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร						
6	ผู้บริหารมีการกำหนดงานตามโครงสร้างการ บริหารงานที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร					
7	ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ในรูปแบบ ของวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรมองค์การ					
9	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับวัฒนธรรมขององค์การ					
10	ผู้บริหารสนับสนุน ควบคุม รวมถึงช่วยปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์การ					
ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร						
11	ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมการกำหนดระเบียบข้อตกลงในการบริหารงาน					
12	ผู้บริหารมีหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล					
13	ผู้บริหารปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อตกลง จนเป็นที่ยอมรับ					
14	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมโดยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และความน่าเชื่อถือ					
15	ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในการบริหารงานในองค์การอย่างเหมาะสม					
16	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์การ					
17	ผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์						
18	ผู้บริหารมีการริเริ่มสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานเดิม					
19	ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ตามสถานการณ์และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
20	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์การ					
21	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่ง วัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน					
22	ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จ ขององค์การ					
23	ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นได้ เป็นอย่างดี					
ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์						
24	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน					
25	ผู้บริหารมีระบบการประเมินกลยุทธ์การบริหารงาน ขององค์การ					
26	ผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์การ บริหารงานขององค์การ					
27	ผู้บริหารมีระบบการกำกับ ติดตามและประเมิน ประสิทธิภาพและนำผลการประเมินมาปรับปรุงทุก ครั้ง					
28	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การ มี ส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ การกำกับติดตาม และประเมินผล					
ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน						
29	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนการปฏิบัติการประจำปี ได้ สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
30	ผู้บริหารมีการจัดทำงบประมาณ เพื่อรองรับ แผนปฏิบัติการประจำปี					
31	ผู้บริหารมีการทบทวน ปรับปรุง พัฒนาการอยู่ ตลอดเวลาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้					
32	ผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
33	ผู้บริหารมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย					
ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร						
34	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของบุคลากร					
35	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน					
36	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่าง เหมาะสมและคุ้มค่า					
37	ผู้บริหารมีการจัดระบบบริหารจัดการสรรหน้าที่ความ รับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
38	ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ ในเรื่องผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วเลือกคำตอบตามความคิดเห็นที่ตรงตามความเป็นจริงที่ได้ ปฏิบัติในหน่วยงานของท่านเพียงตัวเลือกเดียวในแต่ละข้อ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ กำหนดเกณฑ์การพิจารณาออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ บุคลากรการเคหะแห่งชาติ	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
ด้านคุณภาพของงาน						
1	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง ครบถ้วนตาม มาตรฐานงาน					
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความประณีต ตั้งใจ					
3	ผู้บริหารปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของงาน					
4	ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชาว่างานที่ปฏิบัติมีคุณภาพ					
ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้						
5	ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของ ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน					
6	ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นประโยชน์ต่อ หน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่นสามารถนำไป ปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ได้					

ข้อ	ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ บุคลากรการเคหะแห่งชาติ	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
7	ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารส่งผลต่อความก้าวหน้า					
8	ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก					
9	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานงานหรือเป้าหมายของงาน และขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทุกครั้งก่อนดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี					
10	ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบงาน รูปแบบหรือวิธีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้ต้องมีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน						
11	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ส่งผลให้ต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน					
12	ผู้บริหารมีการตรวจสอบ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เมื่อปฏิบัติงานทุกครั้ง					
13	ผู้บริหารใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับผลผลิตของงานที่เกิดขึ้น					
14	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด					
ด้านผลิตภาพงาน						
15	ผู้บริหารปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้					

ข้อ	ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ บุคลากรการเคหะแห่งชาติ	ระดับ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
16	ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบของท่านอยู่เสมอ					
17	ผู้บริหารปฏิบัติงานสำเร็จล่วงก่อนเวลาที่กำหนดอยู่เสมอ					
18	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จล่วงโดยใช้ทรัพยากรน้อยกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้					
19	ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในภาพรวมด้านความคุ้มค่าของผลงาน					
ด้านความพึงพอใจของบุคลากร						
20	ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
21	งานที่ผู้บริหารรับผิดชอบมีความท้าทายกับความสามารถ					
22	งานที่ผู้บริหารรับผิดชอบมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					
23	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน/กิจกรรมของหน่วยงาน					
24	ค่าตอบแทนที่ผู้บริหารได้รับมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ					
25	ผู้บริหารสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี					
26	สภาพแวดล้อมการทำงานโดยทั่วไปมีความเหมาะสม					

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

4.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....
.....
4.2 ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....
.....
4.3 ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....
.....
4.4 ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....
.....
4.5 ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....
.....
4.6 ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....
.....
4.7 ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....
.....



ภาคผนวก ค

คำดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC)

แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์
เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
ของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ

ตารางที่ 1 แสดงการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของงานวิจัย (IOC) ในตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (n = 3)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน		
		รวม	เฉลี่ย	แปลผล
ด้านการมีวิสัยทัศน์				
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการบริหารงานสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ขององค์การ	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	2	0.67	ใช้ได้
ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ				
6	ผู้บริหารมีการกำหนดงานตามโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรในองค์การรับรู้ในรูปแบบของวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรมองค์การ	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการรับรู้เข้าใจ ยอมรับวัฒนธรรมขององค์การ	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน		
		รวม	เฉลี่ย	แปลผล
10	ผู้บริหารสนับสนุน ควบคุม รวมถึงช่วยปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์การ	2	0.67	ใช้ได้
ด้านการมีจริยธรรมทางการบริหาร				
11	ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมการกำหนดระเบียบข้อตกลงในการบริหารงาน	3	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	3	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อตกลง จนเป็นที่ยอมรับ	2	0.67	ใช้ได้
14	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมโดยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และความน่าเชื่อถือ	3	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในการบริหารงานในองค์การอย่างเหมาะสม	3	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์การ	2	0.67	ใช้ได้
17	ผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์				
18	ผู้บริหารมีการริเริ่มสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานเดิม	3	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ตามสถานการณ์และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2	0.67	ใช้ได้
20	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์การ	3	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน	3	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การ	2	0.67	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน		
		รวม	เฉลี่ย	แปลผล
23	ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นได้เป็นอย่างดี	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์				
24	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	3	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารมีระบบการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร	3	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร	3	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหารมีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพและนำผลการประเมินมาปรับปรุงทุกครั้ง	3	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ การกำกับติดตามและประเมินผล	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน				
29	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนการปฏิบัติการประจำปี ได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารมีการจัดทำงบประมาณ เพื่อรองรับแผนปฏิบัติการประจำปี	2	0.67	ใช้ได้
31	ผู้บริหารมีการทบทวน ปรับปรุง พัฒนางค์การอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	3	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3	1.00	ใช้ได้
33	ผู้บริหารมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน		
		รวม	เฉลี่ย	แปลผล
ด้านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร				
34	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร	3	1.00	ใช้ได้
35	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่ม สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	3	1.00	ใช้ได้
36	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและ คุ้มค่า	3	1.00	ใช้ได้
37	ผู้บริหารมีการจัดระบบบริหารจัดการสรรหาที่ความรับผิดชอบได้ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3	1.00	ใช้ได้
38	ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่าง ประหยัดและคุ้มค่า	3	1.00	ใช้ได้



ตารางที่ 2 แสดงการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของงานวิจัย (IOC) ในตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ (n = 3)

ข้อ	ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ บุคลากรการเคหะแห่งชาติ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน		
		รวม	เฉลี่ย	แปลผล
ด้านคุณภาพของงาน				
1	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง ครบถ้วนตามมาตรฐานงาน	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความประณีต ตั้งใจ	2	0.67	ใช้ได้
3	ผู้บริหารปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาว่างานที่ปฏิบัติมีคุณภาพ	3	1.00	ใช้ได้
ด้านผลลัพธ์หรือประโยชน์การนำไปใช้				
5	ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	3	1.00	ใช้ได้
6	ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานตนเอง และหน่วยงานอื่นสามารถนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ได้	3	1.00	ใช้ได้
7	ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารส่งผลต่อความก้าวหน้า	2	0.67	ใช้ได้
8	ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานงานหรือเป้าหมายของงาน และขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนทุกครั้งก่อนดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบงาน รูปแบบหรือวิธีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้ต้องมีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3	1.00	ใช้ได้
ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของผลงาน				
11	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ส่งผลให้ต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน	3	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีการตรวจสอบ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์เมื่อปฏิบัติงานทุกครั้ง	2	0.67	ใช้ได้

ข้อ	ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ บุคลากรการเคหะแห่งชาติ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน		
		รวม	เฉลี่ย	แปลผล
13	ผู้บริหารใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับผลผลิตของงานที่เกิดขึ้น	3	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด	3	1.00	ใช้ได้
ด้านผลิตภาพงาน				
15	ผู้บริหารปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้	3	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบของท่านอยู่เสมอ	3	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารปฏิบัติงานสำเร็จคล่องก่อนเวลาที่กำหนดอยู่เสมอ	3	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จคล่องโดยใช้ทรัพยากรน้อยกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้	3	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในภาพรวมด้านความคุ้มค่าของผลงาน	3	1.00	ใช้ได้
ด้านความพึงพอใจของบุคลากร				
20	ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	2	0.67	ใช้ได้
21	งานที่ผู้บริหารรับผิดชอบมีความท้าทายกับความสามารถ	3	1.00	ใช้ได้
22	งานที่ผู้บริหารรับผิดชอบมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	3	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน/กิจกรรมของหน่วยงาน	2	0.67	ใช้ได้
24	ค่าตอบแทนที่ผู้บริหารได้รับมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ	3	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี	3	1.00	ใช้ได้
26	สภาพแวดล้อมการทำงานโดยทั่วไปมีความเหมาะสม	3	1.00	ใช้ได้

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นายกิริภัทร ลักษณะพริ้ม
วัน เดือน ปี เกิด	9 มกราคม 2539
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร
ที่อยู่ปัจจุบัน	สำนักงานเคหะจังหวัดตรัง กองบริหารงานชุมชนภาคใต้ เขต 2 ฝ่ายบริหารงานชุมชนภาคใต้ การเคหะแห่งชาติ
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2560
ประวัติการทำงาน	พนักงานจัดการทรัพย์สิน ระดับ 5

