

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

นางสาวประภาพิมพ์ อุทัยรัตน์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

**Visionary Leadership of the Chief Administrator of the Local Administrative
Organization (LAO) in Hatyai district, Songkhla Province**

Miss Prapapim Utairat

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

2019

| | |
|----------------------------|--|
| หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ | ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา |
| ชื่อและนามสกุล | นางสาวประภาพิมพ์ อุทัยรัตน์ |
| แขนงวิชา | บริหารรัฐกิจ |
| สาขาวิชา | วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต |

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้าวิสระ** ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา

ผู้ศึกษา นางสาวประภาพิมพ์ อุทัยรัตน์ รหัสนักศึกษา 2593002062 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต **ปีการศึกษา** 2562

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา (2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย คณะผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 1,121 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 295 คน โดยใช้สูตร ทาโร ยามาเน่ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษาพบว่า (1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ และวิสัยทัศน์ (2) บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (3) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มี 3 ประการ ได้แก่ พัฒนาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง พัฒนาทักษะการสื่อสารให้เข้าใจง่าย ชัดเจน และตรงประเด็น และ มีความคิดเชิงกลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสม

คำสำคัญ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

Independent Study title: Visionary Leadership of the Chief Administrator of the Local Administrative Organization (LAO) in Hatyai district, Songkhla Province

Author: Miss Prapapim Utairat; **ID:** 2593002062;

Degree: Master of Public Administration ;

Independent Study advisor: Dr.Saneh Juito, Associate Professor;

Academic year: 2019

Abstract

The objectives of this study were (1) to study the visionary leadership levels of the chief administrator of the Local Administrative Organization (LAO) in Hatyai district, Songkhla province (2) to compare the visionary leadership level of the chief administrator of the LAO in Hatyai district, Songkhla province by using personal factors, and (3) to provide the suggestions toward the development of visionary leadership of the Hatyai's chief administrator of the LAO.

This study was a quantitative research. The population of this study consisted of 1,121 persons. The population used in this study was the LAO personnel consisting of Local administrators Board, Member of the local council and local administrative officers in Hatyai district, Songkhla province. The sample size was 295 people determined by using Taro Yamane formula. Sampling group was chosen by proportional stratified random sampling. The data were collected through a set of a questionnaire survey. Data were statistically analyzed in term of frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, f-test, and One-way ANOVA.

The results of the study revealed that: (1) the visionary leadership of the chief administrator of the Hatyai local administrative organization, was at high level in overall. When considering in each aspect, it was found that there were at high level in 2 aspects, which are Empowered People and Vision. (2) the LAO personnel with different personal factors had the different opinions toward the visionary leadership level of the chief administrator of the Local Administrative Organization (LAO) in Hatyai district, Songkhla province in overall with statistical significance at the level of 0.05. When considering in each aspect, it was found that the Appropriate Organizational Changes had shown a significant level at 0.01. (3) there are 3 suggestions for improving the visionary leadership level of the chief administrator of the Local Administrative Organization in Hatyai district, Songkhla province were proposed as follows; developing the visionary leadership continuously: developing the communication skills to be easy to understand, clear and get to the point, and adding more strategic thinking and appropriate solutions.

Keywords: Visionary Leadership, Chief Administrator, Local Administrative Organization

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รศ.ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อปรับปรุงให้การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเป็นระยะ ๆ ยิ่งกว่านี้ยังได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างมากจาก รศ.ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ดร.จอมพจน์ ภูรักศักดิ์ศรี และนายวิรัช แก้วสุนีย์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ (แบบสอบถาม) สำหรับใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าอิสระ รวมทั้งยังได้รับความร่วมมืออย่างแข็งขันจากคณะผู้บริหาร สมาชิกสภา และข้าราชการ/พนักงานของเทศบาล และอบต. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบและส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษา จึงขอขอบคุณทุก ๆ ท่านที่กล่าวมาเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ยิ่งกว่านี้ ผู้ศึกษาต้องขอขอบคุณผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนด้านอื่น ๆ อันรวมถึงการให้กำลังใจผู้ศึกษาในการศึกษาในครั้งนี้

สุดท้ายผู้ศึกษาขอขอบคุณงามความดี และประโยชน์ทั้งมวลที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ให้แก่บิดา มารดา บุพการี ตลอดจนคณาจารย์ทั้งในอดีต และปัจจุบันทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้วางรากฐานวิธีการคิด การเป็นผู้ที่มีความอดทน สามารถข้ามผ่านอุปสรรคในระหว่างการศึกษาครั้งนี้ไปได้ด้วยดี

ประภาพิมพ์ อุทัยรัตน์

กุมภาพันธ์ 2563

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ฅ |
| สารบัญภาพ | ๗ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการศึกษา | 4 |
| ขอบเขตการศึกษา | 4 |
| กรอบแนวคิดในการศึกษา | 6 |
| สมมุติฐานการศึกษา | 7 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 7 |
| ประโยชน์ที่ได้รับ | 9 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 10 |
| แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ | 10 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 55 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา | 64 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 64 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา | 69 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 83 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 83 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 83 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 87 |
| ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง..... | 87 |
| ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 90 |
| การทดสอบสมมติฐาน..... | 113 |
| ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 132 |
| บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 136 |
| สรุปผลการศึกษา..... | 136 |
| อภิปรายผล..... | 146 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 151 |
| บรรณานุกรม..... | 155 |
| ภาคผนวก..... | 159 |
| ก รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ..... | 160 |
| ข แบบสอบถาม..... | 162 |
| ค แบบสรุปการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิการหาค่าดัชนี ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC)..... | 173 |
| ประวัติผู้ศึกษา..... | 182 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำองค์กรเกี่ยวข้องกับเครื่องมือการจัดการ เชิงกลยุทธ์ใน 4 ประการ..... | 50 |
| ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 65 |
| ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 67 |
| ตารางที่ 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาแบ่งตามรูปแบบขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 68 |
| ตารางที่ 3.4 ตัวชี้วัดของตัวแปรตาม..... | 70 |
| ตารางที่ 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง..... | 88 |
| ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 91 |
| ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 92 |
| ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (ปลัด อบต.) ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 93 |
| ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 94 |
| ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 95 |
| ตารางที่ 4.7 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 96 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.8 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 97 |
| ตารางที่ 4.9 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 98 |
| ตารางที่ 4.10 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 99 |
| ตารางที่ 4.11 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 101 |
| ตารางที่ 4.12 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 102 |
| ตารางที่ 4.13 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 104 |
| ตารางที่ 4.14 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 105 |
| ตารางที่ 4.15 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 106 |
| ตารางที่ 4.16 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ของปลัดอบต. ในเขต อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 108 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.17 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการคิด ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 109 |
| ตารางที่ 4.18 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการคิด ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 111 |
| ตารางที่ 4.19 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการคิด ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 112 |
| ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับเพศ..... | 114 |
| ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับอายุ..... | 115 |
| ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) กับ อายุ โดยวิธีการแบบ LSD..... | 116 |
| ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการสื่อสาร (Communication) กับอายุ โดยวิธีการแบบ LSD..... | 117 |
| ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) กับอายุ โดยวิธีการแบบ LSD..... | 118 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) กับอายุ โดยวิธีการแบบ LSD..... | 118 |
| ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมกับอายุ โดยวิธีการแบบ LSD..... | 118 |
| ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับประเภทบุคลากร..... | 120 |
| ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) กับประเภทบุคลากร โดยวิธีการแบบ LSD..... | 122 |
| ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) กับประเภทบุคลากร โดยวิธีการแบบ LSD..... | 123 |
| ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมกับประเภทบุคลากร โดยวิธีการแบบ LSD..... | 124 |
| ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับระดับการศึกษา..... | 125 |
| ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับระยะเวลาในการทำงาน..... | 126 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) กับระยะเวลาในการทำงาน โดยวิธีการแบบ LSD..... | 127 |
| ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการสื่อสาร (Communication) กับระยะเวลาในการทำงาน โดยวิธีการแบบ LSD..... | 128 |
| ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) กับระยะเวลาในการทำงาน โดยวิธีการแบบ LSD..... | 128 |
| ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) กับระยะเวลาในการทำงาน โดยวิธีการแบบ LSD..... | 129 |
| ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมกับระยะเวลาในการทำงาน โดยวิธีการแบบ LSD..... | 130 |
| ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... | 131 |
| ตารางที่ 4.39 ตารางแสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา..... | 132 |

สารบัญภาพ

| | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา..... | 6 |
| ภาพที่ 2.1 สูตรของความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์กับกลไกต่าง ๆ ที่จะทำให้วิสัยทัศน์ ขององค์กรถูกนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ..... | 21 |
| ภาพที่ 2.2 อธิบายลำดับชั้นของกลยุทธ์..... | 51 |



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุคปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรุนแรง ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ การสื่อสารผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์อย่างไร้ขีดจำกัด ทำให้โลกในปัจจุบันกลายเป็นโลกแห่งดิจิทัล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ในทางการเมืองประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานของราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นมากขึ้น ในทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจแบบดั้งเดิมไปสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานราชการที่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด นั่นก็คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเข้ามา มีบทบาทในการบริหารจัดการผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับนักลงทุน ผู้ประกอบการ และแรงงานในประเทศไทย นอกจากนี้ยังพบว่า สื่อสังคมออนไลน์เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของคนทุกเพศ ทุกวัยทำให้สังคมไทยเข้าสู่สังคมดิจิทัลเป็นสังคมที่สื่อสารกันโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก การติดต่อสื่อสารจึงมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น ดังนั้น ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องสามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถสร้างกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรจากมุมมองระยะยาว สามารถค้นหาและพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในองค์กรจึงจะทำงานได้อย่างราบรื่น ปัจจัยดังกล่าวล้วนแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากหน้าที่และมีความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำ คือ การวางแผน สั่งการ ดูแลให้บุคลากรขององค์กรสามารถขับเคลื่อนงานให้ประสบความสำเร็จ

ในมุมมองของการบริหารระบบราชการในยุคปัจจุบัน การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบัน เป็นรูปแบบการบริหารระบบราชการที่มีความสำคัญและสอดคล้องกับหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตยมากที่สุด รัฐบาลซึ่งเป็นกลไกในการบริหารการปกครองของรัฐนั้น ย่อมมีภาระหน้าที่อย่างมากมายในการบริหารประเทศ ให้ประชาชนได้รับความสุข ความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต อีกทั้งความมั่นคงแห่งชาติทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม จึงเป็นไปไม่ได้ที่รัฐบาลจะดูแลและจัดทำบริการให้กับ

ประชาชนได้ทั่วถึงทุกชุมชนของประเทศ เพราะอาจจะเกิดปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าในการดำเนินงาน การที่อาจจะไม่สนองต่อความต้องการของแต่ละชุมชนได้ และรวมทั้งข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณและอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ เมื่อเป็นดังนี้ การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นจึงเป็นการลดภาระของรัฐบาลโดยการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองเพื่อการสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น และเป็นการฝึกให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักการปกครองตนเอง จึงเป็นผลให้การปกครองท้องถิ่นมีบทบาทและความสำคัญอย่างมากในปัจจุบัน

หากพิจารณาเปรียบเทียบถึงองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป ระหว่างเทศบาลกับองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) พบว่า เทศบาลจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ซึ่งได้กำหนดให้การจัดตั้ง การเปลี่ยนชื่อ การเปลี่ยนแปลงเขต หรือการเปลี่ยนแปลงฐานะของเทศบาล ให้กระทำเป็นพระราชกฤษฎีกาเทศบาลมีฐานะเป็นนิติบุคคล แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร อย่างไรก็ตามเทศบาลทั้ง 3 ระดับมีโครงสร้างเหมือนกัน คือ ประกอบด้วย ฝ่ายนิติบัญญัติ คือสภาเทศบาล และฝ่ายบริหาร คือคณะเทศมนตรี มีความแตกต่างกันคือที่ตั้งและจำนวนประชากรเท่านั้น ในขณะที่องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปเกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มีรูปแบบคล้ายการปกครองของเทศบาล กล่าวคือประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ฝ่ายนิติบัญญัติ หรือสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และฝ่ายบริหาร คือนายกองค์การบริหารส่วนตำบล แตกต่างกันเพียงสัดส่วนจำนวนบุคลากรเท่านั้น อย่างไรก็ตามองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไประหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล มีฝ่ายงานประจำที่เหมือนกัน คือ สำนักงานปลัด ที่มีปลัดเทศบาลหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหนึ่งในผู้บริหารและเป็นหัวหน้าพนักงานผู้ปฏิบัติงานประจำของเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลตามลำดับ ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบคำสั่ง ซึ่งต้องใช้ทักษะความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์มาใช้ในการบริหารงานและบริหารคน ดังนั้น ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงเป็นผู้นำที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาท้องถิ่น

ความสำเร็จของการพัฒนาท้องถิ่นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินการ เช่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในการพัฒนาท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรอย่างทั่วถึง มีการสอนงานและถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานระหว่างบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีกลไกในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และมีความสร้างสรรค์ บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ และมีความเพียงพอของงบประมาณ เป็นต้น ศักยภาพในการดำเนินงานของแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยดังกล่าว โดยเฉพาะปัจจัยด้าน

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บังคับการ สำหรับหัวหน้าของพนักงานส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นข้าราชการประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็คือ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ถ้าหากปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอาจจะนำพาตนเองและองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้

อำเภอหาดใหญ่ เป็นอำเภอหนึ่งในจังหวัดสงขลา เป็นที่ตั้งของเทศบาลนครหาดใหญ่ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ รวมทั้งหมด 15 แห่ง ในอดีตอำเภอหาดใหญ่เป็นเมืองที่มีชื่อเสียงด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นศูนย์กลางของตลาดที่มีชื่อเสียงเกี่ยวกับสินค้าพื้นเมือง สินค้าปลอดภาษี และเครื่องใช้ไฟฟ้า ทำให้ประชากรที่อาศัยอยู่ในอำเภอหาดใหญ่ส่วนมากมีรายได้ดี เนื่องจากส่วนใหญ่ประกอบอาชีพค้าขาย นำเที่ยว และเป็นเกษตรกรสวนยางพารา แต่ในปัจจุบันอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กำลังประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจอย่างรุนแรง เนื่องจากได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก เช่น ความนิยมบริโภคสินค้าออนไลน์ การที่เมืองไม่มีอัตลักษณ์ที่น่าสนใจ การแข่งขันทางการค้าเพิ่มสูงขึ้น กำลังซื้อของคนในพื้นที่ลดลงเนื่องจากราคายางพาราตกต่ำ และจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงเนื่องจากปัญหาความไม่สงบในชายแดนภาคใต้ เป็นต้น ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับอำเภอหาดใหญ่เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถในการแก้ไขปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ดังนั้น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ควรมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เพื่อจะได้เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนการทำงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นให้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ดังนั้น จึงมีความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าอิสระในหัวข้อ “ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา” เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่มีผลต่อระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการเพิ่มระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

3. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้แบ่งขอบเขตการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

3.1 **ขอบเขตของเนื้อหา** คือ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

3.1.2 การสื่อสาร (Communication)

3.1.3 การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (Empowered People)

3.1.4 การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes)

3.1.5 การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

3.2 **ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

3.2.1 **ประชากรที่ใช้ในการศึกษา** ประกอบด้วย คณะผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่นซึ่งไม่นับรวมปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 15 แห่ง รวมทั้งสิ้น 1,121 คน ได้แก่

1) **เทศบาล** ได้แก่ เทศบาลนครหาดใหญ่ เทศบาลเมืองบ้านพรุ เทศบาลเมืองคอหงส์ เทศบาลเมืองควนลัง เทศบาลเมืองคลองแห เทศบาลเมืองทุ่งตำเสา เทศบาลตำบลพะตง เทศบาลตำบลบ้านไร่ เทศบาลตำบลน้ำน้อย เทศบาลตำบลคูเต่า จำนวน 10 แห่ง รวม 932 คน

2) **องค์การบริหารส่วนตำบล** ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลคลองอุตะเถา องค์การบริหารส่วนตำบลฉลุง องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งใหญ่ องค์การบริหาร

ส่วนตำบลพะตง และองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม รวมทั้งหมด จำนวน 5 แห่ง รวม 189 คน (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, ข้อมูลสืบค้นเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2562)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่นำมาใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ คณะผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่นซึ่งไม่นับรวมปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาจำนวนทั้งสิ้น 15 แห่ง รวม 295 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มตัวอย่างจากหน่วยงานประเภทเทศบาล จำนวน 247 คน และกลุ่มตัวอย่างจากหน่วยงานประเภทองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) จำนวน 48 คน

3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ผู้ศึกษากำหนดระหว่าง กุมภาพันธ์ 2562 – กุมภาพันธ์ 2563

3.4 ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

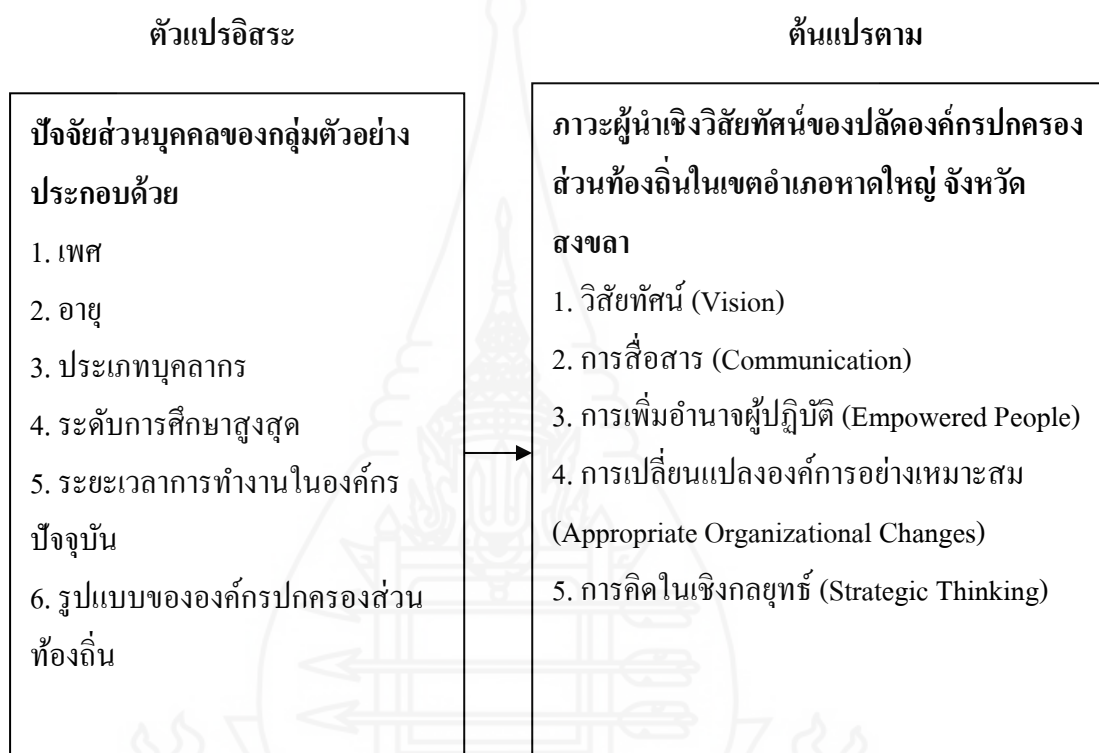
- 1) เพศ ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง
- 2) อายุ ได้แก่ น้อยกว่า 30 ปี, 30 – 40 ปี, 41 – 50 ปี และ 51 – 60 ปี
- 3) ประเภทบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) สมาชิกสภาเทศบาล/สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนตำบล/พนักงานเทศบาล
- 4) ระดับการศึกษาสูงสุด ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี
- 5) ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ได้แก่ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี, 6 – 10 ปี, 11 – 15 ปี และ 16 ปี ขึ้นไป
- 6) รูปแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

3.4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ (Vision)
- 2) การสื่อสาร (Communication)
- 3) การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (Empowered People)
- 4) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes)
- 5) การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

4. กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษา “ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา” ได้ทำการศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้นำมาสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ที่มา: Nanus (1992), p. 156 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, (2560) น. 224 – 225.

5. สมมุติฐานการศึกษา

จากกรอบแนวคิดในการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมากำหนดสมมุติฐานการศึกษา ดังนี้

5.1 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับปานกลาง

5.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ที่ต่างกัน มีผลต่อระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่ต่างกัน

5.3 รูปแบบองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ต่างกัน มีผลต่อระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่ต่างกัน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6.2 **เพศ** หมายถึง เพศของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศชาย และเพศหญิง

6.3 **อายุ** หมายถึง ระยะเวลา นับตั้งแต่เกิดจนถึงปีที่ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง โดยนับอายุเต็มปีบริบูรณ์ แบ่งออกเป็น 4 ช่วงอายุ คือ น้อยกว่า 30 ปี, 30 – 40 ปี, 41 – 50 ปี และ 51 – 60 ปี

6.4 **ประเภทบุคลากร** หมายถึง ประเภทตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.), สมาชิกสภาเทศบาล/สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนตำบล/พนักงานเทศบาล

6.5 **ระดับการศึกษาสูงสุด** หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดที่ได้รับตามระบบการศึกษาปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

6.6 **ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน** หมายถึง ระยะเวลา นับตั้งแต่ปีที่กลุ่มตัวอย่างเข้าปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ณ ปัจจุบันจนถึงปีที่ตอบแบบสอบถาม โดยนับอายุเต็มปีบริบูรณ์ แบ่งเป็น 4 ช่วง คือ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี, 6 – 10 ปี, 11 – 15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป

6.7 รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ลักษณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ประกอบด้วย 2 รูปแบบ คือ เทศบาล (เทศบาลนคร/เทศบาลเมือง/เทศบาลตำบล) และองค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.)

6.8 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีจำนวน 15 แห่ง ดังนี้ เทศบาลนครหาดใหญ่ เทศบาลเมืองบ้านพรุ เทศบาลเมืองคอหงส์ เทศบาลเมืองควนลัง เทศบาลเมืองคลองแห เทศบาลเมืองทุ่งตำเสา เทศบาลตำบลพะตง เทศบาลตำบลบ้านไร่ เทศบาลตำบลน้ำน้อย เทศบาลตำบลคูเต่า อบต.คลองอู่ตะเภา อบต.ฉลุง อบต.ทุ่งใหญ่ อบต.พะตง และ อบต.ท่าข้าม

6.9 ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ปลัดเทศบาลและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ในช่วงเวลาที่มีการเก็บแบบสอบถาม

6.10 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้วิสัยทัศน์เป็นรากฐานของการปฏิบัติงานทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความชัดเจนในการสื่อสารเป้าหมายแก่สมาชิกองค์กรเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม พร้อมทั้งเพิ่มอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน มีการคิดในเชิงกลยุทธ์สำหรับการทำงาน สุดท้ายสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรที่เหมาะสมกับสภาพสังคมในปัจจุบันและอนาคต

6.11 วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถที่จะรับรู้บางสิ่งบางอย่างโดยผ่านกระบวนการคิดของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม วิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ วิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร และวิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ

6.12 การสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้แก่บุคลากรภายในองค์กรและบุคคลภายนอก ด้วยวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

6.13 การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ หมายถึง การแบ่งสรรอำนาจของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมและเกิดการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย การไม่หวงอำนาจ การให้ทางเลือก การพัฒนาความสามารถ การมอบหมายงานสำคัญ และการให้ความสำคัญที่เป็นรูปธรรม

6.14 การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม หมายถึง ความสามารถของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีความเหมาะสมกับสภาพสังคมในปัจจุบัน ซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้ เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กลงแต่มีคุณภาพมากขึ้น

เป็นองค์การที่มีความแปลกใหม่และมีนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา เป็นองค์การที่ทำงานกันอย่างมีความสุข เป็นองค์การที่ปราศจากความขัดแย้ง และเป็นองค์การที่ให้บริการด้วยความรวดเร็ว

6.15 การคิดในเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดความคิดของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เริ่มจากการมีเป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จ จากนั้นจึงหาวิธีดำเนินการไปสู่เป้าหมายนั้น ซึ่งมีลักษณะการคิดทั้งหมด 6 ลักษณะ ดังนี้ การคิดแบบวิทยาศาสตร์ การคิดแบบป้องกันความเสี่ยง การคิดแบบปรับวิกฤติเป็นโอกาสและสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ด้านบวก การคิดแบบแตกต่างและมีนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ และสุดท้ายการคิดแบบมองการณ์ไกลสามารถจัดระเบียบความคิดที่หลากหลายให้เกิดความสมดุลได้

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 ได้ทราบระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

7.2 ได้ทราบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

7.3 ได้ข้อเสนอแนะในการเพิ่มระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ประมวลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษาโดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision)
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร (Communication)
 - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (Empowered People)
 - 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes)
 - 1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) เกิดขึ้นมาจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมอย่างรวดเร็วไร้ขีดจำกัด การใช้ลักษณะของผู้นำแบบเดิม เช่น ผู้นำเชิงคุณลักษณะ ผู้นำเชิงพฤติกรรม และผู้นำเชิงสถานการณ์นั้นไม่เพียงพอที่จะนำพาองค์การไปสู่เส้นชัยที่คาดหวังได้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557, น. 87 - 98) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีความเชื่อมโยงกับความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ มีนักวิชาการอธิบายไว้หลากหลาย เช่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลในการบริหารงาน เป็นผู้สอนงาน พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีสัมพันธภาพที่ดี เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ให้ทิศทางในการปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนผู้ตาม เป็นนักพัฒนา และเป็นผู้รู้คุณค่าและเข้าใจผู้อื่น โดยมีหลักการสำคัญของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือกระบวนการที่ท้าทาย (challenge the process) การเป็นผู้กล้าบุกเบิก

มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมนวัตกรรม และสนับสนุนบุคคลที่มีความคิดดีมีความกระตือรือร้น (be enthusiastic) เป็นการกระตุ้นบุคคลอื่น โดยใช้ความกระตือรือร้นส่วนตัวเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นเข้าร่วมด้านวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) เป็นหนึ่งในแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากนักวิชาการหลายท่านต่างมีแนวคิดที่สอดคล้องกันว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จล้วนมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตรงกันกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและอธิบายให้เห็นว่าองค์กรในอนาคตมีลักษณะการเจริญเติบโตในทิศทางใด และพัฒนาขึ้นจากปัจจุบันอย่างไร ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้อธิบายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ว่าเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์กรที่มาจากแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ และระบบค่านิยมได้ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงเป็นของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุล และมีความคิดกว้างไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ สามารถมองเห็นและเข้าใจเหตุการณ์ในอนาคตอย่างชัดเจนว่าจะเกิดอะไรขึ้น จึงดำเนินการรองรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศได้อธิบายนิยามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ไว้อย่างสอดคล้องกัน เช่น Robbin (2003) ได้ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร หากต้องการให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (personal vision) ของผู้นำก่อนแล้วจึงหล่อหลอมให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ของสมาชิกในองค์กร จากนั้นจึงช่วยกันสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวพร้อมทั้งมอบอำนาจการตัดสินใจ (empower) แก่ผู้ที่ต้องปฏิบัติให้เป็นจริงตามวิสัยทัศน์นั้น จากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ Westley & Mintzberg (1989) ที่มองภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในมิติของกระบวนการว่าเป็นกระบวนการที่มีพลวัตซึ่งมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) เป็นภาพลักษณ์ (image) ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร 2) มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วม (shared) ต่อวิสัยทัศน์ และ 3) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม (empowered) เพื่อให้บุคลากรสามารถแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้กลายเป็นจริงในที่สุด

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความสามารถและการมีอิทธิพลของผู้นำที่ใช้วิสัยทัศน์เป็นรากฐานของการปฏิบัติงานทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความชัดเจนในการสื่อสารเป้าหมายแก่สมาชิกองค์กรเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม พร้อมทั้งเพิ่มอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน มีการคิดในเชิงกลยุทธ์สำหรับการทำงานสุดท้ายสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่องค์กรที่เหมาะสมกับสังคมในปัจจุบันและอนาคต

เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นประเด็นที่ผู้นำสร้างความชัดเจนเป็นเอกภาพ (coherent) ให้สมาชิกในองค์กรรับรู้และสร้างความเข้าใจร่วมกัน ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงเป็นความสามารถของผู้นำที่สร้างความเป็นเอกภาพ (coherence) ทางความคิดด้วยการสนับสนุนให้มีความชัดเจน (clarity) มีจุดเน้น (focus) ที่แน่นอน และดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง (continuity) ซึ่งในประเด็นของความชัดเจนนั้นเป็นความเข้าใจร่วมกันต่อเป้าหมายขององค์กร โดยมีจุดเน้นเป็นการระดมทรัพยากรขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ในกรณีความต่อเนื่องนั้นเป็นการเชื่อมช่องว่างระหว่างความคาดหวังในอนาคตและความเป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กร เพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์กรให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ และยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น คือ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision)

เสนห์ จูย์โต (2552, น. 64 – 67) กล่าวถึงความหมายของวิสัยทัศน์ในทัศนะของเบิร์นเนนุส (Burn Nanus, 1992, p.7 - 10) ว่าวิสัยทัศน์มีลักษณะเป็นการเดินทางด้วยสมอง (mental journey) จากที่ ๆ เราารู้ไปสู่ที่ ๆ เราไม่รู้ โดยการสร้างสรรค์อนาคตด้วยการสร้างภาพจากข้อเท็จจริง ความหวัง ความฝัน อันตราย และโอกาสที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Hickman & Silva 1984, p. 32) วิสัยทัศน์คือ ภาพลักษณ์ทางสมอง (mental image) ของความเป็นไปได้ และสภาพของอนาคตที่พึงปรารถนา ภาพลักษณ์ทางสมองนี้อาจคลุมเครือเหมือนความฝันหรืออาจชัดเจนเหมือนกับข้อความในวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์เป็นคุณภาพที่จำเป็นยิ่งของผู้นำที่มีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนแผนที่นำทาง (road map) ที่จะไปสู่อนาคตที่ดีกว่า วิสัยทัศน์คือภาพในใจ (mindscape) ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำการปฏิบัติและการตัดสินใจของบุคคล ภาพในใจนี้เราไม่สามารถเห็นด้วยตาไม่เหมือนกับภาพภูมิประเทศ (landscape) ซึ่งเราสามารถมองเห็นด้วยตา วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนพิมพ์เขียว (blueprint) ของสภาวะที่พึงปรารถนา เป็นเหมือนกับภาพลักษณ์ของสภาพการณ์ที่ชื่นชอบ ซึ่งเราช่วยกันทำให้บรรลุถึงในอนาคต วิสัยทัศน์หมายถึง หน้าต่างของโลกในวันพรุ่งนี้หน้าต่างที่มองเห็นภาพใหญ่ของอนาคตที่พึงปรารถนาและมีความเป็นไปได้ วิสัยทัศน์ คือ เค้าโครงหรือโครงสร้างที่เสนอแนะทางเลือกของธรรมชาติ และทิศทางขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น วิสัยทัศน์เป็นความสามารถที่มองเห็นความไม่ตรงกันหรือความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในขณะนี้กับสิ่งที่ควรจะเป็น วิสัยทัศน์ คือ สิ่งกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลไปสู่ความหวังความฝัน วิสัยทัศน์จะคลำให้เกิดการกระทำและช่วยกำหนดทิศทางในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของความจริง (realistic) นำเชื่อถือเป็นสิ่งดึงดูดใจเพื่อสร้างองค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์ถือได้ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต

โดยเริ่มตั้งแต่วันพรุ่งนี้เป็นต้นไป เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดกลยุทธ์ (strategies) และการปฏิบัติการ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจินตนาการ (imagination) อาจจะได้หรือไม่ก็ได้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิดและจินตนาการองค์การในอนาคตเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสัญญาณเตือนภัยให้เราต้องเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคตที่ดีกว่า

วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะรับรู้บางสิ่งบางอย่างโดยผ่านกระบวนการคิด การรับรู้ การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ความคิดสร้างสรรค์ภาพใช้ไปในอนาคตเป็นการสร้างภาพของสมองที่มูมมองอนาคต โดยเป็นภาพที่สมจริงสมจังน่าเชื่อถือ น่าสนใจ เป็นภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย ความหวัง ค่านิยม ความเชื่อถือขององค์การ เป็นภาพชัดเจนที่บ่งถึงภาวะในอนาคตที่พึงประสงค์ เป็นข้อความที่บ่งถึงปรัชญาความมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์เป็นผลมาจากความคิดอ่านมีรากฐานมาจากพาราไดม์ (paradigm) เป็นมวลของความคิด คำพูด การกระทำ หรือโลกทัศน์ที่สมองบุคคลรับรู้สร้างภาพ (a mental image) วิสัยทัศน์เป็นผลผลิตของจินตนาการ ความใฝ่ฝัน ความฝันที่แปลกตา ชนิดที่ว่าเป็นสิ่งที่ผู้คนไม่เคยคิด ไม่เห็นด้วย เป็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ ญาณหยั่งรู้สิ่งเห็นความเป็นไปข้างหน้า จับกระแสการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ เป็นส่วนหนึ่งของการคิดไปข้างหน้า (foresight) คิดไปข้างหลัง (back sight) มองเข้าไปข้างในตน (insight) เรียนรู้จากผู้คน สถานการณ์ สภาพแวดล้อมจากข่าวสาร ประสบการณ์ สังเคราะห์ รู้เท่าทันแนวโน้มวิวัฒนาการ พัฒนาการและวิจารณ์ญาณตัดสินใจปฏิบัติการอย่างหนึ่ง ขึ้นมาก่อนถึงเวลาอันควร จินตนาการ ความฝันดังกล่าวนี้เกี่ยวกับสิ่งที่ยังไม่มี ไม่ปรากฏ ยังไม่เกิด แต่ก็อาจทำให้เกิดขึ้นได้ในอนาคต วิสัยทัศน์ไม่ใช่เป็นสิ่งที่เพื่อฝัน แต่เป็นสิ่งที่ใฝ่ฝัน เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอนาคต แต่ไม่ใช่คำทำนาย ไม่ใช่แผนปฏิบัติการหรือภารกิจที่มีเป้าประสงค์ แต่เป็นเครื่องมือที่บอกทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ วิสัยทัศน์ไม่ใช่ความจริงหรือข้อเท็จจริงแต่เป็นการคาดคะเนถึงภาวะที่พึงประสงค์ ที่เป็นไปได้เป็นความคิดความเชื่อมีค่านิยมปรัชญาแฝงอยู่ ไม่มีความถูกต้องต้องพิจารณาร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจากหลายๆ อย่างมากกว่าที่จะเป็นความคิดอย่างเดียวกัน ๆ วิสัยทัศน์เป็นผลมาจากการรู้คุณค่าของอดีตในบทเรียน (lessons learned) เห็นและเข้าใจสภาพปัจจุบัน และเตรียมการเพื่ออนาคต วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง มีลักษณะเป็นพลวัตรอยู่ตลอดเวลา วิสัยทัศน์ไม่ใช่เป็นตัวบีบบังคับการกระทำแต่เป็นตัวเร่งทำให้เกิดพฤติกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เป็นการมองเห็นความแตกต่างระหว่างการรับรู้กับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นที่ปรากฏอยู่ พลิกผันความฝันให้เป็นความจริงมองหาอนาคตที่ดีกว่าซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) วิสัยทัศน์ที่แท้จริงจะไม่ใช่วิสัยทัศน์ที่เกิดมีและอยู่ในตัวคนใดคนหนึ่ง แต่จะเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เผยให้คนอื่นได้ทราบและนำไปปฏิบัติได้

นิกัญชลา ลันเหลือ (2554, น. 176) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 17 องค์ประกอบ แต่ถ้าใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการส่วนใหญ่ เลือกเป็น องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ในระดับสูง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating)
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating)
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (implementing)
4. การเป็นแบบอย่างที่ดี (role model)

เจ บราวน์ (J. Braun, 1991, p. 26 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552) ได้จัดแบ่งวิสัยทัศน์ทางบุคคลออกเป็น 3 มิติที่สำคัญ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating vision) เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (blueprint) ขององค์การที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์การของตนเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจน เกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่คืออย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วมหรือสานฝัน (shared vision)

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating vision) เมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นแล้วจำเป็นต้องเผยแพร่ บรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกขององค์การได้รับรู้ เข้าใจ และมองเห็นความเป็นไปได้ ผู้นำเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวมจุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ก็คือ การให้สมาชิกองค์การยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตน ผู้นำจะต้องมีศิลป์ในการอธิบายและโน้มน้าวทำให้สมาชิกขององค์การเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (operationalizing vision) เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความร่วมมือทุ่มเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ นั่นคือเป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนาซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นหรือให้มีความเป็นไปได้

ผู้นำจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ จากนั้นจึงเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบและเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น การที่สมาชิกในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์จะก่อให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจ เมื่อสมาชิกในองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์แล้วก็จะรวมพลังต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ในขณะเดียวกันผู้นำก็อาจนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการทำตนเป็นต้นแบบของบทบาท (role model) ของสมาชิกภายในองค์กรในมิติการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัตินั้นผู้นำจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการทำงานกับคนด้วย

คูซ เจมส์ เอ็ม (อ้างถึงใน สมชาย สัมฤทธิ์, 2542, น. 204) ได้กล่าวถึง การสำรวจแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างในปัจจุบันของนิตยสารอินดัสตรี วิด ริคเตอร์ ได้พบว่า คุณสมบัติของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความหมายมากกว่าการขึ้นเงินเดือนและโบนัสจากองค์กร The National Study of the Changing Workforce ซึ่งให้เห็นว่าความพึงพอใจในการทำงานที่ดีเป็นมาตรวัดความสำเร็จของชีวิตการทำงานที่ถูกพูดถึงมากที่สุดมากเป็น 2-3 เท่าของความก้าวหน้าในตำแหน่ง ผลการสำรวจนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำยังมีวิธีการอีกมากมายที่จะใช้จูงใจลูกน้องมากกว่าการใช้เพียงแค่รางวัลทางวัตถุ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องสร้างจุดมุ่งหมาย ไม่ใช่ใช้เงินเป็นสิ่งล่อใจเท่านั้น ทั้งนี้คุณค่าและประโยชน์ของอิสรภาพ ความเข้าใจในตัวเอง การเรียนรู้ ความเป็นหมู่คณะ ความเป็นเลิศ ความเป็นหนึ่งเดียว การให้บริการ และความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งดึงดูดผู้คนไว้กับจุดมุ่งหมายของส่วนรวม

นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความปรารถนาอย่างแท้จริงที่จะทำสิ่งที่พิเศษแตกต่างออกไป เพื่อสร้างคุณค่าให้ตัวเองทำให้ชีวิตตนเองมีความหมายต่ออะไรบางอย่าง และเพื่อให้รู้ว่าจุดมุ่งหมายบางอย่างสำหรับการมีชีวิตอยู่ งานคือสิ่งที่ทำให้คนเราสามารถบรรลุเป้าหมายได้ งานได้กลายเป็นสถานที่ที่เราใช้ติดตามหาความหมายและความมีตัวตนของชีวิต ดังนั้นผู้นำที่ดีในองค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีความสามารถที่จะนำเอาความปรารถนาของมนุษย์ในการแสวงหาความหมายของชีวิตและการทำชีวิตให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นมาใช้ประโยชน์โดยการสื่อสารความหมายและความสำคัญของงานในองค์กรนั้น เพื่อที่ว่าพนักงานแต่ละคนจะได้เข้าใจถึงบทบาทความสำคัญของตนเองในการสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร เมื่อผู้นำได้สื่อสารอย่างชัดเจนในวิสัยทัศน์พิเศษขององค์กรแล้ว พนักงานก็สามารถปฏิบัติงานไปตามวิสัยทัศน์นั้น เพื่อประโยชน์ขององค์กร นั่นคือผู้นำได้ช่วยยกระดับจิตใจของพนักงานให้สูงขึ้น

วิสัยทัศน์ไม่ใช่แผนกลยุทธ์ ผลงานวิเคราะห์ของ เฮนรี มินท์สเบิร์ก ได้แสดงให้เห็นว่า “การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การคิดเชิงกลยุทธ์ ความจริงแล้วการวางแผนกลยุทธ์มักจะเป็นตัวทำลายการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วยซ้ำ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้ผู้จัดการรู้สึกสับสนต่อวิสัยทัศน์ที่แท้จริงและ

มัวอยู่กับการจัดการตัวเลข ความสับสนนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญเลยทีเดียว เพราะกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ วิสัยทัศน์มิใช่แผนงาน” มินท์สเบิร์ก กล่าวต่อไปอีกว่า การวางแผนแสดงถึงรูปแบบ “การคิดคำนวณ” ขณะที่ผู้นำต้องใช้ “การผูกมัดจิตใจ” ดังที่เขาได้อธิบายไว้ “การผูกมัดให้ผู้คนเดิน ไปบนเส้นทางใดเส้นทางหนึ่ง ผู้นำต้องปล่อยให้ผู้คนเหล่านั้นช่วยกันกำหนดเส้นทางเดินด้วย ผลก็คือมันจะสร้างความกระตือรือร้นตลอดเส้นทางให้แก่บุคคลเหล่านั้นอย่างเห็นได้ชัด ส่วนผู้นำที่ใช้วิธีการคำนวณจะกำหนดจุดหมายปลายทางที่แน่นอนแล้วคำนวณสิ่งที่กลุ่มจะต้องทำเพื่อไปถึงที่นั่น โดยไม่สนใจว่าผู้คนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกอย่างไร กลยุทธ์ที่ถูกคำนวณแบบนี้จึงไม่มีคุณค่าอะไรเลยทั้งในตัวเองและสมาชิกของกลุ่มผู้ร่วมเดินทาง กลยุทธ์จะมีความค่าก็ต่อเมื่อผู้คนเกิดความรู้สึกผูกพันต่อกลยุทธ์นั้น แล้วปลดปล่อยพลังของตนออกมา”

เคน บลอสซาร์ด (1999 อ้างถึงใน สายฟ้า พลาอายุ, 2545, น. 73 - 83) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญ ดังนี้

1. ผลการทำงานที่ดีเริ่มด้วยการมีเป้าหมายที่ชัดเจน วิธีสร้างแรงจูงใจให้กับลูกน้องที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ต้องแน่ใจว่าพวกเขารู้ว่าตนกำลังจะไปทางไหน ถ้าเป้าหมายของแต่ละคนได้รับการกำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้ว พวกเขาก็จะรู้ได้ทันทีว่าผลงานที่ดีควรออกมาหน้าตาอย่างไร มันทำให้พวกเขาสามารถทุ่มเทพลังให้กับวิธีการหรือหนทางที่จะนำไปสู่การเป็นผู้ผลิตที่มีประสิทธิภาพในระดับสูง

2. ปราศจากวิสัยทัศน์ก็เหมือนกับคนที่ตายไปแล้ว ผู้นำในปัจจุบันต้องมีวิสัยทัศน์และความเชื่อเชิงบวกที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ดังกล่าว เพราะถ้าไม่มีแล้ว ไม่เพียงแต่ลูกน้องจะหลงทางเท่านั้น แต่ในที่สุดพวกเขาจะหายไปด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะไม่รู้ว่าควรจัดการกับมันอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนคือภาพที่บอกให้รู้ว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร ถ้าเราทำตามที่วางแผนไว้แล้ว และความฝันที่มีพลังที่สุดที่ผู้นำได้ให้ไว้ก็คือวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความสมบูรณ์แบบ เพราะความฝันทำให้เราก้าวสูงขึ้นไปได้ ถ้าเราเชื่อในฝันอย่างแท้จริงเราก็จะเริ่มด้วยการกระทำราวกับว่ามันเป็นจริงแล้ว ความกระตือรือร้นแบบนี้เป็นสิ่งแพร่ไปยังผู้อื่นได้ บริษัทและทีมงานใหญ่ทั้งหลายต่างก็มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นคนที่ชี้ไปที่องค์กรอย่างที่เราต้องการที่เป็นอยู่เสมอ คนเราจำเป็นต้องเดินตามผู้นำแบบนี้เพราะมันช่วยจุดประกายและทำให้เราไม่หลงทางยามที่มีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้น เมื่อทุกคนรู้ว่าจะไปไหนเท่ากับก้าวแรกของการเดินไปสู่จุดหมายได้เริ่มต้นแล้ว

ทองใบ สุคชารี (2543, น. 131-134) ได้กล่าวว่า หน้าที่ของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มี 2 ประการ ดังนี้

1. การสังเคราะห์วิสัยทัศน์ (Synthesizer) แม้ว่าการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำจะมีความเห็นแตกต่างกันมาก แต่มีข้อสรุปตรงกันว่า คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความ

เจลีชวลาด (intelligence) ซึ่งหนังสือที่ได้รับรางวัลพูลิตเซอร์ (Pulitzer Prize) ของฮอฟสตาร์ดเตอร์ (Douglas Hofstadter) ได้สรุปว่า ความสามารถที่แสดงถึงความชาญฉลาดของผู้นำมีดังนี้ ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม, สามารถสร้างความได้เปรียบในสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้, ทำความเข้าใจกับสิ่งที่คลุมเครือได้, ตระหนักถึงองค์ประกอบที่แตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์, สามารถค้นหาความคล้ายคลึงกันของสถานการณ์ที่แตกต่าง, สามารถค้นหาความแตกต่างกันของสถานการณ์ที่มีลักษณะเหมือนกัน, สามารถสังเคราะห์แนวความคิดใหม่ (new concepts) จากแนวความคิดเดิม และสร้างความกลมกลืนกันกับวิธีการทำงานในแนวใหม่ และมีความคิดที่ไม่หยุดอยู่กับที่

ความสามารถดังกล่าวเป็นแนวทางที่ผู้บริหารจะสังเคราะห์วิสัยทัศน์ขึ้นมา เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าไปตลอดเวลา ต่างคนต่างก็มีแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองแตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตามมีผู้เสนอแนะแนวทางการสังเคราะห์วิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

1) ทบทวนและประเมินข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ไว้ สำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่

2) เขียนแผนผังทางความคิดเชิงวิสัยทัศน์ทั้งหมด โดยเฉพาะการพิจารณาปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดแผนที่ทางความคิดซึ่งอย่างน้อยจะต้องครอบคลุมปัจจัยทางด้านผลผลิตและตลาด

3) กำหนดทางเลือกของวิสัยทัศน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยยังไม่ต้องวินิจฉัยว่าทางเลือกไหนดีที่สุด

4) เลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุด ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงและมีความเป็นไปได้ในอนาคต

5) เสนอวิสัยทัศน์ต่อทีมงานของคุณ พร้อมกับรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ด้วยเหตุด้วยผล เพื่อหาทางปรับปรุงให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

การพัฒนาวิสัยทัศน์มีวิธีการแตกต่างกัน วิธีหนึ่งที่ค่อนข้างจะง่ายในการสังเคราะห์วิสัยทัศน์ เป็นการพิจารณาจากมิติที่สำคัญสองมิติคือ มิติด้านการตอบสนองความต้องการ (demand pull) และแรงผลักดันของเทคโนโลยี (technological push)

2. การเลือกวิสัยทัศน์ (Selecting Vision)

ผู้นำจะต้องร่วมมือกับทีมงานในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจเลือกวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นวิสัยทัศน์ที่ดี และมาตรการในการวัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ โดยทีมงานแต่ละคนร่วมกันวิเคราะห์ และให้นำหนักในทางเลือกของวิสัยทัศน์

เกณฑ์การวิเคราะห์เพื่อเลือกวิสัยทัศน์

1) เกณฑ์ที่วัดลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ (Good Vision Statements)

- (1) เน้นอนาคต (future oriented)
- (2) นำองค์การไปสู่สิ่งที่ดีกว่าปัจจุบัน (utopian)
- (3) เหมาะสมกับองค์การ (appropriate) ทั้งในด้านประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และค่านิยม

(4) มีมาตรฐานที่ยอดเยี่ยม (standards of excellence) และสะท้อนให้เห็นความเป็นอุดมคติสูง (reflect high ideals)

- (5) เป้าหมายและทิศทางขององค์การมีความชัดเจน (clarify purpose and direction)
- (6) แสดงออกถึงความกระตือรือร้นสูง (inspire enthusiasm)
- (7) สะท้อนให้เห็นความเป็นเอกภาพขององค์การ (reflect the uniqueness)
- (8) แสดงถึงความทะเยอทะยาน (ambitious)

2) *เกณฑ์ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ (Measures of Success)* ประกอบด้วย

- (1) ยอดขายที่เพิ่มขึ้น (sales growth)
- (2) กำไรที่เพิ่มขึ้น (profits growth)
- (3) การประยุกต์นวัตกรรม (innovation)
- (4) ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (product diversity)
- (5) ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction)
- (6) คุณภาพและคุณค่าของผลิตภัณฑ์สูง (high product quality and value)

ทองใบ สุธาจารี (2543, น. 135-139) ได้กล่าวถึง การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ดังนี้ การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้นำที่จะต้องทำหน้าที่ชี้แนะให้ปฏิบัติตามเจตนารมณ์ที่ดีตามที่สร้างฝันไว้ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. ผู้นำต้องเป็นโฆษกในการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ (Spokesperson)

วิสัยทัศน์จะไม่แตกต่างไปจากความฝัน ถ้าหากไม่ได้สานต่อและร่วมกันแบ่งปันทิศทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ภารกิจที่สำคัญของผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การให้ก้าวไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำจะต้องทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นได้ว่า บุคลากรจะได้ประโยชน์ถ้าหากยอมรับเจตคติและพฤติกรรมใหม่ จึงจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงจากระบบเก่าสู่ระบบใหม่ได้ ซึ่งบทบาทของผู้นำในฐานะโฆษกของการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ใหม่ ต้องดำเนินการดังนี้

1) *การสื่อสาร (Communication)*

ผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์วิธีการ และรูปแบบที่ใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรภายในองค์การรวมทั้งบุคลากรภายนอก ได้เกิดความเข้าใจตรงกันในอันที่จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารจะต้องเหมาะสมและ

มีประสิทธิภาพ อาจจะเป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว การแถลงในที่ประชุม การเขียนบันทึกช่วยจำ ถึงบุคลากร การจัดทำเป็นสื่อรูปแบบต่าง ๆ หรือการเขียนบทความ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่ใช้การสื่อสาร เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อาทิเช่น ประธานาธิบดีที่มีชื่อเสียงของประเทศสหรัฐอเมริกา เช่น ลินคอล์น (Abraham Lincoln) เคนเนดี (John F. Kennedy) หรือผู้นำด้านอื่น เช่น ลูเธอร์คิง (Martin Luther King) เป็นต้น

2) การสร้างเครือข่าย (Networking)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายการสื่อสาร กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร ดังเช่นกรณี ของประธานาธิบดีเยอรมนีตะวันตกที่ได้ใช้ความพยายามในการรวมประเทศเยอรมนีเข้าด้วยกัน โดยเขาต้องใช้ความพยายามในการแสวงหาความร่วมมือทั้งจากสหรัฐอเมริกา โซเวียต และผู้นำ ของประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป เพื่อให้การสนับสนุนความคิดของเขา อีกทั้งได้สร้างการยอมรับ ให้เกิดขึ้นกับประชาชนทั้งในเยอรมนีตะวันตกและเยอรมนีตะวันออก

3) เป็นบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ (Personifying the Vision)

การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแห่งการเป็นตัว แทนของวิสัยทัศน์นั้นอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้นำขององค์กรที่ต้องการให้วิสัยทัศน์ได้รับการ ยอมรับอย่างเป็นทางการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นตัวแทนแห่งจิตวิญญาณ ที่แสดงออกด้วย เจตนาอย่างมุ่งมั่นที่จะดำเนินการและให้การสนับสนุนการดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นอย่าง แท้จริง

2. ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ (Change Agent)

การที่สินค้าและบริการจะไปถึงผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องอาศัย ความสามารถของตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการส่งต่อวิสัยทัศน์ไปยัง บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผลประโยชน์จากองค์กรก็ไม่แตกต่างกัน ผู้นำสูงสุดขององค์กร จะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่อย่างแข็งขัน และให้การสนับสนุนในทุก รูปแบบ จึงจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกัน และเกิดความเชื่อมั่นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น พวกเขาจะไม่มีทางถูกทิ้งให้โดดเดี่ยวแน่นอน โดยผู้นำควรมี บทบาทที่สำคัญ ดังนี้

1) ต้องใช้วิธีการคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking Strategically)

ผู้นำจะต้องรู้ว่าการจะก้าวไปสู่ทิศทางที่ตนเองวางแผนไว้จำเป็นต้องมี ยุทธศาสตร์การคิดและการตัดสินใจที่แยบยลว่าจะดำเนินการอย่างไร โดยทั่วไปยุทธศาสตร์ของ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ใหม่มีดังนี้

(1) ต้องวิเคราะห์ว่าจะเปลี่ยนแปลงโดยลำพัง (alone) หรืออาศัยพันธมิตร (alliance) โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงใด ๆ โดยลำพังเป็นสิ่งที่ยาก หากผู้นำไม่มีความแข็งแกร่งจริง ๆ ส่วนยุทธศาสตร์การร่วมมือกับพันธมิตรนั้นจะช่วยให้เกิดความราบรื่นได้มากขึ้น

(2) ผู้นำจะต้องเลือกเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการขยายผลของวิสัยทัศน์ใหม่ให้เหมาะสมทั้งทางด้านเวลาและสถานการณ์

(3) ต้องมียุทธศาสตร์ของการใช้บุคลากรที่มีฝีมือเข้ามาช่วยขยายผลของการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่

(4) จะต้องหาวิธีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์จากโครงสร้างระดับบนสุดขององค์กรไปสู่โครงสร้างระดับล่างให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ต้องสร้างบรรยากาศใหม่ในองค์กร (Altering the Organizational Climate)

ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างบรรยากาศใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้อีกทั้งจะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

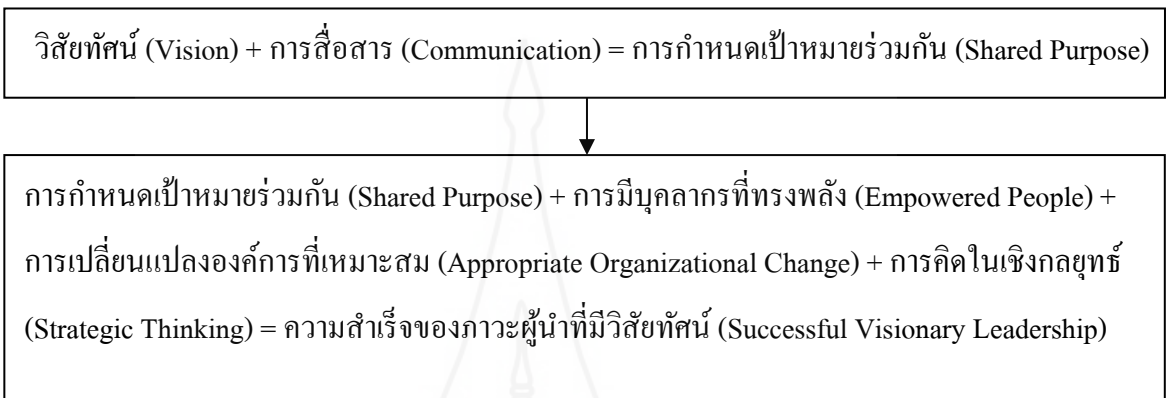
3) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้สอนวิสัยทัศน์ขององค์กร (Coach for the Vision)

บทบาทในการสอนงาน ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำที่จะเป็นผู้สอนเพื่อส่งต่อแนวความคิด และวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ก้าวเดินไปอย่างไม่สะดุด ดังเช่นที่ประธานาธิบดีจอร์จบุช (George Bush) ได้กล่าวกับทีมที่ปรึกษาของเขาในระหว่างการเข้ารับตำแหน่งว่า “ควรคิดการณ์ใหญ่ไว้ ทำงานที่ท้าทาย ยึดมั่นในคุณธรรมอย่างสูงส่ง ต้องมีระบบการบันทึกการทำงานให้ได้ดีที่สุด ให้ความจริงใจต่อกัน ทุ่มเทให้กับการทำงาน หากข้าพเจ้าถูกตามตัวเพื่อการตัดสินใจ พวกเราจะร่วมกันทำงานให้เป็นทีม ต้องทำงานร่วมกับรัฐสภาให้ดีเยี่ยม และเป็นตัวแทนแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างมีศักดิ์ศรี”

การทำหน้าที่เป็นผู้สอนและให้การอบรมเกี่ยวกับสาระสำคัญของวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างกลไกของระบบสังคมใหม่ขึ้นในองค์กร โดยควรดำเนินการดังนี้

- 1) การจัดกลุ่มของบุคลากรเพื่อสอนสาระสำคัญในการส่งถ่ายวิสัยทัศน์
- 2) การจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มงาน การออกแบบระบบการสร้างแรงจูงใจการทำงาน
- 3) การออกแบบระบบการสร้างแรงจูงใจการทำงาน
- 4) การกำหนดโครงสร้างของงานและจัดแบ่งงาน
- 5) เลือกผู้นำทีมในแต่ละกลุ่มงาน

๖) การกำหนดเป้าหมายและสร้างความคาดหวังที่สัมพันธ์กับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์กับกลไกต่าง ๆ ที่จะทำให้อำนาจขององค์การถูกนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปเป็นสูตรของความสัมพันธ์ดังนี้



ภาพที่ 2.1 สูตรของความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์กับกลไกต่าง ๆ ที่จะทำให้อำนาจขององค์การถูกนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

การที่จะทำให้อำนาจขององค์การประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องใช้ศาสตร์ในด้านการสื่อสาร สร้างการยอมรับ มีระบบของการเข้ามีส่วนร่วมแบบทีมงานที่แข็งแกร่ง ในทางกลับกันการดำเนินการให้วิสัยทัศน์ก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่ประสบความสำเร็จ หากมีกลไกเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้นที่รับรู้และผลักดันการดำเนินการตามวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง ในขณะที่กลไกทั้งระบบต่างเพิกเฉย ดังนั้น วิสัยทัศน์เป็นหัวใจสำคัญที่นำความสำเร็จมาสู่องค์การ และในทศวรรษต่อไปยิ่งจะเพิ่มความสำคัญมากขึ้น เพราะความคิดที่ก้าวไกล คือหัวใจของการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ トラบใดที่ความคิดและวิสัยทัศน์ขององค์การมีความแหลมคมแล้ว องค์การย่อมก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ

เสนห์ จูย์โต (2560, น. 222) กล่าวโดยสรุปว่า สามารถแบ่งประเภทภาวะผู้นำด้วยทฤษฎีที่แตกต่างกันจำนวน 3 ทฤษฎี ดังนี้ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theory) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (behavioral theory) และทฤษฎีสถานการณ์ผู้นำ (contingency theory) ซึ่งผู้บริหารปัจจุบันจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจ และพัฒนาตนเองสู่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้ได้ตามคุณลักษณะที่นักวิชาการได้ศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้

เนนุส (Nanus, 1992, p.7 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2560, น.222) กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ 7 ประการ ดังนี้

1. ทำงานเป็นทีมไม่ใช่ปฏิบัติตามคำสั่ง
2. มุ่งเน้นความคิดหรือจินตนาการที่เป็นไปได้ไม่เน้นอุดมการณ์มากเกินไป
3. ให้ความสำคัญเชิงกลยุทธ์และภาพรวม
4. สร้างองค์การให้มีชีวิตจิตใจและหลีกเลี่ยงความเฉื่อย และใช้ชีวิตจิตใจขององค์การ
5. มีความสามารถในการสื่อสารลดความเข้าใจผิดและลดความไม่ราบรื่นได้อย่าง

น่าประหลาดใจ

6. มีความยืดหยุ่นและอดทนสูง
7. มีความคิดใหม่และสร้างโอกาสในอนาคตอยู่ตลอดเวลา

โควี (Covey, 1992, p.159-161 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2560, น. 223) ได้อธิบายว่าการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จอยู่ที่การมีหลักการ (principles) กล่าวคือ ถ้ามีหลักการที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้การบริหารงานล้มเหลว หลักการที่ดีต้องใช้สติปัญญาและความสามารถในการใช้ความคิด (mindset) เป็นนักคิดอย่างสมบูรณ์ (abundance thinkers) มีคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ สามารถแสวงหาแหล่งความรู้ที่ถูกต้องได้ แสวงหาสันโดษและชื่นชมธรรมชาติ เป็นคนหมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ เป็นคนช่วยเหลือคนโดยไม่ระบุนามหรือชื่อเสียง รักษาสัมพันธภาพด้วยความจริงใจใกล้ชิด ไม่ยึดติดความผิดพลาดในอดีต เป็นคนกล้าเผชิญปัญหาและแก้ปัญหา โควีได้เสนอว่าผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องฝึกฝนสร้างนิสัย (habit) ให้เกิดขึ้น 7 ประการ

1. เตรียมการล่วงหน้า (be proactive)
2. มองไปที่จุดหมายปลายทาง (begin with the end in mind)
3. ลำดับความสำคัญของงาน (put first things first)
4. คิดแบบชนะชนะ (win-win strategy)
5. เข้าใจคนอื่นก่อนคนอื่นจะเข้าใจเรา (seek first to understand, then to be understood)
6. สามารถสร้างพลังให้เกิดการสร้างสรรคได้ (synergism is the endowment of creativity)
7. หมั่นฝึกฝนไม่หยุดนิ่ง (sharpen the saw is the unique endowment of continuous

improvement or self-renewal.)

ฮิคแมนและซิลวา (Hickman and Silva, 1984, p. 30-31 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2560, น. 223 - 224) ได้อธิบายว่า การบริหารธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจำเป็นที่ผู้นำต้องมีทักษะพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างนโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติ

2. จัดโครงสร้าง จูงใจ และควบคุมทรัพยากรมนุษย์
3. วิเคราะห์สถานการณ์ วางแผนกลยุทธ์ และวางแผนปฏิบัติการ
4. ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงผ่านกลยุทธ์ใหม่ และการปรับโครงสร้างองค์การใหม่
5. ปฏิบัติการเมื่อมีการเปลี่ยนนโยบายและระเบียบปฏิบัติใหม่
6. กำหนดผลลัพธ์ที่ได้ ความเจริญเติบโต ผลกำไรนำกลับมาลงทุนต่อไป

พร้อมนี้ได้เสนอทักษะเพิ่มเติมเพื่อสร้างและบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศสำหรับผู้ผู้นำได้ ประกอบด้วย มีการหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง (creative insight), มีความไวต่อความรู้สึก (sensitivity), มีวิสัยทัศน์ (vision), มีความสามารถรอบตัว (versatility), มีจุดเน้น (focus) และมีความอดทน (patience)

นอกจากนี้ เนนุส (Nanus, 1992, p. 156 อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต, 2560, น. 224 - 225) ได้เสนอสูตร (formula) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จในตำรา “Visionary Leadership” ดังนี้

$$\text{Successful Visionary Leadership} = \text{Shared Purpose} + \text{Empowered People} + \text{Appropriate Organizational Changes} + \text{Strategic Thinkings}$$

$$\text{Shared Purpose} = \text{Vision} + \text{Communication}$$

จะเห็นว่าภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จตามแนวคิดของเนนุส มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. เป้าหมายร่วม (shared purpose) เป็นผลมาจากการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การ และสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจสู่ทีมงานได้ดี (Vision + Communication)
2. เพิ่มอำนาจตัดสินใจให้บุคคล (empowered people) ให้มีอิสระในการตัดสินใจ ดำเนินการ มีความคิดริเริ่มและนวัตกรรมใหม่อยู่ตลอดเวลา
3. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (appropriate organizational Changes) ปรับองค์การให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาทิ
 - องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization)
 - องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic organization)
 - องค์การแห่งคุณภาพ (quality organization)
 - องค์การแบบแชมร็อก (shamrock organization)
 - องค์การเชิงผู้ประกอบการ (entrepreneurial organization)
 - องค์การอัจฉริยะ (intelligent organization)

- องค์การสามไอ (triple I organization) (Intelligence, Idea and Information)

4. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) เป็นความคิดที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเป็นการคิดเพื่อนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงสนใจทบทวนองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จตามแนวคิดของเนนุส ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร (Communication)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (Empowered people)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes)
5. แนวคิดเกี่ยวกับการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร (Communication)

นักวิชาการ ได้อธิบายความหมายของการสื่อสารเรื่องภาวะผู้นำ (อ้างถึงใน บุษยา วีรกุล, 2558, น. 192) ดังนี้

1. หมายถึง “กระบวนการที่ทำให้ข้อมูลและความเข้าใจถูกส่งผ่านจากผู้ส่งไปยังผู้รับ” “Communication - a process by which information and understanding are transferred between a sender and a receiver.” (Daft, 2015, p. 260)

2. หมายถึง “กระบวนการส่งผ่านข้อมูลและความหมาย” “The process of conveying information and meaning” (Achua & Lussier, 2013, pp.179-180)

3. หมายถึง “กระบวนการที่เริ่มต้นจากความตั้งใจของผู้ส่งเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เลือกแล้วกับผู้อื่น” “Communication is best understood as a process beginning with an intention to exchange certain information with others” (Hughes et al., 2009, p. 326) (อ้างถึงใน บุษยา วีรกุล, 2558, น.192)

4. หมายถึง “การแลกเปลี่ยนข้อมูล-ข่าวสารและความพยายามที่จะโน้มน้าวความคิดของผู้อื่น” “... communication by managers involves exchange of information and attempts to influence people” (Yukl, 2010, p. 80) (อ้างถึงใน บุษยา วีรกุล, 2558, น.192)

บุษยา วีรกุล (2558, น.193-194) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการสื่อสารที่มีผลต่อภาวะผู้นำว่า ไม่มีผู้นำคนใดที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากไม่มีความสามารถในการสื่อสาร ความตั้งใจ ความรู้ วัตถุประสงค์หรือประเด็นสำคัญต่าง ๆ ในงานให้กับผู้ตามได้อย่างดี ผู้บริหาร

หรือผู้นำใช้การสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับเป้าหมายที่ตนเองต้องการ ตัวอย่างของผู้นำที่มีความสามารถด้านการสื่อสารเป็นที่ยอมรับทั่วโลก คือ อดีตประธานาธิบดีโรนัลด์ เรแกน (Ronald Reagan) ของประเทศสหรัฐอเมริกาและนางมาร์กาเร็ต แทตเชอร์ อดีตนายกรัฐมนตรีของสหราชอาณาจักร วิธีการสื่อสารที่ผู้นำทั้งสองแสดงออกตลอดระยะเวลาของการเป็นผู้นำประเทศนั้น มีบุคคลจากหลายวงการนำไปศึกษาเพื่อเรียนรู้จุดเด่นต่างๆ ที่ผู้นำทั้งสองมีในขณะสื่อสารกับสาธารณชน นักวิชาการและนักวิจารณ์การเมืองในประเทศสหรัฐอเมริกาแสดงความเห็นว่า อดีตประธานาธิบดีโรนัลด์ เรแกน ไม่ได้มีประวัติการศึกษาที่ดีเลิศ แต่คุณลักษณะของผู้นำและความสามารถในการสื่อสารกับสาธารณชนทำให้ประชาชนสหรัฐส่วนใหญ่เชื่อถือในสิ่งที่เขาพูด และลงคะแนนเลือกเขาเป็นประธานาธิบดีถึงสองสมัย โดยประธานาธิบดีจอร์จ เอช. ดับบลิว. บุช (George Herbert Walker Bush) ประธานาธิบดีคนที่ 41 ของสหรัฐอเมริกา กล่าวสวดที่ว่า เรแกน คือ “ผู้สื่อสารที่ยิ่งใหญ่” “The Great Communicator” ส่วนนางมาร์กาเร็ต แทตเชอร์ ก็ได้รับการยกย่องในความสามารถด้านการสื่อสารกับสาธารณชนที่โดดเด่นที่สุดคนหนึ่งในประวัติศาสตร์การเมืองของอังกฤษ และความสามารถด้านนี้มีส่วนทำให้แทตเชอร์เอาชนะคู่แข่งทางการเมืองอยู่ในตำแหน่งนายกรัฐมนตรีอังกฤษนานถึง 10 ปี

ตำรารายงานวิจัยหรืองานเขียนของนักวิชาการด้านภาวะผู้นำเป็นจำนวนมาก ระบุให้การสื่อสารเป็นภาระหน้าที่สำคัญที่ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้นำในองค์กรต้องพัฒนาเรียนรู้ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับงานที่ตัวเองรับผิดชอบ งานวิจัยจำนวนมากแสดงว่าผู้นำใช้เวลาประมาณ 30% - 50% ของการทำงานในหน้าที่กับการสื่อสารทำความเข้าใจในเรื่องต่างๆ กับผู้ร่วมงานในองค์กร ดังนั้น ภาระงานนี้จึงถูกระบุให้เป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการทำงานในหน้าที่ได้อย่างดี

Quintanilla & Wahl (2014, อ้างถึงใน บุษยา วิรุกุล, 2558, น. 195) ความสามารถหลักในการสื่อสาร (Communication competencies) ถูกจัดแบ่งว่าประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. ประสิทธิภาพด้านการทำงานในหน้าที่ (Personal Effectiveness Competencies) ได้แก่ ความสามารถด้านการจัดการงานที่รับผิดชอบ เช่น การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การดูแลตนเองตามกฎเกณฑ์ขณะทำงาน การจัดการกับความหลากหลาย – ความแตกต่างกันในที่ทำงาน การไม่มีความผิดในคดีที่มีชอบ การไม่มีความผิดเรื่องความเหมาะสมด้านการสื่อสารในองค์กร เป็นต้น
2. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ได้แก่ ความสามารถด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งทำได้โดยการให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นที่เหมือนและไม่เหมือนกันได้

3. การสื่อสาร (Communication) ได้แก่ ความสามารถใช้วิธีการสื่อสารได้ทุกทาง ทั้งการพูด การเขียน และนำการเสนองานต่อที่ประชุม การนำประชุม การใช้ภาษาสื่อสารที่เหมาะสม การให้ข้อมูลแก่ผู้อื่นถูกต้องตามความจำเป็น

4. ความสามารถทั่วไป (General skills) ได้แก่ ความสามารถทั่วไป ที่ทำให้ทำงานได้อย่างรอบรู้รอบด้าน เช่น การแก้ปัญหา การเขียน การชอบทำงานที่สำคัญมากขึ้น เป็นต้น

บุษยา วิจารณ์ (2558, น.196) ได้กล่าวถึง กระบวนการสื่อสารและวงจรของการสื่อสารในภาพรวมมีองค์ประกอบสำคัญ คือ ผู้ส่งข้อมูล ผู้รับข้อมูล ข้อมูลหรือความคิดที่ส่งผ่านสื่อหรือตัวกลางที่ใช้ส่งข้อมูล การแปลข้อมูลที่ได้รับ และการส่งข้อมูลป้อนกลับ ในวงจรของการสื่อสารในองค์กรนั้นการส่งข้อมูลระหว่างผู้ส่งและผู้รับมีสองทาง คือ

1. การสื่อสารทางลง (Downward communication) เป็นระบบการนำข้อมูลจากผู้บริหารลงสู่พนักงาน ทำได้โดยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ คู่มือพนักงาน, นโยบายที่เปิดกว้างสำหรับให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้ง่าย เช่น “ช่วยกันพูด” (“Speak up”) หรือนโยบาย “ประตูที่เปิดกว้าง” (“Open-door” policy) การจัดงานต้อนรับพนักงานใหม่ (employee orientation activities) ก็เป็นโอกาสที่ดีที่ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรจะใช้เพื่อสื่อสารประเด็นสำคัญที่พนักงานควรรู้จักโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการสื่อสารวัฒนธรรม หลักปฏิบัติสำคัญ ความคาดหวัง และผลลัพธ์ที่ต้องการ

2. การสื่อสารทางขึ้น (Upward communication) เป็นระบบการส่งข้อมูลจากพนักงานขึ้นสู่ผู้บริหารระดับสูง ทำได้โดยวิธีการสำรวจความคิดเห็นพนักงาน, โครงการรับข้อเสนอแนะ (Suggestion programs), ระบบการร้องเรียน (Complaint procedures), จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic mail) หรือระบบการจัดการความขัดแย้ง เป็นต้น

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้นำจะใช้เพื่อทำให้เกิดผลงานตามความตั้งใจ ผู้นำที่ทำการสื่อสารได้ดีต้องมีทั้งความสามารถในตนเอง ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร และการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ สิ่งสำคัญที่ผู้นำได้จากการสื่อสารคือ ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ดังนั้นการได้ข้อมูลที่ดีและถูกต้องจึงต้องมาจากการที่ผู้นำมีความสามารถดำเนินการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ตัวกลางที่ผู้นำใช้ในการสื่อสารกับคนรอบข้างเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ ได้แก่

1. การเขียน เช่น บันทึก จดหมาย รายงานหรือสัญญา
2. การใช้โทรศัพท์
3. การใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่น อีเมล
4. การประชุม

5. การคุยแบบไม่เป็นทางการ

6. การสังเกตระหว่างดูงาน

จากวิธีการทั้งหมดนี้ การสื่อสารด้วยการพูด (Verbal communication) เป็นวิธีการที่ผู้นำใช้มากที่สุดในการส่งผ่านข้อมูลกับผู้ตามเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่องค์กรและผู้นำสร้างขึ้นเพื่อใช้นำองค์กร (Yukl, 2010, pp. 79 - 80 อ้างถึงใน บุษยา วีรกุล, 2558)

งานวิจัยเป็นจำนวนมากแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร (Communication competencies) กับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำ (Leadership performance) และความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการสื่อสารระหว่างผู้นำ – ผู้ตาม กับ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน เหตุผลที่สำคัญก็คือ การสื่อสารที่ดีทำให้ผู้ตามเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของแมดล็อก (Madlock, 2008) แสดงว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารที่ดีทำให้พนักงานหรือผู้ตามมีความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) และความพึงพอใจในการสื่อสาร (Communication satisfaction) เป็นต้น

หลักการที่ดีของการสื่อสารกับผู้ตามหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่ผู้นำควรปฏิบัติ คือ

- เข้าใจเป้าหมายของการสื่อสารว่าทำไปเพื่ออะไร
- เลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ สถานการณ์และสภาพแวดล้อม

ข้อมูล และผู้รับข้อมูล

- ทำงานสื่อสารอย่างทั่วถึงและส่งข้อมูลอย่างครบถ้วน
- ติดตามผลการสื่อสารตลอดเวลาว่าดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สังคมโลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเทคโนโลยีด้านการสื่อสารมีการพัฒนาให้เกิดการสื่อสารถึงกันได้อย่างทั่วถึงรวดเร็วและเปิดกว้างไปทั่วทั้งโลก องค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและความรู้ในการสื่อสารและการใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อส่งผ่านข้อมูลจากตนเองสู่ผู้อื่น และเพื่อรวบรวมข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความจริงมาใช้ในการตัดสินใจในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์กรจึงมีความรับผิดชอบที่จะต้องฝึกฝนตนเองให้สามารถทำหน้าที่ในภาระงานนี้ให้ได้ผลดี

สิ่งจำเป็นสำหรับการสื่อสารวิสัยทัศน์ในองค์กรคือ ต้องนำวิสัยทัศน์ร่วมนั้น ไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำจะต้องปลุกเร้าวิสัยทัศน์และแสดงจุดมุ่งหมายให้ปรากฏชัดเพื่อให้ผู้อื่นสามารถมองเห็น ได้ยิน สัมผัส และรับรู้ ทั้งนี้ในการทำวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมนั้น ผู้นำจะต้องจุดประกายไฟในตัวลูกน้องให้เกิดความอยากขึ้นมา ผู้นำจะต้องปลุกเร้าวิสัยทัศน์ให้มีชีวิตชีวาด้วยเครื่องมือ 3 ประการ ดังนี้

1. ภาษาที่มีพลัง

ผู้นำจะต้องใช้ประโยชน์จากพลังอำนาจของภาษาเพื่อสื่อสารถึงความเป็นตัวตนเฉพาะและให้ชีวิตชีวาแก่วิสัยทัศน์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะใช้คำปราศรัยที่เป็นคำอุปมาอุปไมย และช่วยให้เห็นภาพ พวกเขาจะยกตัวอย่างเล่าเรื่องราวรวมทั้งเกร็ดเล็กเกร็ดน้อยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวนั้น พวกเขาจะใช้ภาพถ้อยคำและยกเอาคำพูดของคนอื่นหรือคำขวัญที่จดจำกันทั่วไป ขึ้นมากล่าวอ้าง

โรเจอร์ส ฮาร์ท ศาสตราจารย์คณะนิเทศศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้แบ่งประเภทของคำพูดที่ผู้นำมักจะใช้โดยทั่วไป ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) คำพูดที่เหมือนจริง โดยพรรณนาถึงวัตถุประสงค์มีรูปร่างและเห็นประจักษ์ เช่น รดยนต์ทางหลวง

2) คำพูดที่มองโลกในแง่ดี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความหวังและความเป็นไปได้

3) คำพูดที่กระฉับกระเฉง แสดงถึงภาพการเคลื่อนไหว

4) คำพูดที่แน่นอน ซึ่งแสดงถึงความมั่นใจ

ฮาร์ท กล่าวไว้ว่าชาวอเมริกันต้องการภาษาที่ “ มีความแน่นอนสูง มองโลกในแง่ดี เหมือนจริง และกระฉับกระเฉงดี ” งานวิจัยของฮาร์ท ได้จัดจำนวนของสิ่งที่ผู้นำจะต้องรู้โดยสัญชาตญาณนั่นคือ ผู้นำจะต้อง

- ทำให้ภาพลักษณ์นามธรรมของอนาคตกลายเป็นสิ่งที่มีตัวตนและเห็นประจักษ์
- ให้คำทำนายเชิงสร้างสรรค์และมองโลกในแง่ดีว่าความฝันเช่นนั้นจะเป็นจริง
- มีความตั้งใจและเชื่อมั่นว่าเป้าหมายนั้นจะบรรลุ
- นำพาภารกิจไปข้างหน้า หลอมละลายภารกิจเข้ากับความเคลื่อนไหวและพนักงาน

2. รูปแบบการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

พนักงานหรือผู้ตามต้องการผู้นำที่มีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวาทุกอย่างก้าว และมีทัศนคติที่ดี ต้องการที่จะเชื่อว่าพนักงานจะเป็นส่วนหนึ่งของการเดินทางที่ขุมขึ้น ต้องการความรู้สึกระฉับกระเฉงแม้ในเวลาทำงาน พนักงานจะเดินตามคนที่มีทัศนคติในลักษณะที่สามารถทำได้จริง และไม่เดินตามผู้นำที่ให้เหตุผลมากมายหลายข้อว่าทำไมบางสิ่งจึงไม่สามารถทำได้ หรือผู้นำที่ทำให้พนักงานรู้สึกไม่ดีเกี่ยวกับตัวเองและสิ่งที่กำลังทำ

3. ภาษาร่างกาย

นักสังคมศาสตร์พยายามที่จะสืบหาคุณสมบัติที่หายากของผู้นำบางคนที่มีพลังดึงดูดใจคน ในแง่ของพฤติกรรมที่สามารถแสดงให้เห็นได้ โฮเวิร์ด เอส ฟรีดแมน (ศาสตราจารย์ทางจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ริเวอร์ไซด์) และเพื่อนร่วมงานของเขา ได้ทำการศึกษา

วิธีการติดต่อสื่อสารกันด้วยอารมณ์ โดยดูจากภาษาร่างกายที่แสดงออก และพบว่าบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถพิเศษก็คือ คนที่มีความสดชื่นหรือมีการเคลื่อนไหวมากกว่าคนอื่น บุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่พูดเร็วกว่า ยิ้มมากกว่า สะกดคำได้ชัดเจนกว่า เคลื่อนไหวสรีระและร่างกายบ่อยครั้งกว่า พวกเขาชอบสัมผัสตัวผู้อื่น ในเวลาที่ทักทายกัน ดังนั้น ความสามารถพิเศษของผู้นำที่วานี้คือ ความสามารถในการแสดงออกต่อบุคคลอื่นด้วยภาษากายที่ดี ยกตัวอย่างการศึกษาของ ฮิวเบิร์ต มงต์เทกเนอร์ นักจิตวิทยาชาวฝรั่งเศส ได้ทำการศึกษาร่างกายของเด็กเป็นเวลาหลายทศวรรษ เขาได้พัฒนาระบบสำหรับจัดแบ่งวิธีการที่เด็กใช้ติดต่อกับเด็กด้วยกัน โดยใช้ภาษาร่างกายพบว่า เด็กใช้พฤติกรรมดึงดูดใจในการนำเด็กคนอื่นโดยไม่ใช้พฤติกรรมก้าวร้าว แสดงว่าอย่างน้อยที่สุดในโลกของเด็กเล็ก ผู้นำที่แท้จริงไม่ใช่คนก้าวร้าวแบบแรมโบ้ น้อย ผู้นำตามธรรมชาติของเด็กเล็กคือ ผู้ที่หิบบิ้นของเล่นให้ผู้อื่น สัมผัสผู้อื่นอย่างแผ่วเบาเพื่อแสดงความห่วงใย ตบมือ และยิ้ม เป็นต้น ผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้อะไรมากมายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำจากเด็กเล็ก ดังนั้น ความก้าวร้าวไม่สามารถทำให้ผู้อื่นเดินตาม แต่เป็นความอบอุ่นและความเป็นมิตรต่างหาก (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, น. 208 - 215)

ขั้นตอนการปฏิบัติบางประการที่ซึ่งผู้นำสามารถนำไปใช้ขอความสนับสนุนจากผู้อื่นให้เข้าร่วมในวิสัยทัศน์โดยการใช้วิธีจูงใจด้วยคุณค่า ผลประโยชน์ ความหวัง และความฝันของพวกเขา ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (ที่มา: The Leadership Challenge by James M. Kouzes and Barry Z. Posner Copyright (c) 1995.) อ้างถึงในผู้นำเหนือผู้นำ โดย เจมส์ เอ็ม คูซ และ แบร์รี พอสเนอร์ แปลโดย สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542)

1. กำหนดว่าใครคือลูกน้องของคุณ
2. ค้นหาพื้นฐานร่วม
3. พัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล
4. ทำให้วิสัยทัศน์ของคุณกลายเป็นจริงขึ้นมา
5. พูดอย่างสร้างสรรค์
6. พูดจากใจจริง
7. ตั้งใจฟังก่อน

เคน บลองชาร์ด (1999, สายฟ้า พลวายุ, 2545, น.11-147) กล่าวว่า หัวหน้าที่มีภาวะผู้นำจะมีทักษะการสื่อสาร ดังนี้

1. การกล่าวคำชมเชยล่วงหน้า กล่าวคือ หัวหน้าโดยทั่วไปมักจะรอให้ลูกน้องทำดีก่อนแล้วจึงค่อยชม หรือไม่ก็รอจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือเสร็จสิ้นโครงการ ปัญหาคือผู้นำเหล่านี้ใจเย็นเกินไป ทำให้ลูกน้องขาดกำลังใจในการทำงาน ตรงกันข้ามกับหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำ

เมื่อพบว่าลูกน้องมีพฤติกรรมที่ถูกต้อง หมายถึง การทำดีหรือทำถูกต้อง จะกล่าวคำชมเชยทันที ถือว่ากล่าวคำชมล่วงหน้าก่อนบรรลุเป้าหมาย เพราะเป้าหมายสามารถเคลื่อนที่และเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ยกตัวอย่าง เช่น การฝึกเด็กให้เดินได้ เมื่อเด็กล้ม พ่อแม่จะไม่ตี แต่จะจับให้เด็กยืนขึ้นแม้ว่าจะทรงตัวได้ไม่ดี พ่อแม่จะชื่นชมให้กำลังใจและความมั่นใจแก่ลูก จนกระทั่งสามารถเดินได้ในที่สุด วิธีการนี้ใช้ได้ผลกับผู้ใหญ่เช่นกัน การช่วยให้พวกเขาทำอย่างถูกต้องตั้งแต่ต้น นั้นแหละดีที่สุด ดังนั้น คำชมเชย ถือเป็น การพูดอย่างสร้างสรรค์และการสื่อสารที่มีคุณค่าของหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำ

2. การสื่อสารจากใจจริง กล่าวคือ การสื่อสารที่แท้จริงจะเกิดขึ้นเมื่อคนเรารู้สึกปลอดภัยและเป็นผลผลิตของความไว้วางใจ แต่ระบบการพิจารณาประเมินผลการทำงานส่วนใหญ่ที่ใช้กันอยู่ในองค์กรปัจจุบันสร้างความรู้สึกไม่ไว้วางใจ ทั้งนี้เป็นผลจากการมีความคิดว่าต้องมีผู้แพ้และผู้ชนะจากการประเมินผลการทำงานเสมอ ซึ่งเป็นความคิดที่ไม่เหมาะสม ไม่มีองค์กรใดต้องการคนจู้แพ้แน่นอน องค์กรมักต้องการผู้ที่มีความสามารถทำงานได้ดี ดังนั้น ผู้ที่ถูกเลือกให้ทำงานอยู่ในองค์กรทุกคนไม่ใช่ผู้แพ้ล้วนเป็นผู้มีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งสิ้น หน้าที่ของผู้นำก็คือต้องดึงความเป็นเลิศของพวกเขาออกมาให้ได้ ดังนั้น ผู้นำต้องสื่อสารจากใจจริงไปยังลูกน้องว่า พวกเขาเป็นผู้มีศักยภาพ และองค์กรไม่เคยคิดร้ายต่อพวกเขา เมื่อผู้นำทำเช่นนั้นแล้ว จะพบว่า การสื่อสารภายในองค์กรจะดีขึ้นเป็นอย่างมากเลยทีเดียว

3. ดึงทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือ การกำหนดค่านิยมหลักต้องใช้เวลา การระบุหรือกำหนดค่านิยมหลักเป็นหนึ่งในภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้นำ ความสำเร็จหรือล้มเหลวของกระบวนการดังกล่าว อาจช่วยสร้างหรือทำลายองค์กรได้ จงอย่าพยายามทำงานนี้เพียงลำพัง จงใช้ทรัพยากรที่มีอยู่รอบตัวให้เกิดประโยชน์ ดึงคนรอบข้างเข้ามา เพราะทุกคนควรมีส่วนเป็นเจ้าของกระบวนการที่วันนี้ กฎเกณฑ์เป็นสิ่งที่บังคับกันได้แต่ไม่ใช่ค่านิยม ดังนั้นจึงควรดึงทุกคนในองค์กรของคุณเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่แรก

4. สื่อสารค่านิยมขององค์กร กล่าวคือ การกำหนดค่านิยมหลักจะไร้ความหมายถ้าไม่มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง หรือถ้าพนักงานหรือลูกน้องเห็นว่าผู้นำไม่ได้ใส่ใจปฏิบัติตามค่านิยมดังกล่าวแต่อย่างใด การตอกย้ำค่านิยมกันอยู่ตลอดเวลาเป็นสิ่งที่ทำได้ เช่น การพูดถึงค่านิยมในองค์กรของคุณ หรือแสดงไว้ในสถานที่ทุกแห่งที่พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถมองเห็นได้ เรื่องของค่านิยมพูดแต่ปากอย่างเดียวไม่ได้ แต่บางครั้งการพูดก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน การระบุและตอกย้ำจนกระทั่งเป็นเรื่องธรรมชาติ สร้างความมั่นคงให้กับพนักงานและผู้รับบริการ พนักงานจะเริ่มรู้ว่าผู้รับบริการคาดหวังอะไรจากองค์กรบ้าง และการรับรู้ในลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้างานโดยทั่วไป

นิถุชลา ลันเหลือ (2554, น. 178) กล่าวว่า การสื่อสาร (communication) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงกระบวนการติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงาน เป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญอีกประการหนึ่งเนื่องจากผู้บริหารต้องสามารถใช้การสื่อสารเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรและขณะเดียวกันก็สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในองค์กร การสื่อสารที่ดีประกอบด้วยเครื่องมือทักษะในการสื่อสารทั้งทักษะในการพูด ทักษะในการเขียน ทักษะในการฟังหรือภาษาท่าทาง และการใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม ทั้งการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์หรือการแสดงออก รวมทั้งการใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารที่ดีและเหมาะสมย่อมทำให้สมาชิกเกิดการยอมรับและเห็นคล้อยตาม รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจก่อให้เกิดการปฏิบัติตามแนวทางที่คาดหวัง ซึ่งจะนำสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การสังเคราะห์องค์ประกอบการสื่อสารที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) พบว่า มีจำนวน 14 องค์ประกอบ แต่องค์ประกอบของการสื่อสารในระดับสูงมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มีทักษะการสื่อสาร (communication skill) หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการสื่อสารของผู้รับสารและผู้ส่งสารเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ช่องทางหรือสื่อ การคิดก่อนที่จะส่งสาร การทำความเข้าใจและการแปลผลของสาร

2. ใช้ช่องทางการสื่อสาร (communication channel) หมายถึง การใช้สิ่งที่นำสาร (message-vehicle) เช่น คนนำสาร วารสาร หนังสือราชการ แผ่นป้าย เว็บไซต์องค์กร กลุ่มไลน์ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3. มีรูปแบบการสื่อสาร (communication form) หมายถึง ลักษณะสารส่งไปยังผู้รับสารถูกแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ แบบเป็นทางการ (Formal Communication) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) โดยช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ เป็นการสื่อสารผ่านโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่กำหนดไว้ เช่น จากหัวหน้างานไปสู่ลูกน้อง หรือจากลูกน้องสื่อสารมายังหัวหน้างาน เป็นต้น สำหรับการสื่อสารแบบไม่เป็นเป็นทางการนั้น เป็นการสื่อสารตามกลุ่มย่อยในองค์กร ซึ่งตั้งขึ้นมาจากความชอบพอกันเป็นการส่วนตัวหรือคำแนะนำของเพื่อนฝูง โดยไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (Empowered people)

บุษยา วีรกุล (2558, น. 220 - 221) ได้กล่าวถึง การให้อำนาจ (Empowerment) ว่า หมายถึง การพัฒนาให้บุคคลมีอำนาจในตนเองมากขึ้น อันเนื่องมาจากการมีความสามารถในงานมากขึ้น

ทำให้มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น รวมทั้งได้รับมอบความรับผิดชอบและอำนาจให้สามารถตัดสินใจเองได้ ความหมายของการให้อำนาจที่เขียนโดยนักวิชาการต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

Daft (2011, p. 217 อ้างถึงใน บุษยา วีรกุล, 2558) กล่าวว่า การให้อำนาจ หมายถึง การมอบอำนาจตัดสินใจในหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร “Empowerment refer to power sharing, the delegation of power or authority to subordinates in the organization.”

Dubrin (2010, pp. 204 อ้างถึงใน บุษยา วีรกุล, 2558) กล่าวว่า การให้อำนาจ หมายถึง การให้อำนาจ การมอบอำนาจการตัดสินใจ และความรับผิดชอบจากหัวหน้าให้กับสมาชิกในกลุ่ม “Empowerment refers to assign decision making authority and responsibility from managers to group members”

Griffin & Moorhead (2014, p. 511 อ้างถึงใน บุษยา วีรกุล, 2558) กล่าวว่า การให้อำนาจ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเอง ตัดสินใจและแก้ปัญหาในเขตของอำนาจและความรับผิดชอบที่ตนมีอยู่ “Empowerment is the process of enabling workers to set their own goals, make decisions, and solve problems within their sphere of responsibility and authority”

นอกจากนี้ บุษยา วีรกุล (2558) ยังกล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกส่วนใหญ่มีความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจเพื่อดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร การให้อำนาจจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้สามารถทำงานที่ใหญ่และซับซ้อนได้ เป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้เพิ่มความสามารถในงานและฝึกฝนการรับผิดชอบเพื่อรองรับงานที่ใหญ่มากขึ้นต่อไป นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการสร้างกำลังใจในการทำงานเพราะผู้นำได้แสดงความไว้วางใจให้แก่พนักงานและได้มอบปัจจัยสำหรับการทำงานให้สำเร็จคือ การมอบสิทธิ์ที่จะตัดสินใจได้เอง การรวบรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางจะขัดขวางการมีส่วนร่วมของสมาชิกส่วนใหญ่ เกิดความล่าช้าและผลงานไม่ครอบคลุมรอบด้าน การให้อำนาจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในองค์กรหลายด้าน เช่น การวางแผนกำลังคน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน การเรียนรู้ในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

ผู้นำที่ทำการเพิ่มอำนาจให้ผู้ปฏิบัติได้ดีจะแสดงถึงทัศนคติที่ดีของผู้นำเอง เนื่องจากอำนาจมักเป็นสิ่งที่คนมักจะหวงแหนไว้กับตนเอง การให้อำนาจแก่ผู้ตามในองค์กรหรือพนักงานในองค์กรเป็นทั้งการช่วยพัฒนาความสามารถในการทำงานให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น และเป็น การมอบอำนาจการตัดสินใจให้มากขึ้นด้วย ผู้นำที่มีความเต็มใจที่จะพัฒนาผู้ตามในทุก ๆ

ด้านจึงเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรอย่างมาก ระดับความสำเร็จของการให้อำนาจแก่พนักงาน เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญใช้แสดงว่า องค์กรการมีวัฒนธรรมการทำงานแบบมีประสิทธิภาพ

กระบวนการเพิ่มอำนาจให้ผู้ปฏิบัติจะเกิดขึ้นได้ดีหากผู้นำทำหน้าที่ได้ดี ดังนี้

1. พนักงานได้รับข้อมูลทุกอย่างที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ไม่มีการปกปิดข้อมูลซึ่งทำให้พนักงานไม่มีความรู้รอบด้านที่จำเป็น
2. พนักงานได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้และความชำนาญเหมาะสมกับการทำงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ
3. พนักงานได้รับอำนาจและความรับผิดชอบเพื่อตัดสินใจในงานได้
4. พนักงานมีความเข้าใจถึงความสำคัญของหน้าที่และผลกระทบของงานที่ทำที่มีต่อองค์กร

5. พนักงานได้รับรางวัลเป็นสัดส่วนโดยตรงกับผลงานที่ทำ
อย่างไรก็ตาม การให้อำนาจก็ไม่สามารถกระทำได้ทั้งหมดทุกเรื่อง จำเป็นต้องมีขอบเขตของการให้อำนาจว่าควรอยู่ในระดับใด และแจ้งให้พนักงานรับทราบด้วยเช่นกันว่าการตัดสินใจในเรื่องใดที่ไม่สามารถทำได้ เนื่องจากเป็นการล่วงล้ำเข้าไปในส่วนอำนาจของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร

ตัวอย่างสิ่งที่พนักงานไม่ควรได้รับอำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่

1. กำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง - ค่าตอบแทน ของตนเองและของผู้บริหารระดับสูง
2. ตัดสินใจเรื่องการลดจำนวนคนในองค์กร
3. ตัดสินใจจ้างพนักงานซึ่งเป็นเพื่อนหรือญาติพี่น้องของตนเอง
4. ลดจำนวนเวลาทำงานของพนักงานให้น้อยลงต่ำกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

กรณีทั้งสี่นี้เป็นตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของพนักงานจึงควรให้ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่า ผู้นำควรทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและชี้แนะพนักงานต่อไป ถึงแม้ว่าจะทำงานเรื่องการให้อำนาจแก่พนักงานได้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม เพราะในหลายๆเรื่อง พนักงานจะมีข้อจำกัดเรื่องระดับของข้อมูลและความสามารถในการตัดสินใจได้ไม่เท่ากับผู้นำ

คูซ, เจมส์ เอ็ม, พอสเนอร์, แบร์รี่ (1995) แปลโดย สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2542, น. 286 - 313) กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้ลูกน้องรู้สึกมีอำนาจไม่ใช่ความชื่นชมในอำนาจของผู้นำ แต่ลูกน้องจะรู้สึกเข้มแข็งและมีความสามารถก็ต่อเมื่อลูกน้องมีอำนาจในตัว ดังนั้นผู้นำจึงมีทางเลือกอยู่ทางหนึ่ง คือ ผู้นำสามารถใช้อำนาจของตนให้เป็นประโยชน์แก่ลูกน้อง ผู้นำที่น่าเชื่อถือเลือกที่จะให้อำนาจแก่ลูกน้องเพื่อจุดประสงค์ที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวเอง โดยผู้นำจะแบ่งสรรอำนาจเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ลูกน้อง รายละเอียด ดังนี้

1. ความมั่นใจในความเป็นผู้นำ

1.1 ปลอ่ยให้ลูกน้องปกครองตนเอง ผู้นำมีความเชื่อถือในตัวผู้อื่น

ผู้นำที่น่าเชื่อถือจะยอมรับและปฏิบัติต่อสิ่งที่เรียกว่าลักษณะที่ขัดแย้งกันของอำนาจ กล่าวคือ “เราจะยังมีอำนาจมากขึ้น เมื่อเราได้กระจายอำนาจของเราออกไป” แต่นักวิชาการในอดีตได้ส่งเสริมความคิดที่ล้าสมัยว่าอำนาจเป็นผลรวมคงที่ (ถ้าบุคคลใดมีอำนาจมากขึ้นแล้วบุคคลอื่นก็จะมีอำนาจน้อยลง) โดยธรรมชาติแล้ว คนที่มีมุมมองเช่นนี้จะยึดอำนาจไว้ อย่างเหนียวแน่นและไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันอำนาจนั้นให้แก่ผู้อื่น อย่างไรก็ตาม ความคิดเช่นนี้เป็นความเข้าใจที่ผิดและไม่สอดคล้องกับประจักษ์พยานที่มีอยู่ทั้งหมดขององค์การที่ประสบความสำเร็จสูง

เมื่อใดที่ผู้นำแบ่งสรรอำนาจให้แก่ลูกน้องแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความเชื่อใจและเคารพในความสามารถของลูกน้อง ผู้นำได้สร้างกติกาอันหนึ่งขึ้นมาเมื่อผู้นำช่วยให้ลูกน้องก้าวหน้าและพัฒนาขึ้น ลูกน้องก็จะช่วยผู้นำทำงานเป็นการตอบแทน ลูกน้องที่รู้สึกว่าคุณมีอิทธิพลต่อผู้นำของพวกเขาจะมีความผูกพันอย่างแนบแน่นกับผู้นำคนนั้น และผูกมัดตัวเองที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบของตนอย่างดีที่สุด นั่นคือ พวกเขามีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ได้รับมอบหมายนั่นเอง ดังนั้น ผู้นำที่กระจายอำนาจมากที่สุด รับฟังลูกน้องและช่วยเหลือลูกน้อง จะเป็นผู้นำที่ได้รับความเคารพมากที่สุดและมีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งตรงข้ามกับผู้นำประเภทที่หวงอำนาจและเน้นการควบคุมอย่างเข้มงวดดังทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมได้สอนเอาไว้ ผู้นำสามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้โดยการแสดงความเอาใจใส่ต่อลูกน้อง และความน่าเชื่อถือนี้จะได้รับผลตอบแทนกลับคืนในภายหลังเมื่อพวกเขาสั่งให้ลูกน้องเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น นอกจากนี้เมื่อผู้นำมีความรู้สึกไวต่อความต้องการของลูกน้องแล้ว ผู้นำก็สามารถมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถพิเศษของลูกน้อง ภายใต้อาณัติเหล่านี้ลูกน้องจะรู้สึกต่อต้านคำสั่งน้อยลงและยอมรับคำสั่งของผู้นำมากขึ้น

1.2 แสดงการเอาใจใส่ต่อผู้อื่น

ในการปลอ่ยให้ลูกน้องทำทนายอำนาจของผู้นำอย่างสร้างสรรค์ และการทำให้ลูกน้องรู้สึกเข้มแข็งนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความเอาใจใส่ในตัวลูกน้อง ถึงแม้จะมีความเป็นไปได้ว่าไม่อาจมอบอำนาจให้กับคนที่ไม่มีคุณสมบัติเพียงพอ ดังนั้นการมอบอำนาจให้แก่ลูกน้องจึงต้องมีความแตกต่างกันไป รุส บาร์เน็ต ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยและเซลล์ มาร์เก็ตติ้ง ในรัฐออสเตรเลีย ตะวันตก ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำส่วนใหญ่จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความสำเร็จจากการใช้ความสามารถของเขา ในการทำความรู้จักและเข้าใจคนที่เขาทำงานด้วย ผู้นำจะได้รับผลสำเร็จโดยผ่าน

การใช้ความพยายามของคนอื่น ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความเอาใจใส่ในตัวผู้ตามและความต้องการเฉพาะของผู้ตาม”

นักวิจัยจากศูนย์ฝึกรวมความเป็นผู้นำอย่างสร้างสรรค์ ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ความสามารถที่จะทำความเข้าใจจิตใจของผู้อื่น เป็นความแตกต่างที่เด่นชัดที่สุดระหว่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จและผู้นำที่ประสบความล้มเหลว ข้อบกพร่องที่เป็นอันตรายอื่น ๆ ได้แก่ การปลีกตัวและความหยิ่งจองหอง งานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลวได้บรรยายลักษณะของผู้บริหารเหล่านี้ว่าเป็นคน โดดเดี่ยว ชอบทำงานอย่างอิสระ มักจะมีปัญหาเกี่ยวกับลูกน้อง และไม่เต็มใจที่จะแบ่งอำนาจการควบคุมโครงการ การหาแนวทางแก้ไขให้แก่ลูกน้อง นอกจากนี้ผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลวยังมองการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจของพนักงานว่าเป็นการเสียเวลาเปล่า พวกเขาเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่แย่มาก พวกเขา รู้สึกไม่สบายใจที่จะติดต่อกับคนอื่น บ่อยครั้งที่แสดงอาการของคนที่ไม่มีความมั่นใจในความสามารถและความเอาใจใส่ต่อปฏิบัติของผู้อื่น นอกจากนี้พวกเขายังมอบหมายงานให้คนอื่นอย่างไม่ไว้วางใจอีกด้วย

ผู้นำผู้ซึ่งเน้นแต่ตัวเองและไม่ใส่ใจต่อลูกน้องจะประสบความล้มเหลว เพราะว่ามีข้อจำกัดต่อสิ่งที่เขาสามารถทำได้ด้วยตนเอง ส่วนผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะตระหนักดีว่า เขาสามารถทำงานให้สำเร็จได้เพียงเล็กน้อยถ้าหากลูกน้องไม่รู้สึกเข้มแข็งและไม่สามารถแบ่งเบาของผู้นำได้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จสามารถเปลี่ยนลูกน้องให้เป็นผู้นำของตัวเอง และได้รับผลงานชิ้นเยี่ยมจากลูกน้องโดยการใช้อำนาจของผู้นำไปในทางที่เป็นประโยชน์แก่ลูกน้องแทนที่จะเป็นประโยชน์แก่ตนเองฝ่ายเดียว

2. การให้ทางเลือก

ผู้นำมองหาหนทางอย่างกระตือรือร้นเพื่อเพิ่มทางเลือกและให้อำนาจตัดสินใจ ตลอดจนความรับผิดชอบแก่ลูกน้อง ในองค์กรทั่วไปเราคิดถึงอำนาจในฐานะที่เป็นการควบคุมเหนือทรัพยากรอันมีค่า ยิ่งมีการควบคุมเหนือทรัพยากรสำคัญก็ยิ่งมีอำนาจมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ภัยสำคัญที่จะปลดปล่อยศักยภาพขององค์กรเพื่อความเป็นเลิศ คือการมอบอำนาจนั้นให้แก่คนที่ปฏิบัติงานนั้น ในงานศึกษาชิ้นหนึ่ง กำหนดให้คนชราที่พักอยู่ในสถานพักฟื้นคนชราของรัฐบาล ในนครรัฐคอนเนคติกัต เป็นผู้รับผิดชอบต่อการสร้างทางเลือกเกี่ยวกับเรื่องเล็กน้อย เช่น ช่วงเวลาสำหรับดูภาพยนตร์ หรือการจัดห้องพักของตนเอง ผลปรากฏว่าสภาพจิตใจและสุขภาพทั่วไปของคนชรามีการปรับปรุงดีขึ้น และอัตราการตายต่ำกว่ากลุ่มเปรียบเทียบ (ซึ่งเป็นกลุ่มที่ผู้บริหารของสถานพักฟื้นเป็นผู้ดูแลเรื่องต่าง ๆ เองทั้งหมด) อยู่ถึง 50 เปอร์เซ็นต์ ผลการวิจัยนี้ให้ข้อเสนอแนะว่า พลังงานที่ถูกปลดปล่อยออกมาจากการให้อำนาจแก่คนชรา คือการมีชีวิตที่ยืนยาวขึ้น ในทำนองเดียวกันกับการรักษาชีวิตขององค์กร ดังที่เราได้เห็นตัวอย่างอยู่เสมอว่าองค์กรที่ควบคุมอำนาจไว้ที่

ส่วนกลางอย่างเหนียวแน่นจะเป็นองค์กรที่ล้มละลายไปท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ซึ่งระบบเศรษฐกิจของอดีตประเทศคอมมิวนิสต์เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องนี้

การให้ทางเลือกและความเป็นอิสระเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความรู้สึกลดลงกับส่วนตัวของพนักงาน และเพิ่มผลผลิตของพวกเขา ศาสตราจารย์ลิซ่า เมเนอร์โร แห่งมหาวิทยาลัยเพอร์เฟิลด์ ได้ศึกษาถึงอำนาจสัมพัทธ์ของงานพิเศษ คือค้นพบว่าความคับข้องใจ ความตื่นตระหนก และความรู้สึกสิ้นหวัง ทั้งหมดนี้เป็นการลดแรงจูงใจในการทำงานเป็นผลมาจากการทำงานอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ต้องพึ่งพาคนอื่น ซึ่งการกระทำเช่นนั้นไม่เพียงแต่จะสร้างความรู้สึกรู้สึกอับอายเท่านั้น ยังนำไปสู่การนิ่งเฉยอีกด้วย พนักงานที่ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไร้อำนาจจะยอมแพ้ต่อผู้มีอำนาจและหยุดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เมเนอร์โร กล่าวว่า สิ่งนี้สามารถนำไปสู่การนิ่งเฉยตลอดเวลาของพนักงานและรอคอยคำสั่งว่าจะต้องทำอะไรเท่านั้น แต่ความผิดพลาดปรากฏอยู่ในงานแทนที่จะอยู่ในตัวพนักงาน ทั้งนี้คุณพินิจและการกระทำอย่างอิสระสามารถเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่องานนั้นได้เสนอโอกาสแก่พนักงานในการที่จะคิดและสร้างทางเลือกให้แก่ตัวเอง

ถ้าผู้นำต้องการผลงานระดับสูงและพึ่งพาพนักงานให้มากขึ้น ผู้นำจะต้องตื่นตัวอยู่เสมอในการออกแบบงานชนิดที่ยินยอมให้พนักงานใช้คุณพินิจและทางเลือกในการทำงาน ทั้งนี้ การมีคุณพินิจในทางเลือกย่อมหมายถึง ความสามารถที่จะทำงานประเภทที่ไม่ใช่งานประจำวัน งานที่สามารถใช้คุณพินิจได้อย่างอิสระ เรื่องงานที่เราสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานเอง โดยไม่ต้องไปตรวจสอบกับบุคคลอื่น มันหมายถึงการมีความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่น นั่นคือ ความเป็นอิสระจากมาตรฐานของกฎระเบียบ กระบวนการ หรือตารางเวลา มันหมายถึงการมีข้อกำหนดอย่างกว้างๆ ของงาน มีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดแบ่งประเภทของงานเพียงเล็กน้อยในองค์กรขนาดใหญ่ก็เป็นสัญญาณที่บ่งชี้ว่าการทำให้งานมีข้อกำหนดกว้างขึ้นจะได้รับ การตอบรับอย่างรวดเร็ว ความเข้าใจเก่าๆ ในเรื่องที่ว่า งานคือการรวมชุดของชิ้นงาน กำลังถูกแทนที่โดยแนวความคิดที่กว้างขึ้น ว่างานเป็นชุดของโครงการ แนวความคิดนี้ได้ยอมให้พนักงานมีความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้นภายใต้สถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่สับสนในปัจจุบัน ภายใต้สิ่งแวดล้อมแบบพลวัตในปัจจุบัน มีเพียงองค์กรและพนักงานที่ปรับตัวอยู่เสมอเท่านั้นที่จะอยู่รอด ทั้งนี้ การมีอำนาจในการใช้คุณพินิจมากขึ้นจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการที่จะใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถพิเศษของพนักงาน ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลให้การปรับปรุงงานดีขึ้นและได้รับผลงานชิ้นเยี่ยมจากพนักงาน

การให้ทางเลือกช่วยกระตุ้นประสาทสัมผัสของการมีอำนาจควบคุมชีวิตของเราเอง ถ้าหากเราไม่มีความรู้ ไม่มีทักษะฝีมือ และไม่มีทรัพยากรที่จะทำงานของเราอย่างเชี่ยวชาญ หรือถ้าหากเราไม่รู้สึกรู้สีกว่ามีความสามารถที่จะปฏิบัติตามทางเลือกที่เราสร้างขึ้นได้อย่างมีทักษะ เราก็อาจจะรู้สึกหนักใจ ผลลัพธ์ของสิ่งนี้จะตรงกันข้ามกับสิ่งที่ผู้นำกำลังพยายามทำให้สำเร็จ ดังนั้นทางเลือกจึงเป็นสิ่งจำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอ

3. การพัฒนาความสามารถ

ในธุรกิจทั่วไปมีค่านิยมว่าพนักงานระดับบริหารขึ้นไปหรือพนักงานผู้มีบทบาทหน้าที่โดยตรงจึงจะสามารถพูดและคิดเกี่ยวกับความเห็นเรื่องงบการเงินได้ แต่แจ็ก สแต็ค (เพรสซิเดนท์ แอนด์ ซีอีโอ ของบริษัทสปริงฟิลด์ฯ) ได้กล่าวถึงหัวใจของเกมธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ว่า “วิธีที่ดีที่สุดมีประสิทธิภาพมากที่สุด และมีความสามารถการทำการกำไรมากที่สุด คือ ต้องให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในวิธีดำเนินงานของบริษัท และมีผลประโยชน์อยู่ในผลการดำเนินงานทางการเงิน จุดสำคัญของการเอาชนะเกมที่ยิ่งใหญ่ คือ การลงทุนทางด้านเวลาและพนักงานจำนวนมาก เพื่อให้พนักงานทุกคนรู้จักการทำธุรกิจแล้วให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลทางการเงินของบริษัท” การให้ความรู้ทางการเงินแก่พนักงานเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จที่พิเศษสุดและยั่งยืน ทุกคนสามารถเข้าใจได้ว่าผลงานของตัวเองมีผลกระทบต่อรายได้และกำไรของบริษัทอย่างไร และบริษัทจ่ายเงินลูกจ้างอย่างไร ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวทั้งหมดนี้ทำให้บริษัทของแจ็กประสบความสำเร็จ

ดังที่ได้ศึกษาจากประสบการณ์ความเป็นผู้นำส่วนตัวที่ดีที่สุด ผู้นำต้องลงทุนลงแรงในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน ผู้นำรู้ว่าถ้าจะทำให้พนักงานรู้สึกเข้มแข็งจะต้องพัฒนาความสามารถของพนักงานเสียก่อน ถ้าพนักงานยังไม่ได้รับโอกาสสำคัญ เพื่อถึงความสามารถพิเศษของพวกเขาออกมาใช้ประโยชน์แล้ว พวกเขาก็จะรู้สึกคับข้องใจ เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกเข้มแข็งให้แก่พนักงาน ผู้นำจะต้องมอบอำนาจให้พนักงานเป็นผู้แสวงหาแนวทางแก้ปัญหาสำคัญๆ และแนวทางบรรลุเป้าหมายหลัก

4. การมอบหมายงานสำคัญ

เราจำเป็นต้องระลึกอยู่เสมอว่าความสามารถของบุคคลคนหนึ่งที่จะปฏิบัติงานสำคัญขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

- 1) มีความสามารถที่จะตอบสนองต่อทรัพยากรที่หน่วยงานต้องการไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ อุปกรณ์ ความช่วยเหลือ หรือเวลา
- 2) มีข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานสำคัญอยู่พร้อมแล้ว
- 3) ได้รับความสนับสนุนที่จำเป็นจากเพื่อนร่วมงาน ฝ่ายบริหาร และองค์กร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

5. ให้ความสำคัญสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม

การปฏิบัติงานที่ออกมาดีเพียงอย่างเดียวนั้นยังไม่โดดเด่นเพียงพอที่จะทำให้ผู้นั้นมีอำนาจ อำนาจจะไม่ใช่ของใครก็ตามที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก เพราะว่าการจะได้มาซึ่งอำนาจนั้นต้องมีจุดเด่นอย่างชัดเจน และวิสัยทัศน์นั่นเองที่เป็นตัวแสดงถึงการยอมรับและการเข้าถึงอำนาจ รวมทั้งยังเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการเข้าสู่การจัดตั้งพันธมิตรทางกลยุทธ์อีกด้วย

ผู้นำที่ต้องการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ลูกน้องจะต้องแสดงความสนับสนุนนั้นให้ปรากฏเด่นชัด ผลงานของพนักงานหรือทีมงานจะต้องเป็นที่สังเกตเห็นและได้รับการยอมรับ วิธีหนึ่งที่จะแสดงความสนับสนุนได้คือ การแนะนำพนักงานผู้นั้นให้รู้จักกับบุคคลสำคัญเพื่อสร้างสายสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง การให้อำนาจแก่พนักงานจะช่วยให้พนักงานรู้สึกสะดวกในการติดต่อกับผู้ที่สามารถช่วยทำให้พวกเขาทำงานได้สำเร็จ เครือข่ายงานนี้ช่วยให้การติดต่อระหว่างฝ่ายงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยความสะดวกและคล่องตัวยิ่งขึ้น ความสัมพันธ์ที่ถาวรต้องมีการติดต่อประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอและให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ผู้นำสามารถสร้างสายสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ โดยการให้พนักงานได้มีโอกาสเข้าพบผู้บริหารระดับสูง สนับสนุนให้มีการติดต่อกับคนภายนอก และโดยการให้สัญญาว่าจะพัฒนาและให้การสนับสนุนพวกเขา

ในกรณีที่ผู้นำต้องการให้ลูกน้องรู้สึกถึงความมีอำนาจเพิ่มขึ้นนั้นรวมถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคลลงพยายามทำตามขั้นตอนต่อไปนี้

- เพิ่มอำนาจในการลงนามให้แก่พนักงานทุกระดับ
- กำจัดหรือลดขั้นตอนการอนุมัติที่ไม่จำเป็น
- ลดกฎระเบียบให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- ลดจำนวนของงานประจำวัน
- เพิ่มความยืดหยุ่นของพนักงานทุกส่วนเท่าที่จะเป็นไปได้
- มอบหมายงานพิเศษ
- สนับสนุนการใช้ดุลพินิจส่วนตัว
- สนับสนุนแนวทางแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์
- กำหนดลักษณะงานอย่างกว้างๆ ในรูปแบบของงาน โครงการ ไม่ใช่งานประจำวัน
- ลดจำนวนของการแบ่งประเภทของงาน
- ให้พนักงานมีอำนาจในการติดต่อประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงและระหว่างพนักงานด้วยกันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร
- ยินยอมให้มีการเคลื่อนไหวอย่างอิสระ

สรุป การสร้างความเข้มแข็งให้แก่ลูกน้องเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนจากลูกน้องให้เป็นผู้นำในตัวเอง นั่นคือ โดยการทำให้ลูกน้องสามารถปฏิบัติงานตามความคิดริเริ่มของพวกเขา ผู้นำสร้างความเข้มแข็งให้แก่ลูกน้องก็ต่อเมื่อผู้นำได้กระจายอำนาจออกไป ผู้นำยินยอมให้ลูกน้องได้ใช้ดุลพินิจและหาทางเลือกด้วยตัวเอง ผู้นำได้พัฒนาความสามารถของลูกน้องเพื่อทำสิ่งที่ดีเลิศ ผู้นำได้มอบหมายงานสำคัญให้ลูกน้อง และผู้นำให้การสนับสนุนลูกน้องได้อย่างเป็นรูปธรรม

ทองใบ สุคชารี (2543, น.172 - 175) ได้อธิบายความแตกต่างระหว่างการมีส่วนร่วมกับการมอบอำนาจ (participation and delegation) แม้ว่าการมอบอำนาจในการทำงานจะเป็นวิธีการที่ทำให้ลูกน้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็ตาม แต่เป้าหมายของการมอบอำนาจมักจะไม่นำไปสู่การพัฒนาบุคลากรหรือไม่ทำให้เกิดความผูกพันได้อย่างแท้จริง แต่เป็นเพียงแนวทางในการแบ่งเบาภารกิจของผู้บริหารเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามการมอบอำนาจหรือการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (empowered people) มีความสำคัญต่อการนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ประโยชน์ที่ได้จากการมอบอำนาจ (Benefits of Delegation) และแนวทางในการมอบอำนาจที่ดี (Guidelines for Good Delegation) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ประโยชน์ที่ได้จากการมอบอำนาจ (Benefits of Delegation)

1.1 ผู้บริหารจะได้มีเวลามากขึ้นในการสร้างสรรค์งานใหม่และการดำเนินการในกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (free leader's time) กล่าวคือ ในทุกองค์การผู้บริหารจะมีภารกิจมากกว่าบุคลากรอื่นไม่น้อยกว่าสองเท่า ฉะนั้นวิธีการทำงานแบบเป็นทีม (team-based approach) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน แต่หลักพื้นฐานที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการทำงานตามกรอบความคิดนี้คือ การมอบหมายภารกิจให้แก่ลูกน้องด้วยความเป็นธรรม

1.2 ช่วยให้ผู้บุคลากรได้มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน (opportunities to learn and develop) กล่าวคือ การมอบอำนาจจะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการทดลองมอบหมายภารกิจใหม่ให้ลูกน้อง และนำไปสู่การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ได้โดยไม่สิ้นสุด ขณะเดียวกันจะช่วยทำให้งานมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น (enriching jobs) ช่วยเพิ่มแรงจูงใจและสร้างความพอใจในการทำงาน ได้มากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันก็จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญที่ผู้บริหารจะได้นำไปใช้ประกอบการประเมินลูกน้องเพื่อการมอบหมายงานใหม่ หรือเตรียมการเพื่อการเลื่อนตำแหน่งได้อีกขั้นหนึ่งด้วย

1.3 ช่วยทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการทำงานได้มากขึ้น (Be involved in tasks)

กล่าวคือ การมอบหมายภารกิจทำให้พนักงานได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วม และเกาะติดกับงานใหม่ได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย จะต้องยอมรับว่าการที่หัวหน้างานมอบหมายให้บุคลากรได้ทำงาน ย่อมหมายถึงโอกาสต่างๆ ที่พวกเขาจะได้รับจากการทำงาน เป็นไปได้เช่นการที่

พนักงานผู้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน อาจจะไม่มีโอกาสได้แสดงฝีมือ เพราะผู้นำไม่ได้มอบหมายงานที่เหมาะสมให้

1.4 ช่วยให้ผู้สามารถสังเกต (Observation) และประเมิน (Evaluation) พนักงานว่าเหมาะสมกับภารกิจใหม่เพียงใด กล่าวคือ หากผู้นำสามารถประเมินได้ว่าลูกน้องคนใดมีฝีมือในการทำงานที่ได้อย่างสม่ำเสมอ และเป็นผู้ที่มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบการทำงานในองค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ ย่อมเห็นภาพชัดเจนขึ้นว่าบุคคลดังกล่าวมีโอกาสที่จะเป็นผู้นำขององค์กรในอนาคต

1.5 ช่วยเพิ่มแรงจูงใจ (Motivation) และความพอใจ (Satisfaction) ในการทำงานให้แก่พนักงาน กล่าวคือ ในปี ค.ศ.1980 แฮกแมน (Hackman) และ โอนแฮม (Oldham) ได้ทำการวิจัยโดยมีข้อสรุปว่า พนักงานหรือบุคลากรขององค์กรที่มีความสนใจในความเจริญเติบโตในการทำงาน มักจะเกิดความคับข้องใจอย่างรวดเร็ว อีกทั้งจะเกิดความท้อถอยในการทำงาน (demotivated) ถ้าพวกเขาขาดโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ทำทนาย ฉะนั้น การมอบอำนาจในการทำงานจึงถือว่าเป็นการเพิ่มแรงจูงใจและสร้างความผูกพันในการทำงานให้พนักงานมากขึ้น

โดยสรุปพบว่า ประโยชน์ที่ได้จากการมอบอำนาจให้พนักงานหรือการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ช่วยให้บุคลากรผูกพันกับงาน บุคลากรมีโอกาสพัฒนา ผู้นำมีเวลามากขึ้น ช่วยในการประเมินบุคลากร และช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร

2. แนวทางในการมอบอำนาจที่ดี (Guidelines for Good Delegation)

2.1 การมอบหมายภารกิจควรมอบทั้งงานที่เป็นที่พึงพอใจและไม่พึงพอใจ (Both pleasant and unpleasant tasks) กล่าวคือ ผู้บริหารควรจะมอบหมายภารกิจให้แก่ลูกน้องทั้งงานที่ง่ายและยาก เป็นที่พอใจของพนักงานและไม่เป็นที่พอใจ ถ้าหากมอบหมายเฉพาะงานที่ง่ายเกินไปหรือเฉพาะงานที่พอใจเท่านั้น ย่อมทำให้พนักงานไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ ในทางกลับกันถ้าหากมอบหมายเฉพาะงานที่สลับซับซ้อนมากเกินไป และเป็นงานที่พนักงานไม่พอใจที่จะปฏิบัติ ย่อมทำให้พวกเขาทำงานได้ไม่ดี ปัญหาที่พนักงานมักจะร้องเรียนมากคือ ปัญหาที่กล่าวถึงข้างต้น ทำให้ขาดความสมดุล

2.2 มอบภารกิจพร้อมกับอำนาจหน้าที่ที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (The necessary to perform) กล่าวคือ การมอบหมายภารกิจจะต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวัง เป้าหมาย และข้อจำกัดต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่ที่สามารถปฏิบัติได้ ถ้าไม่ได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ (authority) สำหรับการปฏิบัติงานไปให้พนักงาน ผู้บริหารจะต้องคอยให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน (support) ของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ

2.3 การมอบภารกิจจะต้องให้การสนับสนุน (Provide Support) กล่าวคือ การให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นการแจ้งให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับทราบว่าคุณน้องของตนเองต้องปฏิบัติภารกิจไต่บ้าง และอาจรวมถึงการให้การฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญต่าง ๆ เข้าไปให้การช่วยเหลือ

2.4 การมอบภารกิจต้องติดตามตรวจสอบ (Monitor) และให้ข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็น (Provide feedback) กล่าวคือ จัดให้มีการติดตามตรวจสอบการทำงานอย่างเป็นระบบและสร้างความชัดเจนในระบบรายงานผล และเป็นไปได้สูงมากที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งจะทำการตัดสินใจในลักษณะที่จะต้องเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาตามที่ผู้นำต้องการ ถ้าผู้นำขาดการติดตามการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 การมอบภารกิจต้องมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคนแตกต่างกันไป (Different subordinates) กล่าวคือ เพื่อจะได้เป็นการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่างในลักษณะของการกระจายและเป็นธรรมชาติ เพื่อเตรียมบุคลากรให้เกิดความแข็งแกร่ง และพร้อมที่จะรองรับงานขององค์กรได้ในอนาคต

2.6 การมอบภารกิจต้องมอบหมายให้บุคคลที่มีแรงจูงใจเห็นความกระหายอยากที่จะปฏิบัติภารกิจนั้น (Motivated to perform the task) กล่าวคือ การมอบหมายภารกิจให้พนักงานที่มีความต้องการและมีแรงจูงใจที่จะพิชิตงานใดงานหนึ่งสูง ย่อมทำให้โอกาสแห่งการทำงานนั้นประสบความสำเร็จย่อมมีสูงยิ่งขึ้น และขณะเดียวกันก็ง่ายต่อการติดตาม กำกับ และดูแล

2.7 การมอบภารกิจต้องมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานที่อาจจะเคยประสบความล้มเหลวในอดีต (May have failed in the past) กล่าวคือ โดยหลักการแล้วเราจะพบว่า การมอบหมายภารกิจมักจะมอบหมายให้ผู้ที่มีฝีมือยอดเยี่ยมเพื่อความสำเร็จของงาน แต่อย่างไรก็ไม่ควรละเลยผู้ที่มีความพร้อมจะทำงาน แต่เค้าเคยประสบกับความล้มเหลวในการปฏิบัติงานบางอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้โอกาสเขาได้พิสูจน์ฝีมืออีกครั้ง เพื่อสร้างความมั่นใจและความสำเร็จให้กับบุคลากรได้

สรุปได้ว่า หลักการมอบหมายภารกิจมีสาระสำคัญ ดังนี้ มอบทั้งภารกิจที่พอใจและไม่พอใจ มอบทั้งภารกิจและอำนาจหน้าที่ ผู้นำต้องให้การสนับสนุน มีการติดตามและให้ข้อมูลย้อนกลับ มอบให้บุคลากรที่แตกต่างกัน มอบให้ผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง และมอบภารกิจให้ผู้ที่เคยล้มเหลว

ลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Byham (1998 อ้างถึงใน สถาพร บุตรไสย, 2549, น. 17 - 18) กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความรับผิดชอบ มีจุดยืนของตนเอง สามารถควบคุมกำกับงานของตนเองได้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม มีความ

ภาคภูมิใจในงาน เป็นผู้ฟังที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถ ในการแก้ปัญหา มีความยืดหยุ่น มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานและมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

Gibson (1991 อ้างถึงใน สถาพร บุตรไสย์, 2549, น.18) กล่าวว่า ผลของการ เสริมสร้างพลังอำนาจคือการรับรู้พลังอำนาจ (sense of power) ที่เกิดขึ้นภายในบุคคล ซึ่งทำให้มี คุณลักษณะ 4 ด้าน ได้แก่

1. ความสามารถที่จะควบคุมหรือจัดการกับสถานการณ์ได้ หมายถึง การที่บุคคลมีการรับในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการเผชิญและแก้ปัญหาสามารถดำเนินการสำเร็จ ตามเป้าหมาย ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ เป็นการนำประสบการณ์เดิมมาผสมผสานเพื่อ นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

2. ความพึงพอใจในความสามารถของตน หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดี และเป็นประโยชน์กับตนเอง ยินดีในผลงาน มีความมั่นใจ และมีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ลักษณะส่วนบุคคลในด้านต่าง ๆ ไปสู่สิ่งที่ดี เหมาะสม และถูกต้องมากขึ้น จึงจะช่วยให้บุคคลรู้สึก มั่นใจในความสามารถมากขึ้น

4. การมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตของตน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ เกิดในตนเองเกี่ยวกับการยอมรับนับถือตนเอง เห็นคุณค่าความหมายของตนเอง เชื่อมั่นในตนเอง มี เป้าหมายในชีวิต มีความภาคภูมิใจในตนเอง และมองเห็นความสำคัญของตนเองต่องานในความ รับผิดชอบและต่อผู้อื่น

โดย Gibson เชื่อว่าหากบุคคลมีการรับรู้พลังอำนาจในตนเองทั้ง 4 ด้าน ในระดับสูง จะนำไปสู่ความมีคุณภาพและความสำเร็จในงานได้ นั่นคือ คุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะ สำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาบุคคล

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม

(Appropriate organizational changes)

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิต รูปแบบขององค์กร ทั้งหมดที่กล่าวมามีความจำเป็นในการ ปรับตัวให้สอดคล้องเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ด้วย ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม โดยวิสัยทัศน์นั้นต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรสมัยใหม่ด้วย

เสนห์ จุ้ยโต (2552, น.133 - 149) กล่าวถึงวิสัยทัศน์องค์กรสมัยใหม่ในรูปแบบขององค์กรห้าเอส รายละเอียด ดังนี้

องค์กรห้าเอสเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จซึ่งในปัจจุบันและอนาคตกระทำไต่ยากมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากมาย การบริหารการจัดการจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competency) มีพนักงานที่มีวินัยรับผิดชอบตนเอง (self - control) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีกระบวนการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีผลผลิตขององค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ที่สำคัญอย่างยิ่งต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (excellence)

ในกรอบแนวคิดของการบริหารองค์กรมุ่งสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ ดังนี้คือ

ประการแรก องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (organic organization) ที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีความสุข โดยดำเนินการในลักษณะรักงานที่ทำ ไม่เบียดเบียนหรือแข่งขัน งานที่ซ้ำๆ ให้คิดใหม่ถึงวิธีการทำงานมากกว่าตัวงานจะทำให้ไม่เบื่องาน ทำงานที่เรารัก ถ้ามีโอกาสก็หางานที่เราชอบทำ เพื่อที่จะได้ทำงานอย่างดีที่สุด องค์กรแบบสิ่งมีชีวิตจะมีการทำงานหลายๆ ด้าน รู้ลึกและรู้รอบคนๆ เดียวทำงานได้หลายอย่าง กฎระเบียบยืดหยุ่น ทำงานด้วยเงินและจิตใจและพึงพอใจในงาน มีผู้นำแบบประชาธิปไตย มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการสื่อสารอย่างทั่วถึงเปิดเผยและจริงใจ การพูดจาจะไพเราะน่าฟัง ทำงานในลักษณะของคนที่มีชีวิตจิตใจ ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรแบบเครื่องจักรกล (mechanistic organization)

ประการที่สอง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่มุ่งเน้นทำงานด้วยและเรียนรู้ควบคู่กันไป สถานที่ทำงานเอาไว้สำหรับทำงานและเรียนรู้ด้วยบุคคลในองค์กรต้องมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (learning by doing) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้องค์การดียิ่งขึ้นต่อไป การเรียนรู้มิใช่ต้องไปที่ศูนย์ฝึกอบรมและมหาวิทยาลัย แต่ให้องค์การเป็นแหล่งศูนย์การเรียนรู้ (learning center) ซึ่งต้องสร้างบรรยากาศและกิจกรรมพูดคุย ฟัง คิด ถาม เขียน เล่น นำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ที่ใดมีการพูดที่นั่นย่อมมีการฟัง มีการคิด มีการเขียนจดบันทึก และนี่คือหัวใจของการเรียนรู้ องค์กรต้องจัดหาหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร มาไว้ที่สำนักงาน ตอนเช้าก่อนทำงานก็จะมีการคุยทั้งเรื่องการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การบริหารและการทำงาน ช่วงพักเที่ยงก็มีการคุยกันใหม่เพิ่มเติม รูปแบบดังกล่าวก่อให้เกิดการเรียนรู้ เมื่อบุคคลแต่ละคนมีการเรียนรู้ทำให้กลุ่มทีมงานเกิดการเรียนรู้ และท้ายที่สุดทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในที่สุดองค์กรแห่ง

การเรียนรู้จะมุ่งไปสู่การสร้างบุคคลที่มีความรอบรู้ มีวิธีการคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีการคิดเชิงระบบ มีการสร้างจินตนาการร่วมกัน มีการเรียนรู้โดยทีมเป็นสำคัญ

ประการที่สาม องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (excellent organization) ที่มุ่งไปสู่ความเป็นหนึ่ง เป็นแชมป์ไม่เป็นสองรองใคร โดยมุ่งสู่แนวคิดที่ว่าที่ใดมีการแข่งขันที่นั่นนำมาซึ่งคุณภาพ ที่ใดมีคุณภาพที่นั่นนำมาซึ่งมาตรฐาน มาตรฐานวันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานนี้ และต้องมุ่งไปสู่มาตรฐานสากล (International Organization for Standardization = ISO) องค์กรแห่งความเป็นเลิศให้ความสนใจในตัวแปร 7 ประการ ได้แก่ มิโครงสร้าง (structure) ต้องเรียบง่ายธรรมดาไม่มีพนักงานอำนวยความสะดวกจำนวนจำกัด มีกลยุทธ์ (strategy) ที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำในสิ่งที่ถนัดและชำนาญที่สุด มีพนักงานที่มีคุณภาพทำงานด้วยความมีอิสระเป็นหุ้นส่วน (partnership) เป็นเจ้าขององค์กร มีผู้บริหาร (style) ที่เป็นผู้นำมีอำนาจมี (power) และภาวะผู้นำ (leadership) มีระบบ (system) ทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพค้นหาเส้นทางหรือทางลัดสู่ความสำเร็จด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มีการควบคุมและปล่อยอิสระในการทำงานแตกต่างกันในกรณีทำงานมีทักษะ (skill) ต่างกัน ท่านจะได้ยินแนวคิดดั้งเดิมที่สะท้อนการควบคุม พวกคนมาทำงานด้วยการเซ็นชื่อจะได้ผลงาน แต่ความเป็นจริงคนที่เซ็นชื่อขยันมาทำงานแต่ไม่มีผลงานปรากฏ ดังนั้น แนวคิดใหม่จึงมิใช่การควบคุมในบางงาน แต่จะเน้นที่ผลงาน (result) คนบางคนมาทำงาน (เซ็นชื่อ) แต่ไม่ไ้งาน บางคนไม่มาทำงาน (ไม่มาเซ็นชื่อ) แต่ได้ผลงาน อยู่ที่ไหนก็สามารถทำงานได้ที่เรียกว่า ที่ทำงานเสมือนจริง (virtual office) และตัวแปรสุดท้ายก็คือค่านิยมร่วม (shared value) ที่จะต้องให้คนและองค์กรคิดเหมือนกัน

ประการที่สี่ องค์กรแห่งกลยุทธ์ (strategic organization) ที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (situation) ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ให้ความสำคัญต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมของงาน (task environment) ได้แก่ ลูกค้า (customer) คู่แข่ง (competitor) ผู้สนับสนุนหรือผู้ป้อนวัตถุดิบ (supplier) และผู้ควบคุม (regulator) ให้ความสำคัญต่อการกำหนดพันธกิจ (mission) วิสัยทัศน์ (vision) ขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ (strategy) การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ด้วยวิธีการ “Balanced Scorecard” ที่ประเมินกันใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านประสิทธิภาพการจัดการ ด้านความรับผิดชอบต่อลูกค้า ด้านนวัตกรรม และองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรปัจจุบันมุ่งจัดทำวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อเป็นเข็มทิศหรือแผนที่นำทาง (road map) ในอนาคต

ตัวแบบห้าเอส (5'S Model)

องค์กรสมัยใหม่ต้องมุ่งสู่ตัวแบบห้าเอส (5'S Model) ได้แก่

1. S₁ = SMALL: จิวแต่เจ้าคุณภาพ

องค์การสมัยใหม่จะมีขนาดเล็กลง แต่มีคุณภาพมากขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1) *S = Shamrock organization* หมายถึง องค์การที่มีลักษณะ 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนงานหลัก (core competency) ที่มีพนักงานที่มีคุณภาพ เงินเดือนสูง เป็นพนักงานประจำองค์การ ส่วนงานรับเหมาช่วง (sub - contractor) ที่มีใช้เป็นพนักงานองค์การ แต่เชื่อมโยงเป็นพันธมิตรทำงานร่วมกัน และส่วนที่สามคือ ส่วนงานชั่วคราว (part - time) ที่พนักงานทำงานในบางช่วงเวลา ทำให้ไม่จำเป็นต้องจ่ายค่าจ้างเงินเดือนแบบประจำ องค์การแบบเขมรี่อกทำให้ขนาดองค์การเล็กลง (downsizing) เหลือเพียงหนึ่งในสามเท่านั้น

2) *M = Merit system* หมายถึง ระบบคุณธรรมที่ยึดคนดีมีความรู้ความสามารถเท่านั้นระบบการคัดเลือกเป็นไปแบบเข้ายากออกง่าย ซึ่งต่างจากระบบเดิมที่เข้ายากออกยาก คุณสมบัติของผู้บริหารและพนักงานต้องมุ่งไปสู่การมีวิสัยทัศน์ การหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง การริเริ่มสร้างสรรค์ ความฉลาดทางอารมณ์ ปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ เพียรพยายามไม่ลดละ มองโลกในแง่ดี (positive mental attitude) มีความเป็นเครือข่าย (net - working) สื่อสารได้หลายภาษาทั้งภาษาสื่อสาร ภาษาอังกฤษ และภาษาอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3) *A = Architect* หมายถึง สถาปนิกองค์การที่ต้องจัดโครงสร้างและออกแบบองค์การให้สอดคล้องต่อความต้องการความคาดหวังของลูกค้า องค์การอนาคตต้องมุ่งสู่การฉีกกำลังของทุกฝ่ายเพื่อลูกค้าเป็นสำคัญ

4) *L = Little Area* หมายถึง ขอบเขตพื้นที่เล็กลงเพื่อให้สามารถบริการลูกค้า ผู้รับบริการได้สะดวกรวดเร็วขึ้น การจัดองค์การโดยแบ่งเขตพื้นที่ จะถูกนำไปใช้มากขึ้น อาทิ การปฏิรูปการศึกษาเป็นแบบเขตพื้นที่การศึกษาและมุ่งสู่โรงเรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ปฏิรูปการบริหารของกรุงเทพมหานครมุ่งสู่การแบ่งเขตให้เล็กลง ทำให้บริการได้ทั่วถึงเป็นธรรม และรวดเร็ว

5) *L = Linking pin concept* หมายถึง แนวคิดหมุดเชื่อมโยงที่ต้องมีการฉีกกำลังร่วมตั้งแต่พนักงานทุกคน ทุกแผนกงาน และประสานทุกแผนกงานสู่ความเป็นเลิศขององค์การ การเชื่อมต่อในลักษณะของการประสานงานให้เกิดความรวดเร็วเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการเชื่อมประสานทั้งในแนวดิ่ง และแนวนอน

2. $S_2 = SMART$: ฉลาดทรงภูมิปัญญา

องค์การสมัยใหม่มุ่งสู่ความเฉลียวฉลาด มีสติปัญญา และก้าวสู่องค์การอัจฉริยะที่มีความแปลกใหม่และนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา มีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

1) *S = Shared vision* หมายถึง วิสัยทัศน์ร่วมต้องสร้างจินตนาการ พยากรณ์และฉายภาพอนาคตองค์การร่วมกันของทั้งผู้บริหารและพนักงาน ทำให้ลักษณะของการสานฝันหรือการเสริมสร้างพลังแห่งการสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการเอไอซี (Appreciation Influence Control = AIC) การสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย อุดมการณ์หลักบวกกับอนาคตที่วาดฝันไว้ อุดมการณ์หลัก (core ideology) มีลักษณะที่ยืนยงขององค์การที่มีความหมายและเป็นแรงคล้อยของสมาชิก เป็นค่านิยมพื้นฐานที่เป็นความเชื่อคงอยู่ของธุรกิจ และจุดมุ่งหมายหลักที่สะท้อนเหตุการณ์คงอยู่ขององค์การ อนาคตที่วาดฝันไว้ (envisioned future) เป็นรูปธรรมระยะยาว เข้าใจง่าย ผ่านภารกิจหรือพันธกิจขององค์การ

2) *M = Mental Model* หมายถึง ตัวแบบความคิดที่สะท้อนการคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีการทดลอง วิจัย สืบค้นและปรับปรุงงานด้วยการหาวิธีการที่ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่า ประทับใจกว่า การใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น ทฤษฎีแถวคอย ทฤษฎีตัวแบบคณิตศาสตร์ ทฤษฎีที่ทำงานเหน็ดเหนื่อยลงแต่ได้ผลงานมากขึ้น (time and motion study)

3) *A = Ability* หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและพนักงานต้องอยู่ในระดับมาตรฐานที่เทียบเคียงและเหนือกว่าผู้อื่นได้ ความสามารถในที่นี้หมายถึง การคิดดี คิดถูกต้อง คิดถูกทาง การมีหลักการและความรู้ดี ถูกต้อง ความรู้ นำทาง การมีทักษะดี ทำเป็น และชำนาญการ มีความรู้ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ มิใช่ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด

4) *R = Readiness* หมายถึง ความพร้อมสรรพ ทั้งด้านการวางแผนเตรียมการ ประกันคุณภาพ องค์การต้องสร้างระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์การ และระบบมาตรฐานไอเอสโอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและเชื่อถือในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

5) *T = Technology* หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศที่ก่อให้เกิดการทำงานและบริการที่รวดเร็วมากขึ้น เทคโนโลยีทำให้องค์การดูทันสมัย มีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการค้นหาข้อมูลที่เร็วขึ้น บริการเร็วขึ้น ความเป็นไฮเทคขององค์การจะทำให้องค์การดูน่าเชื่อถือมากขึ้น

3. $S_3 = \text{SMILE}$: ยิ้มแย้มเปี่ยมน้ำใจ

องค์การที่มีความสุขยิ้มแย้มแจ่มใสมีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1) *S = Sense of belonging* หมายถึง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนขององค์การ เมื่อใดที่องค์การเจริญก้าวหน้า คนในองค์การเจริญก้าวหน้าด้วย องค์การรวมคนในองค์การก็รวยด้วย จิตสำนึกแห่งความเป็นเจ้าของต้องปรับองค์การราชการสู่องค์การผู้ประกอบการที่ทุกคนร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2) *M = Music* หมายถึง ดนตรีในหัวใจ องค์กรที่มีสุนทรียภาพ มีเสียงเพลง อารมณ์ดีมีความฉลาดของอารมณ์ มองโลกในแง่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข องค์กร บางแห่งใช้การเปิดเพลงคลอเบาๆ เพื่อส่งเสริมการทำงาน ดนตรีในหัวใจทำให้สุขใจในการทำงาน

3) *I = Impression* หมายถึง ความประทับใจเหนือความคาดหวัง มุ่งสู่การบริการ ที่ยอดเยี่ยมที่บริการลูกค้าคาดหวังน้อยกว่าบริการที่เป็นจริง สร้างความประทับใจนิรันดร์หรือ รักนิรันดร์ (customer love)

4) *L = Loveliness* หมายถึง ความน่ารัก เป็นองค์กรที่น่ารักสำหรับทุก ๆ คน ทั้ง เราเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ทุกคนในองค์กรต้องทำตัวให้น่ารัก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไปที่ไหนมีคน ชมว่าอัธยาศัยไมตรีดี ความน่ารักนำมาซึ่งความชอบ และตัดสินใจที่จะซื้อสินค้าและบริการ นำไปสู่ ผู้ใช้บอกต่อ ชื้อซ้ำซื้ออีก

5) *E = Enjoy* หมายถึง สนุก ทำงานด้วยความสนุก ทำทนายและอยากจะทำงาน อย่างมีความสุขนั้นเกิดจากการพึงพอใจในงาน เพื่อนร่วมงาน และงานมีความท้าทายสิ่งแปลกใหม่ และที่สำคัญอย่างยิ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การจูงใจด้วยการแข่งขันก็จะทำให้เกิดความ สนุกตื่นเต้นเร้าใจได้เช่นกัน

4. S₄ = SMOOTH: ร่วมมือไว้ขัดแย้ง

องค์กรที่ปราศจากการขัดแย้ง ทะเลาะวิวาท แต่ผนึกความร่วมมือ มืองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1) *S = Synergism* หมายถึง การผนึกกำลังร่วมมือของทุกฝ่ายเริ่มจาก ผนึกกำลัง บุคคลสู่ความเป็นหนึ่ง ผนึกกำลังของทีมงานสู่ความสำเร็จ และประสานทุกแผนงานทุกฝ่ายสู่ ความเป็นเลิศ ต้องมุ่งสู่จุดหมายปลายทางและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2) *M = Motivation* หมายถึง การจูงใจ ใครทำได้ก็ดี ทำมาได้ง่ายมาก ทำน้อยง่าย น้อย ทำเท่ากันจ่ายเท่ากัน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมคนดีมีความสามารถและมี ผลงานเป็นที่ปรากฏ และโปร่งใสตรวจสอบได้ ระบบการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนจะเปลี่ยนจากเงินเดือน เป็นระบบชิ้นงานเป็นสำคัญ

3) *O = Optimistic* หมายถึง การมองโลกในแง่ดี เป็นการแปลงวิกฤต เป็นโอกาส ส่งเสริมให้คนคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น คนที่คิดอะไรใหม่ๆ ให้รับเสนอหัวหน้า ถ้าความคิดที่ดีมี ประโยชน์จะมอบรางวัลให้ทันที ใครคิดโครงการที่ประหยัดค่าใช้จ่ายได้ก็จะให้รางวัลพาไปดูงาน ต่างประเทศ เป็นต้น

4) *O = Open - minded* หมายถึง การเปิดใจที่องค์กรต้องจริงจังซึ่งกันและกัน อย่าโกหกหลอกลวงให้พูดจริง พูดสร้างสรรค์ และไม่มีการหักหลังซึ่งกันและกัน มีอะไรพูดตรงไปตรงมา ประชุมระดมสมองก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แน่นอน

5) *T = Teamwork* หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่ต้องมีผู้นำ ผู้ตาม งานและเทคนิคการทำงานที่สอดคล้องไม่เป็นทางการ เป็นกันเอง อย่ายึดระเบียบกฎเกณฑ์มากนัก ให้คำนึงถึงผลงานมากกว่าวิธีการ

6) *H = Honesty* หมายถึง ความซื่อสัตย์มีอะไรก็แบ่งปันกัน มีการจัดสรรผลประโยชน์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ใช้หลักการของ “win - win principle” ที่ทุกคนพอใจ และความซื่อสัตย์สุจริตขององค์กรจะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและผู้รับบริการในฐานะผู้มีบุญคุณต่อเรา

5. *S₅ = SIMPLIFY*: ทำเรื่องยากให้ง่ายและเร็ว

องค์กรต้องปรับปรุงงานให้ง่ายขึ้น (work simplification) ในองค์ประกอบ 8 ประการ คือ

1) *S = Speed* หมายถึง ความเร็ว ทำอย่างไรให้รวดเร็วเร็วกว่า คิดก่อนทำก่อน มุ่งสู่คิดล่วงหน้า กระทำล่วงหน้า

2) *I = Informal* หมายถึง ไม่เป็นทางการ องค์กรทำงาน 24 ชั่วโมง หรือบริการตลอดเวลาไม่จำกัดเฉพาะเวลาราชการ

3) *M = Method* หมายถึง วิธีการที่จะต้องหาขั้นตอนและกระบวนการไหลของงานเร็วกว่า คล่องตัวกว่า ระบบที่เดียวเบ็ดเสร็จ (one stop service) คือหัวใจของการปรับปรุงระบบงานที่สำคัญ

4) *P = Procedure* หมายถึง วิธีปฏิบัติงานที่ทำให้งานนั้นดีขึ้น การจัดตั้งสำนักงานใหม่ด้วยระบบ 5 ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย) การรี้อปรับระบบ (reengineering) และการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่พนักงาน (empowerment)

5) *L = Lateral thinking* หมายถึง การคิดรอบด้านหรือด้านข้างในลักษณะของการสร้างสรรค์ อาทิ ทำไมต้องทำเรื่องนี้ ทำไมต้องทำที่นี้ทำที่อื่นได้ไหม ทำไมต้องทำเวลานี้ ทำเวลาอื่นได้ไหม การคิดดังกล่าว ทำให้เกิดแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผู้นำทีมที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วมได้อย่างแท้จริง

6) *I = Indicator* หมายถึง ดัชนีตัวชี้วัดองค์กรต้องสร้างมาตรวัดเพื่อการเทียบแข่ง (benchmarking) กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และปรับปรุงให้สู่เกณฑ์มาตรฐานต่อไป และต้องเป็นเลิศให้ได้

7) $F = Function$ หมายถึง การทำงานเกินหน้าที่ องค์กรจะไม่ยึดฝ้ายหรือแผนกงานเป็นสำคัญ แต่จะยึดพันธกิจ โครงการและลูกค้าเป็นสำคัญ ใครว่างงานให้สามารถระดมพลบุคลากรมาร่วมงานกันได้

8) $Y = Youthfulness$ หมายถึง องค์กรต้องปรับให้กระฉับกระเฉงเหมือนวัยหนุ่มสาว เพื่อให้คล่องตัว เร็ว อายุขององค์กรคือจุดสำคัญของความสำเร็จ องค์กรที่เก่าแก่ก็ควรจะยกเครื่องปรับใหม่ได้แล้ว

ดังนั้น ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความจำเป็นต้องปรับองค์กรใหม่ให้สอดคล้องต่อสถานการณ์และสามารถดำเนินกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ด้วยการปรับปรุงการราชการสู่องค์กรห้าเอสต่อไป

1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter, 1988, p.15 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552, น.101) ได้อธิบายว่า ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำที่ประสบความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการบริหารเชิงรวมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไปของทั้งองค์กร เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ที่เป็นแนวทางและเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว เป็นการวางแผนกลยุทธ์และแผนงานหลักต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการดำเนินกลยุทธ์ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร เป็นการประเมินกลยุทธ์ขององค์กรว่าสำเร็จตามเป้าหมายหรือทิศทางที่วางไว้หรือไม่ การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึงการบริหารหรือจัดการองค์กรในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น.105) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง หนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเลือกใช้ทรัพยากรขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ กลยุทธ์มาจากภาษากรีกโบราณซึ่งมีความหมายว่า หลักรว้าง ๆ หรือ ศิลปะแห่งหลักรว้าง ๆ (the art of the general) อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน กลยุทธ์ หมายถึง ศิลปะและศาสตร์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดผลกระทบของความเสียหาย (the art and science of direction resources to optimize the chances of victory and resources to optimize the chances of victory and reduce the effects)

วิสัยทัศน์ผู้นำกับการคิดเชิงกลยุทธ์

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น. 106 - 110) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องสัมพันธ์เป็นสายโซ่ 4 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคสวอต SWOT
2. การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์
3. การดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การจัดการใหม่ การทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย

ตารางที่ 2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำองค์การเกี่ยวข้องกับเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ใน 4 ประการ ดังนี้

| การวิเคราะห์สถานการณ์ | การกำหนดกลยุทธ์ | การดำเนินกลยุทธ์ | การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ |
|-----------------------|--|--|----------------------------|
| เครื่องมือ | เครื่องมือการจัดทำ | เครื่องมือการพัฒนาภาวะ | เครื่องมือการ |
| การวิเคราะห์สวอต SWOT | พันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์องค์การ | ผู้นำ การพัฒนาทีมงาน การจัดการองค์การสมัยใหม่ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร | ประเมินแบบ สมดุล (BSC) |
| | ➡ | ➡ | ➡ |

จากตารางอธิบายได้ดังนี้

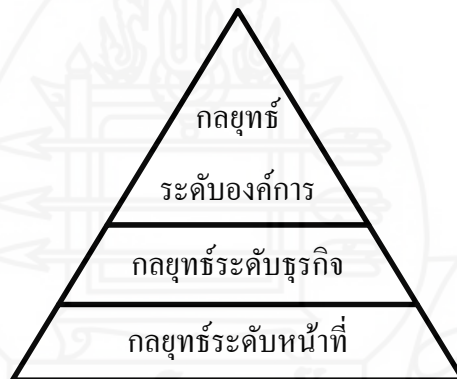
1. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาโดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

| | | | | |
|---|---|-------------|---------|------------|
| S | = | Strength | หมายถึง | จุดแข็ง |
| W | = | Weakness | หมายถึง | จุดอ่อน |
| O | = | Opportunity | หมายถึง | โอกาส |
| T | = | Threat | หมายถึง | สิ่งคุกคาม |

2. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ได้มีการวิเคราะห์และประเมินไว้แล้ว การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วยความคิดเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์

3. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย การคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาทีมงาน และการผนึกกำลังร่วมทุกฝ่าย การจัดองค์การสมัยใหม่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

4. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยนำเครื่องมือการประเมินแบบสมดุลที่เรียกว่า Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ ซึ่งผู้นำต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเพื่อนำ BSC ไปประยุกต์ใช้ในภาครัฐอย่างดีพอ ในปัจจุบันได้มีนโยบายวัดผลให้นำการประเมินแบบสมดุลไปใช้ในภาครัฐ นอกจากนี้ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง คือ การคิดและจินตนาการเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อนำพองค์การสู่ความเป็นเลิศและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป การคิดและจินตนาการเกี่ยวกับกลยุทธ์สามารถพิจารณาจากลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of strategy) มีดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 อธิบายลำดับชั้นของกลยุทธ์

ในองค์การทั่วไปจะแบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) *กลยุทธ์ระดับองค์การ (corporate strategy)* ประกอบด้วย กลยุทธ์เจริญเติบโต กลยุทธ์เสถียรภาพ กลยุทธ์ตัดทอน และกลยุทธ์ผสม

2) *กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)* ประกอบด้วย กลยุทธ์ความเป็นผู้นำ ต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและนวัตกรรม กลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การขนส่ง กลยุทธ์การบริการ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์และบริหารองค์การ กลยุทธ์บัญชีการเงิน เป็นต้น

ดังนั้น ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจใฝ่ใจและฝึกคิดค้นและสร้างจินตนาการใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อบริหารองค์การสู่ความเป็นหนึ่งต่อไป สรุปได้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์มีอยู่ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

ลักษณะของความคิดเชิงกลยุทธ์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546, น. 15 – 19 อ้างถึงใน ถนอม เข้มคล้าย, 2553, น. 24 - 25) ได้กล่าวถึงลักษณะของความคิดเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า มีลักษณะเป็นกระบวนการความคิดหรือที่เรียกว่าเป็น “ชุดความคิด” คือคิดตั้งแต่เริ่มต้นจนบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ก่อนลงมือดำเนินการ จากสถานะปัจจุบันจนบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ในอนาคต เริ่มจากการมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ จากนั้นจึงหาวิธีดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับทิศทางและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้มากที่สุด

มีการวิเคราะห์และประเมินสถานะ ก่อนที่จะเลือกวิธีการดำเนินการใด ๆ จะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินสถานะของตนเองและสภาพแวดล้อม เพื่อดูว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ มีจุดแข็งใดที่เป็นโอกาสให้ประสบความสำเร็จ และมีจุดอ่อนใดบ้างที่อาจเป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จล้มเหลว นอกจากนี้ต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาโอกาสและอุปสรรคที่จะทำให้ไปถึงหรือไปไม่ถึงเป้าหมาย

มีการคาดการณ์อนาคต นอกจากนี้ ต้องมีการคาดการณ์อนาคต เพราะจะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนซึ่งเป็นมูลเหตุก่อให้เกิดการสูญเสียต่าง ๆ และจุดแข็งซึ่งจะทำให้เห็น โอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตน และคาดคะเนสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องว่าจะเป็นเช่นไรในอนาคต เพื่อค้นหาโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อระมัดระวังตัวหรือหลบหลีกได้ทันหากสิ่งที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น

มีการหาทางเลือกและประเมินทางเลือกก่อนดำเนินการ เนื่องจากการตัดสินใจทุกเรื่องมี ความสำคัญ ถ้าตัดสินใจผิดพลาดอาจทำให้ไปไม่ถึงเป้าหมาย หรือต้องเสียเวลาเสียทรัพยากรในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นจึงต้องพยายามหาทางเลือกกลยุทธ์มากกว่าหนึ่งทาง และประเมินทางเลือกนั้นก่อนนำไปใช้จริง โดยพิจารณาผลเสียของทางเลือกแต่ละทาง โอกาสการเกิดผลกระทบในมุมที่ไม่พึงประสงค์ โอกาสการเกิดเหตุการณ์ที่มีคาดคิดมาก่อน เลือกทางที่มั่นใจในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด และคิดว่าน่าจะเป็นทางเลือกที่นำไปสู่ความสำเร็จมากที่สุด

มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน เมื่อได้ทางเลือกต่าง ๆ ที่นำไปสู่เป้าหมาย จะมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน รู้ว่าเวลาใดควรทำอะไร ที่ไหน อย่างไร อาจมีการกำหนดเป้าหมายย่อย ๆ หลาย ๆ เป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จทั้งหมด เป้าหมายใหญ่จึงบรรลุ การคิดเชิงกลยุทธ์ในเรื่องเล็ก ๆ อาจเป็นการวางแผนในความคิด ส่วนเรื่องใหญ่ ๆ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กร จะประกอบด้วยปัจจัยสำคัญสองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง เป้าหมาย (Ends) หรือจุดหมายที่ต้องการไปถึง และส่วนที่สอง วิธีทางหรือแนวทางปฏิบัติ (Means) เพื่อบรรลุจุดหมายนั้น แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจะนำไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยจะเขียนออกมาเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน

มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ แผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์สามารถยืดหยุ่นพลิกแพลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ โดยในระหว่างดำเนินการจะต้องประเมินสถานการณ์อยู่เสมอ เนื่องจากอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้ และแผนการจะต้องมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามความเหมาะสม นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความว่องไวและเฉียบคมในการประเมินสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า สภาพแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะกระทบต่อเส้นทางสู่เป้าหมายอย่างไรบ้าง เพื่อหาจังหวะและฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือหลบหลีกได้ทันเมื่อมีภัยอันตรายเข้ามาแบบกะทันหัน มีการคิดหาทางเลือกอื่น ๆ สำรองไว้สำหรับสถานการณ์ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น

จดจ่อที่เป้าหมาย ในระหว่างการดำเนินการ นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งมั่นและจดจ่ออยู่กับอนาคต พยายามหาทางยึดเป้าหมายให้สำเร็จ ไม่ยึดติดกับความสำเร็จที่ผ่านมาหรือเสียใจกับความล้มเหลวที่ไม่น่าเกิดขึ้น แต่มองไปข้างหน้าเพื่อหาทางที่ดีที่สุดสู่เป้าหมายที่วางไว้

การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารนวัตกรรม

เสนห์ จุ้ยโต (2558, น. 30) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) เป็นหนึ่งในวิธีการบริหารคนด้วยสติปัญญา กล่าวคือ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้คนซึ่งมีสติปัญญาหรือความเฉลียวฉลาด เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารนวัตกรรม หมายถึง การจัดดำเนินการให้เกิดสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต (competitive advantage)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงระบบนวัตกรรม

เสนห์ จุ้ยโต (2558, น. 53) กระบวนการเปลี่ยนแปลงในการบริหารนวัตกรรมก็คือ การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ในกรณีที่ทรัพยากรมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความสามารถ ความมีทัศนคติที่ดี ความเฉียบคมทางสติปัญญา รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดี องค์กรที่เอื้ออำนวย การพัฒนาและทำให้อยู่เสมอ และการเงินพร้อมสนับสนุน ดังนั้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดนวัตกรรมก็คือ การคิด (thinking) และการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) โดยสามารถประมวลสรุปวิธีการคิดจากหลายตำราได้เป็น 11 วิธีการ ดังนี้

1. การคิดแบบวิจารณ์ (Critical Thinking)
2. การคิดแบบริเริ่ม (Initiative Thinking)
3. การคิดแบบสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
4. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
5. การคิดแบบบูรณาการ (Integrative Thinking)
6. การคิดแบบประยุกต์ (Application Thinking)
7. การคิดแบบสังเคราะห์ (Synthesis Thinking)
8. การคิดเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Thinking)
9. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
10. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
11. การคิดแบบแผนที่ความคิด (Mind Map Thinking)

ซึ่งวิธีการคิดทั้ง 11 วิธีนี้ล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและพนักงานทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะที่ได้รับความนิยมเป็นพิเศษในปัจจุบัน คือ การคิดแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นการคิดที่เชื่อมประสานสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างดีที่เรียกว่า เป็นห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) และการคิดแบบแผนที่ความคิด ซึ่งเรียกชื่อต่าง ๆ กันว่า Concept Thinking หรือ The Road Map Thinking เป็นต้น

นอกจากนี้ Edward De Bono ประมวลการคิดได้เสนอวิธี การคิดแบบหมวกหกใบ (Six Thinking Hats) ซึ่งนำเอาจิตวิทยาเรื่องสีมาเปรียบเทียบกับหมวกและวิธีคิด ดังนี้

| | | |
|----------------|---|------------------------------|
| The White Hat | - | คิดแบบวิทยาศาสตร์ |
| The Black Hat | - | คิดแบบป้องกันความเสี่ยง |
| The Yellow Hat | - | คิดแบบเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส |
| The Red Hat | - | คิดแตกต่างและนวัตกรรม |
| The Green Hat | - | คิดแบบสร้างสรรค์พัฒนา |
| The Blue Hat | - | คิดวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล |

De Bono (2000, อ้างถึงใน โสภาค เจริญสุข, 2557, น. 72 – 73) ได้พัฒนาเทคนิคหมวกความคิด 6 ใบขึ้นเพื่อใช้พัฒนาการคิดของ บุคคลทั่วไป ให้สามารถคิดอย่างรอบด้านครอบคลุมประเด็นที่ควรนำมาคิดพิจารณา อันจะช่วยให้ได้ ความคิดที่รอบคอบขึ้น โดยใช้หมวกเป็นตัวแทนของการคิดหรือการแสดงความคิดและสีของหมวก แสดงแง่มุมของความคิด เทคนิคนี้ช่วยให้บุคคลได้ฝึกการคิดในหลายแง่มุมซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน

การอภิปรายกลุ่มหรือการคิดร่วมกันเป็นกลุ่มจะช่วยให้กลุ่มได้แง่มุมในการคิดที่ หลากหลายขึ้น และช่วยให้ผลของการคิดที่ได้มีความรอบคอบขึ้น

หมวดแห่งความคิด 6 ใบ มีสี 6 สี คือ สีขาว สีแดง สีดำ สีเหลือง สีเขียว และสีน้ำเงิน หมวดแต่ละสีมีความหมายดังนี้

1. หมวดสีขาว สีขาวเป็นตัวแทนความคิดที่มีทักษะเป็นกลางไม่มีอคติ ซึ่งก็หมายถึงข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปหรือมีหลักฐานที่แสดงว่าเป็นข้อมูลที่มาจากความเป็นจริง

2. หมวดสีแดง สีแดงเป็นตัวแทนความรู้สึกและอารมณ์ต่าง ๆ ทั้งบวกและลบ

3. หมวดสีดำ สีดำเป็นตัวแทนความคิดในด้านมืดหรือด้านลบ ซึ่งหมายถึง จุดที่ไม่ดี จุดด้อย ความผิดพลาด ผลเสีย โทษ ความล้มเหลว และการมองสิ่งต่าง ๆ ในทางลบ

4. หมวดสีเหลือง สีเหลืองเป็นตัวแทนความคิดในด้านสว่างหรือด้านบวก ซึ่งหมายถึง ความดี ความถูกต้อง จุดเด่น คุณค่า ประโยชน์ ความสำเร็จ และการมองสิ่งต่าง ๆ ในทางบวกทางสร้างสรรค์

5. หมวดสีเขียว สีเขียวเป็นตัวแทนของสีที่แสดงถึงการเจริญเติบโตให้ความเป็นธรรมชาติ ความสดชื่น ความรื่นรมย์ ความอุดมสมบูรณ์ สีเขียวจึงเป็นตัวแทนของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ ๆ ความคิดที่จะเป็นไปได้และความคิดที่จะก่อประโยชน์

6. หมวดสีน้ำเงิน สีน้ำเงินเป็นสีของท้องฟ้าซึ่งครอบคลุม โลก เป็นสีแทนการควบคุม การดูแลกำกับ การจัดการให้กลุ่มดำเนินการอภิปรายให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย วิธีการใช้หมวดในการอภิปรายเพื่อให้ได้ความคิดและข้อสรุปที่ดี ผู้ร่วมอภิปรายควรช่วยกันขอหรือให้ความคิดเห็นที่มีลักษณะต่าง ๆ ตามสีของหมวด โดยเลือกสวมหมวดตามสีซึ่งเป็นตัวแทนความคิดขณะขอหรือให้ความคิดนั้น ๆ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กนกวรรณ ศรี้อยคำ (2550, น. บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จในภาพรวมของการบริหารการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป พบว่า อยู่ในระดับดี เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความสำเร็จ ในการบริหารการศึกษาระหว่างองค์ประกอบ 4 ด้าน พบว่า

การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในด้าน บริหารวิชาการกับด้านบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับดี และการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในด้าน บริหารงบประมาณกับด้านบริหารทั่วไปอยู่ในระดับดีมาก 2) ระดับความสำเร็จในภาพรวมของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ของกรณีศึกษาทั้ง 2 โรงเรียน พบว่า มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก 3) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของกรณีศึกษาทั้ง 2 โรงเรียน คือ (1) ด้านบริหารวิชาการ เช่น ครูมีภาระงานมาก (2) ด้านบริหารงบประมาณ เช่น ครูต้องทำหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ และงานธุรการต่าง ๆ (3) ด้านบริหารงานบุคคล เช่น โรงเรียนไม่สามารถ เลือกรครูที่จะบรรจุหรือย้ายเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนได้ และ (4) ด้านบริหารทั่วไป เช่น ขาดการประสานงาน 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เจตคติที่ดีของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง ความพร้อมของบุคลากรในโรงเรียน และการติดตามผลของผู้บริหาร

กาญจนา ชานะ (2551, น. บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า (1) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร อยู่ใน ระดับสูง ($\bar{x} = 4.09$, $SD = .43$) (2) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($C = .19$) ประสิทธิภาพการทำงาน และการได้รับการอบรมทางหลักสูตรการบริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร (3) ความฉลาดทางอารมณ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = .57$ และ $.60$ ตามลำดับ) (4) ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความฉลาดทางอารมณ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 50.9

ปิ่นฤทัย ประดิษฐ์ศิลป์ (2551, น. บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การ กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า (1) พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่มีความตั้งใจที่จะอยู่ในงานต่อไปมาก ถึงร้อยละ 93.7 (2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมี

ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง และบรรยากาศองค์การ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 3.93$ และ $\bar{x} = 3.89$ ตามลำดับ) (3) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน และ สถานภาพการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ (4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (5) บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ถนอม เข้มคล้าย (2553, น. บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริการส่วนตำบลในจังหวัดชัยนาท ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานส่วนตำบล ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุตั้งแต่ 31 -40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่พนักงานส่วนตำบลแต่งงานแล้ว และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนตั้งแต่ 5,001 - 9,000 บาท ส่วนใหญ่อาศัยในเขตพื้นที่ขององค์การบริการส่วนตำบลมากกว่า 8 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 6-10 ปี 2) ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านคณะกรรมการท้องถิ่นที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 77.48) ส่วนประสิทธิภาพเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 74.40) 3) ประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริการส่วนตำบลตามทรรศนะ ของพนักงานส่วนตำบล จากประสิทธิภาพ 6 ด้านที่ประเมินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ขององค์การบริการส่วนตำบลที่ระบุโอกาสและอุปสรรคขององค์การบริการส่วนตำบล มี ประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 66.27) ส่วนการกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญขององค์การบริการส่วนตำบล (ร้อยละ 85.62) การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งขององค์การบริการส่วนตำบลและแก้ไขจุดอ่อนเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาส และต่อต้านอุปสรรคภายนอก (ร้อยละ 88.39) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การบริการส่วนตำบลที่ระบุจุดแข็งจุดอ่อน (ร้อยละ 77.98) การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริการส่วนตำบล (ร้อยละ 87.70) และการมีส่วนร่วมของประชาชนตามแผนพัฒนา (ร้อยละ 90.77) มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

นิกัญชลา สั้นเหลือ (2554, น. 249-250) ได้ทำการวิจัย เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้าง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับมาก และจากการเปรียบเทียบ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระหว่าง ผู้บริหารกลุ่มที่มีอายุ 41-50 ปี กับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี และกลุ่มอายุ 31- 40 ปี และระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 51-60 ปี กับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี และกลุ่มอายุ 31- 40 ปี และระหว่างผู้บริหารกลุ่มที่อยู่ระดับประถมศึกษา กับกลุ่มที่อยู่ระดับมัธยมศึกษา นอกนั้น ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกปัจจัยและจากการเปรียบเทียบ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้ (1) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยบรรยากาศองค์การ จำแนกตามเพศ (2) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยบรรยากาศองค์การ จำแนกตามอายุ (3) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยการสื่อสาร จำแนกตามประสบการณ์ และ (4) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยบรรยากาศองค์การ จำแนกตามระดับสถานศึกษา นอกนั้น ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 99.90$, $df = 86$, $GFI = 0.990$, $AGFI = 0.970$, $CFI = 1.000$, $SRMR = 0.015$, $RMSEA = 0.013$, $CN = 1142.02$) โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (0.87) ปัจจัยการสื่อสาร (0.15) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (-0.04) และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-0.14) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี 1 ปัจจัย คือ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การ (0.70) กับปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-0.11) สำหรับอิทธิพลรวมมีค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (0.87) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (0.55) ปัจจัยการสื่อสาร (0.15) และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-0.14)

สุพิชชา สอนสวัสดิ์ (2554, น. บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยผ่านทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชนต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า (1) การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.51$, $S.D. = 0.54$) (2) ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน ตำแหน่ง เพศ อายุ และสถานภาพ มีความสัมพันธ์กับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($P > .05$) ด้านอายุงาน และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) (3) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่ง เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน

สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($P > .05$) (4) การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชนในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับอำนาจ และด้านการได้รับโอกาสในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

สุภาพร ยมหงษ์ (2554) ศึกษาความชัดเจนในบทบาทและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุข ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 12 ผลการศึกษา พบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ความชัดเจนในบทบาทอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ พบว่า มีลักษณะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์แบบผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ความชัดเจนในบทบาทและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ($r = 0.520$ และ 0.333 ตามลำดับ) ความชัดเจนในบทบาทและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์สามารถร่วมกัน อธิบายความผันแปรของการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 12 ได้ร้อยละ 30.50 ($R^2 = .305$) และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีเพศ การศึกษาสูงสุดและประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลต่างกัน การปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขไม่แตกต่างกัน (p -value = 0.861, 0.260 และ 0.584 ตามลำดับ) จากผลการวิจัยครั้งนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานสาธารณสุขในพื้นที่น่าจะสนับสนุน ส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขให้ดียิ่งขึ้น

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ (1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม (2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม (3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา (4) โครงสร้างของโปรแกรม (5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การสร้างวิสัยทัศน์ โมดูล 2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ และ โมดูล 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยใช้เวลาในการพัฒนา 169 ชั่วโมง ส่วนวิธีการพัฒนา ได้แก่ (1) การศึกษาด้วยตนเอง

(2) การศึกษาคุณภาพ (3) การอบรม (4) การปฏิบัติจริง ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนา 4 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ชั้นที่ 2 การพัฒนา ชั้นที่ 3 การบูรณาการ และชั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา และ 3) ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า (3.1) ผลการทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา มีคะแนนก่อนพัฒนาเฉลี่ย 17.73 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 59.11 และมีคะแนนหลังการพัฒนาเฉลี่ย 26.00 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 86.67 แสดงว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา มีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน (3.2) ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาระยะติดตามผลสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนา (3.3) ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก

นนทิพร สาน้อย (2557, น. บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 ปัจจัยนั้น โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีเพียง 3 ปัจจัย ตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยการสื่อสาร (0.339) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (0.281) และปัจจัยการจัดการข้อมูล (0.259) ตามลำดับ สมการพยากรณ์ ได้แก่

$$1. \text{ สมการในรูปคะแนนดิบ } Y = 0.475 + 0.259T_2 + 0.339T_1 + 0.281T_3$$

$$2. \text{ สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน } Z = 0.279Z_2 + 0.354Z_1 + 0.288Z_3$$

รักเกียรติ หงษ์ทอง (2557, น. บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพขององค์การ กับตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก ในด้านการนำการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของการสร้างความร่วมมือและการตรวจสอบความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับ

ประสิทธิผลขององค์กรในด้านความผูกพันต่อ องค์กรในส่วนของความผูกพันต่อเป้าหมายและด้านการปรับตัวขององค์กรในส่วนองวิธีการปรับตัวและการจัดการการปรับตัว จากผลการวิเคราะห์เส้นทางนำไปสู่การสร้างตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะ ผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก กล่าวคือ คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตกควรให้ความสำคัญกับการนำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสร้างร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงและการตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรในด้านความผูกพันต่อองค์กรและการปรับตัวขององค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสารยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557, น. 105 - 110) จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (the integrative approach) (Yuki, 2010: 31) เนื่องจากเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับการศึกษาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันซึ่งจะครอบคลุมประเด็นสำคัญที่ครอบคลุมทั้งลักษณะเฉพาะ (traits) พฤติกรรม (behavior) กระบวนการอิทธิพล (influence process) ตัวแปรสถานการณ์ (situational variables) และผลลัพธ์ (outcomes) สรุปเป็นมิติภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 3 มิติ 10 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

มิตินคุณลักษณะเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership characteristics) ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่น (confident) ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowered) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (visionary)

มิติพฤติกรรมเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership behaviors) ได้แก่ ด้านความชัดเจน (clear) ด้านการสื่อสาร (communicative) ด้านความสม่ำเสมอ (consistent) ด้านการใส่ใจดูแล (caring) ด้านการสร้างสรรค์ (creative)

มิติการสร้างวัฒนธรรมเชิงวิสัยทัศน์ (visionary cultures-building) ได้แก่ ด้านองค์กร (organizational) และด้านวัฒนธรรม (Cultural)

พิเชษฐ ภูเฉลิมตระกูล (2561, น. 300-310) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบลบางเตย อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามลำดับ 2. ประสิทธิผลของเทศบาลตำบลบางเตย อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย

จากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านการพัฒนาองค์กร และด้านการจัดหาและจัดสรรทรัพยากร ตามลำดับ 3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์, การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรการสร้างวิสัยทัศน์ ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ทั้ง 4 ตัวแปร ร่วมกันทำนายประสิทธิผลขององค์กร ได้ร้อยละ 49 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Braun (1991: อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ, 2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศของ โรงเรียน โดยศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและตามการรับรู้ของครู พบว่าผู้บริหารเพศหญิงสร้าง วิสัยทัศน์ได้ชัดเจนกว่าและสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นสู่คณะทำงานได้ชัดเจนกว่าเพศชาย และตาม การรับรู้ของครูพบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนกับบรรยากาศของ โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวก และสามารถใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ตามการรับรู้ของครู เป็นตัวทำนายบรรยากาศของโรงเรียน

Fekete (1991: อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ, 2556) ได้ศึกษามิติของวิสัยทัศน์ในภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียใน 3 โรงเรียน พบว่าองค์ประกอบ 5 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการศึกษาของ นักเรียน ได้แก่ 1) ช่วงเวลา 2) แหล่งของวิสัยทัศน์ 3) ธรรมชาติของวิสัยทัศน์ 4) โครงสร้างองค์กร และ 5) กลยุทธ์ที่กำหนด จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำทั้ง 18 คนมีองค์ประกอบห้าประการของวิสัยทัศน์นี้ ผู้นำจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อ สร้างวิสัยทัศน์ รวมทั้งการส่งเสริมให้มีโครงสร้างแบบเปิดและการใช้กลยุทธ์การให้การศึกษาอบรม ทบทวนให้แก่ครู นอกจากนี้ยังพบว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำส่งผลทางบวกต่อการศึกษาของนักเรียน

Kotter (1990: อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ, 2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง A Force for Change : How leadership Differ from Management พบว่า วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยวัฒนธรรม ขององค์กรประกอบด้วยปทัสถาน (Norms) และค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการ พัฒนาคณะกรรมาธิการให้มีศักยภาพภาวะผู้นำและมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน วัฒนธรรม องค์กรที่ดีจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคคลในองค์กรก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ ประสบความสำเร็จ

Quarles (2002: อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ, 2556) ทำการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้นำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารในระดับรัฐ โดยการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารเพื่อศึกษาว่า ทักษะความสามารถหรือปัจจัยอื่นใดที่จะทำให้ผู้นำสามารถนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติเป็นผลสำเร็จ

ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของเมือง ได้แก่ การสื่อสาร การเพิ่มพลังอำนาจ ภาวะผู้นำ การวางแผนและการ ทำงานเป็นทีม

Shusman (1996: อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ, 2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วิสัยทัศน์องค์กร ภาวะผู้นำและการ สื่อสาร โดยมีสมมติฐานว่าภาวะผู้นำและการสื่อสารจะส่งผล ต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำกับวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กันสูง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต
อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ครั้งนี้ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษาตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้การศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย คณะผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น
พนักงานส่วนท้องถิ่นซึ่งไม่นับรวมปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัด
สงขลา จำนวน 15 แห่ง รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,121 คน ได้แก่

1.1.1 เทศบาล ได้แก่ เทศบาลนครหาดใหญ่ เทศบาลเมืองบ้านพรุ เทศบาลเมือง
คอหงส์ เทศบาลเมืองควนลัง เทศบาลเมืองคลองแห เทศบาลเมืองทุ่งตำเสา เทศบาลตำบลพะตง
เทศบาลตำบลบ้านไร่ เทศบาลตำบลน้ำน้อย เทศบาลตำบลคูเต่า จำนวน 10 แห่ง รวมจำนวน 932 คน

1.1.2 องค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลคลองอยู่ตะเกียง
องค์การบริหารส่วนตำบลฉลุง องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งใหญ่ องค์การบริหารส่วนตำบลพะตง
และองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม รวมทั้งหมด จำนวน 5 แห่ง รวมจำนวน 189 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

| หน่วยงาน | คณะผู้บริหาร | | พนักงานส่วน | | รวม |
|----------------------|------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|--|--------------|
| | ท้องถิ่น (นายก/รองนายก อปท.) | สมาชิกสภา ท้องถิ่น | ท้องถิ่น (ไม่นับรวมปลัด อปท.) | | |
| เทศบาลนครหาดใหญ่ | 4 | 23 | 268 | | 295 |
| เทศบาลเมืองบ้านพรุ | 4 | 20 | 64 | | 88 |
| เทศบาลเมืองคอหงส์ | 4 | 16 | 33 | | 53 |
| เทศบาลเมืองควนลัง | 4 | 18 | 91 | | 113 |
| เทศบาลเมืองคลองแห | 4 | 18 | 84 | | 106 |
| เทศบาลเมืองทุ่งตำเสา | 4 | 18 | 29 | | 51 |
| เทศบาลตำบลพะตง | 3 | 12 | 38 | | 53 |
| เทศบาลตำบลบ้านไร่ | 3 | 12 | 45 | | 60 |
| เทศบาลตำบลน้ำน้อย | 3 | 10 | 45 | | 58 |
| เทศบาลตำบลคูเต่า | 3 | 13 | 39 | | 55 |
| อบต.พะตง | 3 | 12 | 20 | | 35 |
| อบต.ท่าข้าม | 3 | 16 | 23 | | 42 |
| อบต.ทุ่งใหญ่ | 3 | 12 | 24 | | 39 |
| อบต.จตุรง | 3 | 13 | 23 | | 39 |
| อบต.คลองอู่ตะเภา | 3 | 8 | 23 | | 34 |
| รวม | 51 | 221 | 849 | | 1,121 |

ที่มา : ข้อมูลประชากรจากสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสงขลา, (2562).

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ คณะผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่นซึ่งไม่นับรวมปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาจำนวนทั้งสิ้น 15 แห่ง

1.2.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาศึกษา คำนวณจากจำนวน คณะผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่นซึ่งไม่นับรวมปลัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 1,121 คน โดยผู้ศึกษาได้คำนวณหา ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่ม ตัวอย่างที่ระดับ 0.05 ดังสูตรต่อไปนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดย n = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างกำหนดให้เท่ากับ 0.05

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{1,121}{1+(1,121 \times (0.05)^2)}$$

$$n = 295$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง = 295 คน

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาในครั้งนี้จึงได้แก่ คณะผู้บริหาร สมาชิกสภา พนักงานเทศบาลและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอ หาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวนทั้งสิ้น 15 แห่ง รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 295 คน

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาจะให้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลัก ความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) จำนวน 1 ครั้ง คือ การหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ได้แก่ เทศบาลนครหาดใหญ่ เทศบาล เมืองบ้านพรุ เทศบาลเมืองคอหงส์ เทศบาลเมืองควนลัง เทศบาลเมืองคลองแห เทศบาลเมืองทุ่ง ต้าเสา เทศบาลตำบลพะตง เทศบาลตำบลบ้านไร่ เทศบาลตำบลน่าน้อย เทศบาลตำบลคูเต่าองค์กร

บริหารส่วนตำบลคลองอุตะเถา องค์การบริหารส่วนตำบลฉลุง องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งใหญ่
องค์การบริหารส่วนตำบลพะตง และองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม

การหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ คณะผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่นซึ่งไม่นับรวมปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยในการเลือกตัวอย่างแต่ละประเภทและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม ตามสูตร

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละประเภท} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละประเภท}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อแทนค่าสูตรโดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนประชากร ปรากฏว่า จะต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาทั้งหมดเท่ากับ 295 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มตัวอย่างจากหน่วยงานประเภทเทศบาลจำนวน 247 คนและกลุ่มตัวอย่างจากหน่วยงานประเภทองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) จำนวน 48 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นระดับชั้นภูมิของแต่ละประเภท ดังนี้

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดในเขต
อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

| หน่วยงาน | คณะผู้บริหาร | | | | พนักงานส่วน | | รวม | |
|----------------------|------------------------|---|-----------|---|-------------------------|----|-----|----|
| | ท้องถิ่น | | สมาชิกสภา | | ท้องถิ่น | | | |
| | (นายก/รองนายก อปท.) | | ท้องถิ่น | | (ไม่นับรวม ปลัดอปท.) | | A | B |
| เทศบาลนครหาดใหญ่ | 4 | 1 | 23 | 6 | 268 | 71 | 295 | 78 |
| เทศบาลเมืองบ้านพรุ | 4 | 1 | 20 | 5 | 64 | 17 | 88 | 23 |
| เทศบาลเมืองคอหงส์ | 4 | 1 | 16 | 4 | 33 | 9 | 53 | 14 |
| เทศบาลเมืองควนลัง | 4 | 1 | 18 | 5 | 91 | 24 | 113 | 30 |
| เทศบาลเมืองคลองแห | 4 | 1 | 18 | 5 | 84 | 22 | 106 | 28 |
| เทศบาลเมืองทุ่งตำเสา | 4 | 1 | 18 | 5 | 29 | 8 | 51 | 14 |
| เทศบาลตำบลพะตง | 3 | 1 | 12 | 3 | 38 | 10 | 53 | 14 |

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

| หน่วยงาน | คณะผู้บริหาร ท้องถิ่น | | สมาชิกสภา ท้องถิ่น | | พนักงานส่วน ท้องถิ่น | | รวม | |
|-------------------|--------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------------------|------------|--------------|------------|
| | (นายก/รองนายก อปท.) | | ท้องถิ่น | | (ไม่นับรวม ปลัดอปท.) | | | |
| | A | B | A | B | A | B | A | B |
| เทศบาลตำบลบ้านไร่ | 3 | 1 | 12 | 3 | 45 | 12 | 60 | 16 |
| เทศบาลตำบลน้ำน้อย | 3 | 1 | 10 | 3 | 45 | 11 | 58 | 15 |
| เทศบาลตำบลคูเต่า | 3 | 1 | 13 | 4 | 39 | 10 | 55 | 15 |
| อบต.พะตง | 3 | 1 | 12 | 3 | 20 | 4 | 35 | 8 |
| อบต.ท่าข้าม | 3 | 1 | 16 | 4 | 23 | 6 | 42 | 11 |
| อบต.ทุ่งใหญ่ | 3 | 1 | 12 | 3 | 24 | 6 | 39 | 10 |
| อบต.ฉลุง | 3 | 1 | 13 | 3 | 23 | 6 | 39 | 10 |
| อบต.คลองอู่ตะเภา | 3 | 1 | 8 | 2 | 23 | 6 | 34 | 9 |
| รวม | 51 | 15 | 221 | 58 | 849 | 222 | 1,121 | 295 |

หมายเหตุ: กำหนดให้ A = จำนวนประชากร และ B = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาแบ่งตามรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

| หน่วยงาน | คณะผู้บริหาร ท้องถิ่น | | สมาชิกสภา ท้องถิ่น | | พนักงานส่วน ท้องถิ่น | | รวม |
|---------------------------------|--------------------------|---|-----------------------|---|-------------------------|---|------------|
| | (นายก/รองนายก อปท.) | | ท้องถิ่น | | (ไม่นับรวมปลัด อปท.) | | |
| | A | B | A | B | A | B | |
| เทศบาล | 10 | | 43 | | 194 | | 247 |
| องค์กรบริหารส่วน ตำบล (อบต.) | 5 | | 15 | | 28 | | 48 |
| รวม | 15 | | 58 | | 222 | | 295 |

ดังนั้น จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ คณะผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่นซึ่งไม่นับรวมปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 295 คน โดยเมื่อคำนวณแยกตามการหาสัดส่วนประชากรจำนวน 1 ครั้ง จะได้กลุ่มตัวอย่างแยกเป็นแต่ละประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และทำการสุ่มเลือกตัวแทนจากกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา เพื่อตอบแบบสอบถามใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่ง รวมจำนวนทั้งสิ้น 295 คน (จากเทศบาล รวม 247 คน และจากองค์การบริหารส่วนตำบล รวม 48คน) โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 3.2 และ 3.3 ข้างต้น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดและทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายละเอียด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้แบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklists) ได้แก่ เพศ อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และรูปแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยแบ่งเป็นการพิจารณาใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) จำนวน 5 ข้อ การสื่อสาร (Communications) จำนวน 4 ข้อ การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (Empowered People) จำนวน 8 ข้อ การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) จำนวน 5 ข้อ และการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จำนวน 9 ข้อรวมเป็น 31 ข้อ

โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราโลเกร์ด (Likert scale) 5 ระดับ เป็นมาตรวัด ซึ่งมีหลักเกณฑ์ให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วย เป็นจริงในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วย เป็นจริงในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วย เป็นจริงในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย เป็นจริงในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วย เป็นจริงในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open - End From) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับแนวทางและข้อเสนอแนะ โดยผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด ทั้งนี้ มีโครงสร้างของแบบสอบถามดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.4 ตัวชี้วัดของตัวแปรตาม

| ตัวแปรตาม | นิยามศัพท์และตัวบ่งชี้ | แบบสอบถาม |
|---|--|-----------------|
| 1. วิสัยทัศน์ (Vision) | | |
| 1.1 วิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม (Initiative) | หมายถึง การคิดที่เริ่มต้นก่อนคนอื่น เป็นการคิดใหม่ในสิ่งต่าง ๆ เช่น คิดหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของเทศบาลและอบต. เป็นต้น | ส่วนที่ 2 ข้อ 1 |
| | 1. ด้านความคิดริเริ่ม คือ คิดหากลยุทธ์การพัฒนาใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของเทศบาลหรืออบต. เช่น เสนอให้มีเบอร์โทรศัพท์สายด่วนบริการตลอด 24 ชั่วโมง สำหรับงานบริการประชาชนรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การร้องทุกข์ ร้องเรียน การแจ้งเบาะแสเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ หรือสอบถามการชำระภาษีประจำปี เป็นต้น | |
| 1.2 วิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) | หมายถึง การคิดโดยดัดแปลงต่อเติม หรือพัฒนามาจากผู้อื่น ไม่ใช่เจ้าแรก แต่ปรับปรุงให้ดีกว่าเจ้าแรก เช่น การคิดแบบเทียบแข่ง (benchmarking) กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ | ส่วนที่ 2 ข้อ 2 |
| | 2. ด้านความคิดสร้างสรรค์ คือ มีการคิดแบบเปรียบเทียบ (benchmarking) เพื่อทำให้เทศบาลหรืออบต. เกิดการ | |

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | นิยามศัพท์และตัวบ่งชี้ | แบบสอบถาม |
|--|---|-----------------|
| | ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด เช่น การเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างเทศบาลหรืออบต. ของท่านกับเทศบาลหรืออบต. ที่ประสบความสำเร็จในการวางแผนกลยุทธ์ หรือการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างเทศบาลหรืออบต. ของท่านกับเทศบาลหรืออบต. ที่มีการบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One - Stop Service) เป็นต้น | |
| 1.3 วิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ (Imagination) | หมายถึง การมองการณ์ไกลและมีภาพอนาคตอยู่ตลอดเวลา ความคิดกว้างไกลและลึกซึ้งโดยมีอุดมการณ์เป็นพื้นฐานทำให้จินตนาการมีความเด่นชัดและมีความเป็นไปได้มากขึ้น 3. ด้านจินตนาการ คือ สามารถจินตนาการถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่ทำให้จินตนาการวิสัยทัศน์นั้นเป็นเรื่องจริง | ส่วนที่ 2 ข้อ 3 |
| 1.4 คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร (Information) | หมายถึง ขอบใฝ่รู้ ขอบสังเกต ความจำดี สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร (information) ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ 4. ด้านข้อมูลข่าวสาร คือ สามารถจดจำข้อมูลความรู้ได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ ทำให้สามารถนำข้อมูลจากประสบการณ์มาใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | ส่วนที่ 2 ข้อ 4 |

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | นิยามศัพท์และตัวบ่งชี้ | แบบสอบถาม |
|---|--|--|
| 1.5 คุณลักษณะ วิสัยทัศน์ด้าน การบูรณาการ (integration) | หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูล มุมมอง หรือ แนวคิดต่าง ๆ ที่หลากหลายให้เข้ากับเรื่องที่เป็นแกนหลัก ได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้เรื่องที่เป็นแกนหลักนั้นสมบูรณ์ และมีเอกภาพ (เกรียงศักดิ์, 2554) 5. ด้านการบูรณาการ เช่น สามารถเชื่อมโยงแผนพัฒนา ท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ หาดใหญ่เข้ากับยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ หรือ ทรัพยากรในเทศบาลหรืออบต. ของท่าน นำไปสู่ความ สอดคล้องกันในทุกระดับ สามารถตอบสนองและแก้ไข ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม | ส่วนที่ 2 ข้อ 5 |
| 2. การสื่อสาร (Communication) | | |
| 2.1 ทักษะการ สื่อสาร (communication skill) | หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารของปลัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น มีศิลปะในการอธิบายและโน้มน้าวใจ ทำให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ ที่สร้างขึ้น และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก 6. มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีศิลปะในการอธิบายและ โน้มน้าวใจ ทำให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและยอมรับ วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น 7. มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีอิทธิพลต่อการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของ สมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | ส่วนที่ 2 ข้อ 6 ส่วนที่ 2 ข้อ 7 |

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | นิยามศัพท์และตัวบ่งชี้ | แบบสอบถาม |
|---|---|---|
| 2.2 ช่องทางการสื่อสาร (communication channel) | <p>หมายถึง รูปแบบที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรภายในองค์กรรวมทั้งบุคคลภายนอก ได้เกิดความเข้าใจตรงกันในอันที่จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารจะต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น คนนำสาร หนังสือราชการ แผ่นป้าย เว็บไซต์ กลุ่มไลน์ และ</p> <p>จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น</p> <p>8. มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรให้แก่หน่วยงาน สำนัก/กอง และบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น การสื่อสารแบบตัวต่อตัว การจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการตลอดสายการบังคับบัญชา เป็นต้น</p> <p>9. มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคคลภายนอก ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น การประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ องค์กร วิทยุชุมชน เป็นต้น</p> | <p>ส่วนที่ 2 ข้อ 8</p> <p>ส่วนที่ 2 ข้อ 9</p> |

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | นิยามศัพท์และตัวบ่งชี้ | แบบสอบถาม |
|-----------------------------------|--|--|
| 3.1 ความมั่นใจใน ความเป็นผู้นำ | หมายถึง การที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่หวงอำนาจ เชื่อถือในความสามารถของบุคลากรได้บังคับบัญชา และแสดงการเอาใจใส่ต่อความสามารถเฉพาะของบุคลากร 10. มีความเชื่อใจและเคารพในความสามารถของบุคลากร เช่น มีการมอบอำนาจให้รองปลัดปฏิบัติราชการแทนโดยไม่ต้องเสนอเรื่องผ่านปลัดให้พิจารณาอีก (ยกเว้นงานที่มีกฎหมาย ระเบียบฯ คำสั่ง หรือหนังสือระบุว่าเป็นอำนาจเฉพาะของปลัด งานที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล งานราชการลับ เป็นต้น) 11. มีความเอาใจใส่ในความสามารถเฉพาะของบุคลากร เช่น ให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ในการมอบหมายงานจึงพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อมอบหมายงานให้เหมาะสม | ส่วนที่ 2 ข้อ 10 ส่วนที่ 2 ข้อ 11 |
| 3.2 การให้ ทางเลือก | หมายถึง การที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้อำนาจการตัดสินใจตลอดจนความรับผิดชอบแก่ลูกน้องในการหาวิธีการทำงานอย่างอิสระ ไม่ต้องตรวจสอบในทุกขั้นตอนการทำงาน 12. มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบให้แก่รองปลัด ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องนั้น ๆ โดยตรง เช่น การอนุมัติเบิกจ่ายค่าสาธารณูปโภค การควบคุมดูแลงานประจำทั่วไปของกองสวัสดิการสังคม เป็นต้น | ส่วนที่ 2 ข้อ 12 |

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | นิยามศัพท์และตัวบ่งชี้ | แบบสอบถาม |
|------------------------|---|------------------|
| | 13. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในการเลือกวิธีการทำงาน การคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานประจำ เช่น กิจกรรม 5ส กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมแข่งขันกีฬา หรือกิจกรรมจิตอาสา เป็นต้น โดยไม่ต้องตรวจสอบในทุกขั้นตอนการทำงาน | ส่วนที่ 2 ข้อ 13 |
| 3.3 การพัฒนาความสามารถ | หมายถึง การที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนให้บุคลากรได้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงาน | |
| | 14. ให้การสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรให้ตรงกับความจำเป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสอดคล้องกับ Thailand 4.0 เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์เพื่องานเอกสารยุคใหม่ หลักสูตรการตรวจสอบภายในระดับต่าง ๆ หลักสูตรผู้บริหารท้องถิ่น 4.0 เป็นต้น | ส่วนที่ 2 ข้อ 14 |
| 3.4 การมอบหมายงานสำคัญ | หมายถึง การที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมายงานสำคัญให้แก่บุคลากรได้บังคับบัญชา โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญต้องสามารถตอบสนองต่อทรัพยากรที่หน่วยงานต้องการไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ อุปกรณ์ช่วยเหลือ หรือเวลาที่มีข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานสำคัญอยู่พร้อมแล้วและได้รับความสนับสนุนที่จำเป็นจากเพื่อนร่วมงาน และฝ่ายบริหาร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ | |

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | นิยามศัพท์และตัวบ่งชี้ | แบบสอบถาม |
|-----------------------------------|---|------------------|
| | 15. มีการมอบหมายงานสำคัญให้รองปลัดดำเนินการแทน เช่น การลงนามอนุมัติฎีกา และอนุมัติเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย (ยกเว้นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโครงการอบรมต่าง ๆ และรายจ่ายเพื่อการบำรุงรักษาหรือซ่อมแซมทรัพย์สิน) เป็นต้น | ส่วนที่ 2 ข้อ 15 |
| | 16. มีการมอบหมายงานสำคัญให้กับบุคลากรอื่น ๆ เช่น การประกวดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี เป็นต้น (เนื่องจากบุคลากรดังกล่าวมีข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานสำคัญอยู่พร้อมแล้ว และได้รับความสนับสนุนที่จำเป็นจากเพื่อนร่วมงาน และฝ่ายบริหาร) | ส่วนที่ 2 ข้อ 16 |
| 3.5 ให้ความสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม | หมายถึง การแนะนำให้บุคลากรได้บังคับบัญชารู้จักกับบุคคลสำคัญเพื่อสร้างสายสัมพันธ์อันดี ทำให้พนักงานรู้สึกสะดวกในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายงานภายในและภายนอกองค์กร โดยการให้บุคลากรได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเข้าพบผู้บริหารระดับสูง และสนับสนุนให้มีการติดต่อกับบุคคลภายนอก | |
| | 17. ให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้มีอำนาจที่เป็นรูปธรรม กล่าวคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา มีอำนาจในการติดต่อประสานงานกับผู้บริหารองค์กรและระหว่างพนักงานด้วยกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การขออนุมัติจัดโครงการสามารถเสนอเรื่องต่อนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยตรง เป็นต้น | ส่วนที่ 2 ข้อ 17 |

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | นิยามศัพท์และตัวบ่งชี้ | แบบสอบถาม |
|---|---|---------------------|
| 4.2 SMART: องค์การฉลาดตรง ภูมิปัญญา | หมายถึง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมุ่งสู่ความเฉลียวฉลาด มีสติปัญญา และก้าวสู่องค์การอัจฉริยะที่มีความแปลกใหม่และนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา 19. บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานและพร้อมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น การเรียนรู้วิธีการใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) การเรียนรู้ผ่านระบบ Web Conference | ส่วนที่ 2 ข้อ 19 |
| 4.3 SMILE: องค์การยิ้มแย้ม เปี่ยมหัวใจ | หมายถึง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใส 20. มีความสะอาดเรียบร้อย บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง | ส่วนที่ 2 ข้อ 20 |
| 4.4 SMOOTH: องค์การร่วมมือไร้ ขัดแย้ง | หมายถึง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ปราศจากการขัดแย้ง ทะเลาะวิวาท แต่ผนึกกำลังร่วมมือของทุกฝ่าย 21. ปราศจากความขัดแย้งและการทะเลาะวิวาท มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ | ส่วนที่ 2 ข้อ 21 |
| 4.5 SIMPLIFY: องค์การทำเรื่อง ยากให้ง่ายและเร็ว | หมายถึง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการปรับปรุงงานให้ง่ายขึ้น (work simplification) เช่น ระบบที่เดียว เบ็ดเสร็จ (one stop service) และการให้บริการตลอดเวลา ไม่จำกัดเฉพาะเวลาราชการเป็นต้น 22. มีการปรับปรุงระบบงานไปสู่ระบบบริการจุดเดียว เบ็ดเสร็จ (one stop service) | ส่วนที่ 2 ข้อ 22 |

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | นิยามศัพท์และตัวบ่งชี้ | แบบสอบถาม |
|--|--|---|
| 5. การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | | |
| 5.1 การคิดแบบ หมวกสีเขียว | <p>หมายถึง การคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องค้นหาปัญหาให้ได้ก่อน และนำไปสู่แนวทางแก้ไข เป็นผู้มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลาง</p> <p>23. มีแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องค้นหาปัญหาให้ได้ก่อน และนำไปสู่แนวทางแก้ไข เช่น ปัญหาการให้บริการที่ล่าช้า แก้ไขด้วยวิธีการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น เพิ่มเจ้าหน้าที่ในส่วนงานบริการ หรือการจัดตั้งระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (one stop service) เป็นต้น</p> <p>24. มีแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีเหตุผล วางตัวเป็นกลาง ไม่นิยมเอียงฝ่ายใด กล่าวคือ ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ในองค์กรถูกร้องเรียน ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะตั้งคณะกรรมการสอบสวนหาข้อเท็จจริงทุกกรณีโดยไม่เลือกปฏิบัติ</p> | <p>ส่วนที่ 2 ข้อ 23</p> <p>ส่วนที่ 2 ข้อ 24</p> |
| 5.2 การคิดแบบ หมวกสีดำ | <p>หมายถึง การมองโลกในแง่ป้องกันความเสี่ยงการมองเห็นความไม่แน่นอนและสัญญาณเชิงลบที่สามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อค้นหาวิธีการป้องกันไม่ให้ผลลัพธ์ด้านลบนั้นเกิดขึ้น</p> <p>25. มีความสามารถมองโลกในแง่ป้องกันความเสี่ยง กล่าวคือ สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถค้นหาวิธีป้องกันไม่ให้ผลลัพธ์นั้น/เกิดขึ้น เช่น สามารถประเมินหาจุดอ่อนขององค์กรที่ต้องระมัดระวังและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นก่อนกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรับ</p> | <p>ส่วนที่ 2 ข้อ 25</p> |

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | นิยามศัพท์และตัวบ่งชี้ | แบบสอบถาม |
|----------------------------|--|---|
| 5.3 คิดแบบหมวก สีเหลือง | <p>หมายถึง การมองโลกในแง่เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสการมองเห็นประโยชน์และคุณค่าในสถานการณ์ต่าง ๆ การคาดการณ์ผลลัพธ์ด้านบวกที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคต</p> <p>26. มีความสามารถปรับวิกฤติเป็น โอกาสเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานและเห็นคุณค่าในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ได้มองว่าเป็นอุปสรรคในการทำงานของเทศบาล หรืออบต.</p> <p>27. มีความสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ด้านบวกที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคตไปจนถึงการปฏิบัติได้จริง โดยการประเมินหาจุดแข็งในองค์กรและ โอกาสของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จก่อนกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก</p> | <p>ส่วนที่ 2 ข้อ 26</p> <p>ส่วนที่ 2 ข้อ 27</p> |
| 5.4 การคิดแบบ หมวกสีแดง | <p>หมายถึง การคิดแตกต่างและนวัตกรรม</p> <p>28. มีแนวความคิดที่แตกต่างและมีนวัตกรรม เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเสนอแนวคิดหรือวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อร่วมกันสร้างนวัตกรรมขององค์กร นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมท้องถิ่นในระดับประเทศ</p> | <p>ส่วนที่ 2 ข้อ 28</p> |
| 5.5 คิดแบบหมวก สีเขียว | <p>หมายถึง คิดแบบสร้างสรรค์ ใช้ความคิดสร้างสรรค์เข้ามาช่วยในการค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ</p> <p>29. มีการนำแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์เข้ามาช่วยในการค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ เช่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้การระดมความคิดจากบุคลากรในทุก ๆ มุมมอง โดยไม่มีการตัดสินถูกผิด เพื่อหาทางเลือกในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์</p> | <p>ส่วนที่ 2 ข้อ 29</p> |

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม | นิยามศัพท์และตัวบ่งชี้ | แบบสอบถาม |
|-----------------------------|--|---------------------|
| 5.6 คิดแบบหมวก สีน้ำเงิน | หมายถึง คิวทัศน์ทัศน์มองการณ์ไกล สามารถจัดระเบียบ ความคิดที่หลากหลายให้เกิดความสมดุลได้ | |
| | 30. มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกลไปข้างหน้า เช่น การ ตั้งเป้าหมายที่พัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปสู่ ระดับสากล | ส่วนที่ 2 ข้อ 30 |
| | 31. มีความสามารถในการจัดระเบียบความคิดที่ หลากหลายให้เกิดความสมดุลได้ เช่น ในการประชุม วางแผนยุทธศาสตร์ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถหาข้อสรุปและมติที่ประชุมเป็นระยะ ๆ ระหว่าง การประชุมจนกระทั่งสิ้นสุดการประชุม | ส่วนที่ 2 ข้อ 31 |

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้
วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\text{สูตร ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าตามสูตร} \quad \text{ช่วงคะแนน} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เมื่อแทนค่าสูตร โดยใช้วิธีการคำนวณแล้ว พบว่าช่วงคะแนนเท่ากับ 0.8 จึงได้กำหนด
เกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง น้อยที่สุด

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.2.1 ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิง

วิสัยทัศน์ของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาในคั้งนี้

2.2.2 สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหาและรายละเอียดที่กำหนดไว้

รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงของเนื้อหา

2.2.3 ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม เสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) และปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง ชัดเจน และสมบูรณ์ จากนั้นเสนอร่างแบบสอบถามต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1) รศ.ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2) ดร.จอมพจน์ ภูริศักดิ์ศรี

อนุกรรมการการสื่อสารสังคม สำนักกรรมการ 3

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

3) นายวิรัช แก้วสุนีย์

ผู้จัดการสาขา

บริษัท อีซูซู หาดใหญ่ จำกัด สาขาสงขลา

คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ที่มากกว่าหรือเท่ากับ .05 ไว้ในแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อคำถามที่สามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัด ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 นำมาปรับปรุงแก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น พบว่า ข้อคำถามจำนวน 31 ข้อ ทุกข้อมีค่า IOC ไม่ต่ำกว่า 0.5 และมีค่าเฉลี่ย IOC เท่ากับ 0.92

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (เกษม สาหรัยทิพย์ 2543:194)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2.2.4 นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try - out) กับผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) สมาชิกสภาเทศบาล/สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนตำบล/พนักงานเทศบาล ณ เทศบาลนครสงขลา อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในลำดับถัดไป

2.2.5 นำแบบสอบถามมาทำการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Coefficients) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค โดยถือเกณฑ์การทดสอบของสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาคมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

| | | | |
|-------|----------|-----|--|
| เมื่อ | α | แทน | สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค หรือค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (α) |
| | n | แทน | จำนวนข้อของแบบสอบถาม |
| | S_i^2 | แทน | ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ |
| | S_t^2 | แทน | ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ |

อย่างไรก็ตามได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาคหรือค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (α) ดังนี้

| | |
|---|-------------------------------|
| ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (α) | การแปลความหมายระดับความเที่ยง |
| มากกว่า .9 | ดีมาก |
| มากกว่า .8 | ดี |
| มากกว่า .7 | พอใช้ |
| มากกว่า .6 | ค่อนข้างพอใช้ |
| มากกว่า .5 | ต่ำ |
| น้อยกว่า หรือ เท่ากับ .5 | ไม่สามารถรับได้ |

คำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (α) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.939 หมายความว่า มีความเที่ยงอยู่ในระดับดีมาก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถาม โดยก่อนแจกแบบสอบถามผู้ศึกษาชี้แจงวัตถุประสงค์ในการศึกษาและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยในการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 295 ชุด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ดังนี้

4.1 ตรวจสอบข้อมูลนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล

4.2 การลงรหัสข้อมูลนำแบบสอบถามที่ตรวจสอบข้อมูลแล้วมากำหนดรหัสได้

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ เพศ อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ศึกษาใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

แบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาจำนวน 31 ข้อ ผู้ศึกษาใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

แบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการเพิ่มระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เป็นแบบสอบถามปลายเปิด จากนั้นสรุปข้อเสนอแนะเป็นประเด็นสำคัญ ๆ ผู้ศึกษาใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

5.2.1 สถิติที่ใช้ในการหาระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.2.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่มาจากปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ได้แก่ ค่า t-test และค่า F-Test เป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance)

5.3 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.3.1 สถิติเชิงพรรณนา (*Descriptive Statistic*) หรือค่าสถิติพื้นฐาน อธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

1) ค่าเฉลี่ยร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามข้อนั้น} \times 100}{\text{จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}}$$

2) หาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อแทนค่า \bar{X} = ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

N = จำนวนคะแนนทั้งหมดของกลุ่มประชากร

$\sum x$ = ผลรวมคะแนนทั้งหมด

3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยใช้สูตร

$$S. D. = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

| | | |
|-------------|--------------|-----------------------------------|
| เมื่อแทนค่า | $S.D.$ | = ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| | $\sum x^2$ | = ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง |
| | $(\sum x)^2$ | = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง |
| | n | = จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม |

5.3.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

1) ค่า t -test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย เพื่อวิเคราะห์ตัวแปรกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ในกรณีที่ทราบความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

| | | |
|-------------|-------------|---|
| เมื่อแทนค่า | t | = สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ |
| | \bar{X}_1 | = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 |
| | \bar{X}_2 | = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 2 |
| | S_1^2 | = ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ 1 |
| | S_2^2 | = ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ 2 |
| | n_1 | = จำนวนสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างที่ กลุ่มที่ 1 |
| | n_2 | = จำนวนสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างที่ กลุ่มที่ 2 |

2) ค่า (F -test) สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance)

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2}$$

| | | |
|-------|---|----------------------------|
| F | = | อัตราส่วนของความแปรปรวน |
| S_1 | = | ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม |
| S_2 | = | ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม |

และถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่าคู่ไหนบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference หรือ (LSD)

$$LSD = t_1 - \frac{a}{2}; n = k\sqrt{MSE} \sqrt{\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j}}$$

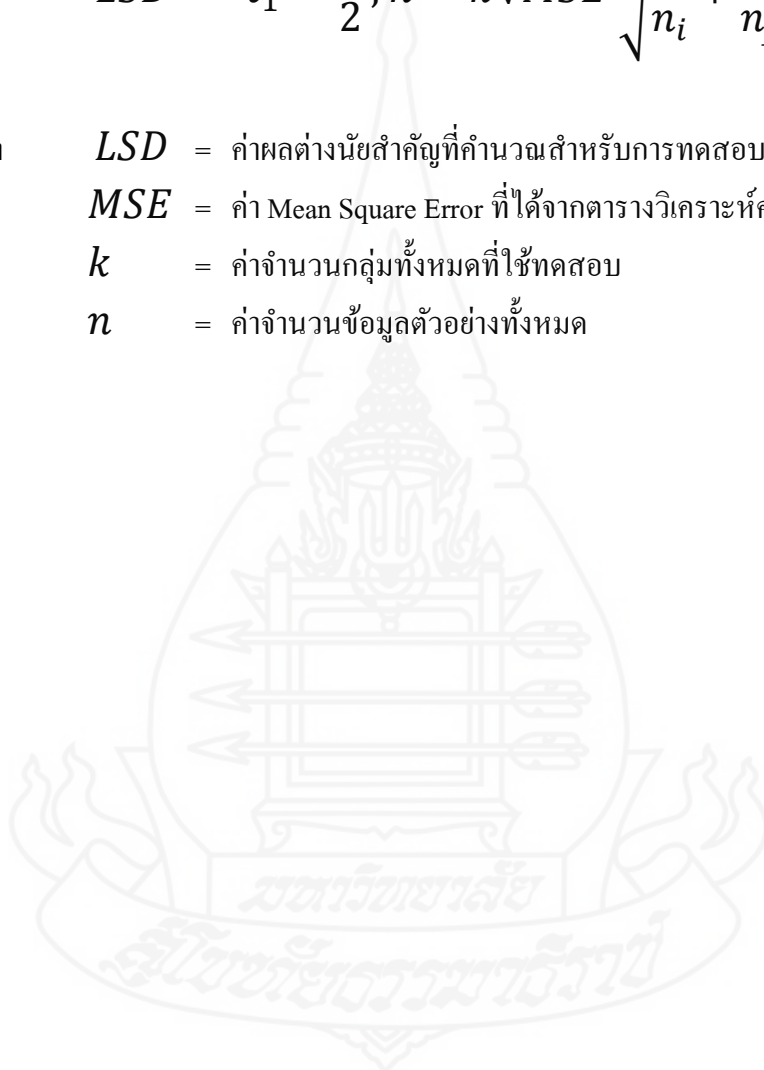
เมื่อแทนค่า

LSD = ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณสำหรับการทดสอบ

MSE = ค่า Mean Square Error ที่ได้จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน

k = ค่าจำนวนกลุ่มทั้งหมดที่ใช้ทดสอบ

n = ค่าจำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้วิเคราะห์เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของคณะผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งไม่นับรวมปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 295 ตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ และตารางประกอบการบรรยายตามลำดับดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
2. ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
3. การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับข้อมูลส่วนบุคคล
4. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

t แทน สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test

F แทน สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ F-Distribution

Sig แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)

* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P < .05$)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รายละเอียด แสดงไว้ในตารางที่ 4.1 สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|------------|------------|
| 1. เพศ | | |
| ชาย | 143 | 48.5 |
| หญิง | 152 | 51.5 |
| รวม | 295 | 100 |
| 2. อายุ | | |
| น้อยกว่า 30 ปี | 18 | 6.1 |
| 30 – 40 ปี | 65 | 22.0 |
| 41 – 50 ปี | 118 | 40.0 |
| 51 – 60 ปี | 94 | 31.9 |
| รวม | 295 | 100 |
| 3. ประเภทบุคลากร | | |
| ผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) | 15 | 5.1 |
| สมาชิกสภาเทศบาล/ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล | 58 | 19.7 |
| พนักงานส่วนตำบล/พนักงานเทศบาล | 222 | 75.2 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--|------------|------------|
| รวม | 295 | 100 |
| 4. ระดับการศึกษาสูงสุด | | |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 29 | 9.8 |
| ปริญญาตรี | 159 | 53.9 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 107 | 36.3 |
| รวม | 295 | 100 |
| 5. ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน | | |
| ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 49 | 16.6 |
| 6 – 10 ปี | 86 | 29.2 |
| 11 – 15 ปี | 80 | 27.1 |
| 16 ปี ขึ้นไป | 80 | 27.1 |
| รวม | 295 | 100 |
| 6. รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | | |
| เทศบาล (เทศบาลนคร/เทศบาลเมือง/เทศบาลตำบล) | 247 | 83.7 |
| องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) | 48 | 16.3 |
| รวม | 295 | 100 |

จากตารางที่ 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผลการศึกษา พบว่า

- เพศ** กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 51.5 เป็นเพศหญิง และร้อยละ 48.5 เป็นเพศชาย
- อายุ** กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีอายุ 41 – 50 ปี (ร้อยละ 40) รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี (ร้อยละ 31.9) และมีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี (ร้อยละ 22) ตามลำดับ และส่วนน้อยมีอายุน้อยกว่า 30 ปี (ร้อยละ 6.1)

3. **ประเภทบุคลากร** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.2) เป็นพนักงานส่วนตำบลหรือพนักงานเทศบาล รองลงมา เป็นสมาชิกสภาเทศบาลหรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล (ร้อยละ 19.7) และมีส่วนน้อย (ร้อยละ 5.1) ที่เป็นผู้บริหาร (นายกหรือรองนายกเทศมนตรี นายกหรือรองนายก อบต.)

4. **ระดับการศึกษาสูงสุด** กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 53.9) มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 36.3) และส่วนน้อยมีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 9.8)

5. **ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน** กลุ่มตัวอย่างส่วนมาก (ร้อยละ 29.2) มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 6 – 10 ปี รองลงมา มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 11 – 15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป ในสัดส่วนที่เท่ากัน คือ ร้อยละ 27.1 และส่วนน้อยมีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี (ร้อยละ 16.6)

6. **รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 83.7 สังกัดเทศบาล (เทศบาลนคร/เทศบาลเมือง/เทศบาลตำบล) และร้อยละ 16.3 สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

2. ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 295 คน ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) การสื่อสาร (Communication) การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) และ การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

2.1 ระดับความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ในภาพรวมสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 295)

| ระดับความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|------------------|------------|------------|--------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 1. วิสัยทัศน์ (Vision) | 3.54 | .79 | มาก | 2 |
| 2. การสื่อสาร (Communication) | 3.39 | .77 | ปานกลาง | 5 |
| 3. การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) | 3.78 | .77 | มาก | 1 |
| 4. การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) | 3.41 | .75 | มาก | 4 |
| 5. การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | 3.45 | .80 | มาก | 3 |
| รวม | 3.52 | .68 | มาก | |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.78 รองลงมา ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.54 การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.45 การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.41 และการสื่อสาร (Communication) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.39

2.2 ระดับความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา แบ่งตามประเภทองค์กร ดังนี้

2.2.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 247)

| ระดับความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|------------------|------------|------------|--------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 1. วิสัยทัศน์ (Vision) | 3.51 | .81 | มาก | 2 |
| 2. การสื่อสาร (Communication) | 3.35 | .77 | ปานกลาง | 4 |
| 3. การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) | 3.76 | .80 | มาก | 1 |
| 4. การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) | 3.33 | .74 | ปานกลาง | 5 |
| 5. การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | 3.43 | .83 | มาก | 3 |
| รวม | 3.47 | .69 | มาก | |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดเทศบาลในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.76 รองลงมาได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.51 การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.43 การสื่อสาร (Communication) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.35 และการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.33

2.2.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบองค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.)

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบล (ปลัด อบต.) ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 48)

| ระดับความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น | |
|---|-------------|------------|------------------|--------|
| | | | ระดับ | อันดับ |
| 1. วิสัยทัศน์ (Vision) | 3.69 | .67 | มาก | 3 |
| 2. การสื่อสาร (Communication) | 3.57 | .72 | มาก | 5 |
| 3. การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) | 3.92 | .63 | มาก | 1 |
| 4. การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) | 3.82 | .68 | มาก | 2 |
| 5. การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | 3.59 | .64 | มาก | 4 |
| รวม | 3.72 | .59 | มาก | |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบล (ปลัด อบต.) ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.92 รองลงมา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.82 วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.69 การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.59 และการสื่อสาร (Communication) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.57

2.2.3 ระดับความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พิจารณาแบบรายด้าน

1) วิสัยทัศน์ (vision)

(1) ภาพรวมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 295)

| วิสัยทัศน์ (Vision) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น | |
|--|-------------|------------|------------------|--------|
| | | | ระดับ | อันดับ |
| 1. วิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม | 3.27 | .94 | ปานกลาง | 5 |
| 2. วิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ | 3.35 | .91 | ปานกลาง | 4 |
| 3. วิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ | 3.38 | .92 | ปานกลาง | 3 |
| 4. วิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร | 3.79 | .89 | มาก | 2 |
| 5. วิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ | 3.89 | .89 | มาก | 1 |
| รวม | 3.54 | .79 | มาก | |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า วิสัยทัศน์ (Vision) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54 โดยลักษณะวิสัยทัศน์ (Vision) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมา ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร วิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ วิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ และวิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79, 3.38, 3.35 และ 3.27 ตามลำดับ

(2)เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 247)

| วิสัยทัศน์ (Vision) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น | |
|--|-------------|------------|------------------|--------|
| | | | ระดับ | อันดับ |
| 1. วิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม | 3.27 | .96 | ปานกลาง | 5 |
| 2. วิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ | 3.34 | .92 | ปานกลาง | 4 |
| 3. วิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ | 3.36 | .94 | ปานกลาง | 3 |
| 4. วิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร | 3.74 | .91 | มาก | 2 |
| 5. วิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ | 3.83 | .88 | มาก | 1 |
| รวม | 3.51 | .81 | มาก | |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า วิสัยทัศน์ (Vision) ของปลัดเทศบาลในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.51 โดยลักษณะวิสัยทัศน์ (Vision) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ มีค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมา ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร วิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ วิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ และวิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74, 3.36, 3.34 และ 3.27 ตามลำดับ

(3) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

ตารางที่ 4.7 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 48)

| วิสัยทัศน์ (Vision) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น | |
|--|-------------|------------|------------------|--------|
| | | | ระดับ | อันดับ |
| 1. วิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม | 3.29 | .87 | ปานกลาง | 5 |
| 2. วิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ | 3.40 | .87 | ปานกลาง | 4 |
| 3. วิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ | 3.52 | .80 | มาก | 3 |
| 4. วิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร | 4.04 | .77 | มาก | 2 |
| 5. วิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ | 4.19 | .87 | มาก | 1 |
| รวม | 3.69 | .67 | มาก | |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า วิสัยทัศน์ (Vision) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 โดยลักษณะวิสัยทัศน์ (Vision) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ มีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมา ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร วิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ วิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ และ วิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม โดยมีค่าเฉลี่ย 4.04, 3.52, 3.40 และ 3.29 ตามลำดับ

2) การสื่อสาร (Communication)

(1) ภาพรวมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่

จังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.8 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 295)

| การใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น | |
|---|-------------|------------|------------------|--------|
| | | | ระดับ | อันดับ |
| 1. มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีศิลปะในการอธิบาย และโน้มน้าวใจ | 3.27 | .87 | ปานกลาง | 3 |
| 2. มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีอิทธิพลต่อการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ของสมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | 3.20 | .92 | ปานกลาง | 4 |
| 3. มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร ให้แก่หน่วยงาน สำนัก/กอง และ บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่าง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ | 3.66 | .85 | มาก | 1 |
| 4. มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร ให้แก่บุคคลภายนอก ได้อย่าง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ | 3.41 | .87 | มาก | 2 |
| รวม | 3.39 | .77 | ปานกลาง | |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.39 โดยลักษณะการใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่

มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ให้แก่ หน่วยงาน สำนัก/กอง และบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ส่วนลักษณะการใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20

(2)เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร

ตารางที่ 4.9 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 247)

| การใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|--|------------------|------|---------|--------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 1. มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีศิลปะในการอธิบาย และโน้มน้าวใจ | 3.23 | .90 | ปานกลาง | 3 |
| 2. มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีอิทธิพลต่อการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของ สมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | 3.17 | .93 | ปานกลาง | 4 |
| 3. มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร ให้แก่ หน่วยงาน สำนัก/กอง และ บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่าง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ | 3.62 | .85 | มาก | 1 |
| 4. มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร ให้แก่บุคคลภายนอก ได้อย่าง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ | 3.38 | .85 | ปานกลาง | 2 |
| รวม | 3.35 | .77 | ปานกลาง | |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ของ ปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.35 โดยลักษณะการใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ให้แก่ หน่วยงาน สำนัก/กอง และบุคลากร ภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนลักษณะการใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ของสมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

(3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

ตารางที่ 4.10 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 48)

| การใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | \bar{X} | ระดับความคิดเห็น S.D. | ระดับ | |
|--|-----------|--------------------------|---------|--------|
| | | | ระดับ | อันดับ |
| 1. มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีศิลปะในการอธิบายและโน้มน้าวใจ | 3.48 | .68 | มาก | 3 |
| 2. มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | 3.35 | .91 | ปานกลาง | 4 |
| 3. มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ให้แก่ หน่วยงาน สำนัก/กอง และบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ | 3.90 | .80 | มาก | 1 |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

(n = 48)

| การใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|------------------|------------|------------|--------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 4. มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ให้แก่บุคคลภายนอก ได้ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ | 3.54 | .97 | มาก | 2 |
| รวม | 3.57 | .72 | มาก | |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 โดยลักษณะการใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ให้แก่ หน่วยงาน สำนัก/กอง และบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ส่วนลักษณะการใช้หลักการสื่อสาร (Communication) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

3) การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People)

(1) ภาพรวมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่

จังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.11 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 295)

| การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|--|------------------|------------|------------|--------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 1. มีความเชื่อใจและเคารพในความสามารถของบุคลากร | 3.95 | .93 | มาก | 1 |
| 2. มีความเอาใจใส่ในความสามารถเฉพาะของบุคลากร | 3.59 | .91 | มาก | 6 |
| 3. มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบ ให้แก่รองปลัด ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ซึ่งมี หน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องนั้นๆ โดยตรง | 3.95 | .85 | มาก | 1 |
| 4. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในการเลือกวิธีการทำงาน การ คิดและตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานประจำ | 3.69 | .93 | มาก | 5 |
| 5. ให้การสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของ บุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น และสอดคล้องกับ Thailand 4.0 | 3.88 | .99 | มาก | 3 |
| 6. มีการมอบหมายงานสำคัญให้รองปลัดดำเนินการแทน | 3.92 | .97 | มาก | 2 |
| 7. มีการมอบหมายงานสำคัญให้กับบุคลากรอื่น ๆ | 3.56 | .93 | มาก | 7 |
| 8. ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีอำนาจที่เป็นรูปธรรม | 3.73 | .94 | มาก | 4 |
| รวม | 3.78 | .77 | มาก | |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 โดยลักษณะการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดมี 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) มีความเชื่อใจและเคารพในความสามารถของบุคลากร (2) มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบให้แก่รองปลัด ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องนั้น ๆ โดยตรง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ส่วนลักษณะการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ มีการมอบหมายงานสำคัญให้กับบุคลากรอื่น ๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

(2) เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร

ตารางที่ 4.12 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 247)

| การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|--|------------------|------|-------|--------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 1. มีความเชื่อใจและเคารพในความสามารถของบุคลากร | 3.94 | .95 | มาก | 1 |
| 2. มีความเอาใจใส่ในความสามารถเฉพาะของบุคลากร | 3.57 | .92 | มาก | 7 |
| 3. มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบ ให้แก่รองปลัด ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องนั้น ๆ โดยตรง | 3.93 | .87 | มาก | 2 |
| 4. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในการเลือกวิธีการทำงาน การคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานประจำ | 3.66 | .94 | มาก | 6 |
| 5. ให้การสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสอดคล้องกับ Thailand 4.0 | 3.83 | 1.00 | มาก | 4 |

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

(n = 247)

| การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|--|------------------|------------|------------|--------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 6. มีการมอบหมายงานสำคัญให้รองปลัดดำเนินการแทน | 3.89 | .99 | มาก | 3 |
| 7. มีการมอบหมายงานสำคัญให้กับบุคลากรอื่น ๆ | 3.55 | .96 | มาก | 8 |
| 8. ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีอำนาจที่เป็น รูปธรรม | 3.69 | .96 | มาก | 5 |
| รวม | 3.76 | .80 | มาก | |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76 โดยลักษณะการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีความเชื่อใจและเคารพในความสามารถของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนลักษณะการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ มีการมอบหมายงานสำคัญให้กับบุคลากรอื่น ๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

(3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

ตารางที่ 4.13 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 48)

| การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|--|------------------|------------|------------|--------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 1. มีความเชื่อใจและเคารพในความสามารถของบุคลากร | 4.00 | .83 | มาก | 4 |
| 2. มีความเอาใจใส่ในความสามารถเฉพาะของบุคลากร | 3.71 | .82 | มาก | 7 |
| 3. มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบให้แก่รองปลัด ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องนั้นๆ โดยตรง | 4.04 | .77 | มาก | 3 |
| 4. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในการเลือกวิธีการทำงาน การคิด และตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานประจำ | 3.90 | .83 | มาก | 6 |
| 5. ให้การสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสอดคล้องกับ Thailand 4.0 | 4.15 | .88 | มาก | 1 |
| 6. มีการมอบหมายงานสำคัญให้รองปลัดดำเนินการแทน | 4.06 | .81 | มาก | 2 |
| 7. มีการมอบหมายงานสำคัญให้กับบุคลากรอื่นๆ | 3.60 | .79 | มาก | 8 |
| 8. ให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้มีอำนาจที่เป็นรูปธรรม | 3.94 | .78 | มาก | 5 |
| รวม | 3.92 | .63 | มาก | |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.92 โดยลักษณะการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ให้การสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการ

ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสอดคล้องกับ Thailand 4.0 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ส่วนลักษณะการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ มีการมอบหมายงานสำคัญให้กับบุคลากรอื่น ๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

4) การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes)

(1) ภาพรวมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.14 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 295)

| การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ของปลัดอปท. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น | |
|--|-------------|------------|------------------|--------|
| | | | ระดับ | อันดับ |
| 1. เป็นองค์กรที่มีขนาดกะทัดรัด และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน สามารถให้บริการได้ทั่วถึง เป็นธรรม และรวดเร็ว | 3.17 | 1.23 | ปานกลาง | 5 |
| 2. มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานและพร้อมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ | 3.25 | .96 | ปานกลาง | 4 |
| 3. มีความสะอาดเรียบร้อย บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง | 3.54 | .92 | มาก | 2 |
| 4. ปราศจากความขัดแย้งและการทะเลาะวิวาท มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ | 3.48 | .92 | มาก | 3 |
| 5. มีการปรับปรุงระบบงานไปสู่ระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) | 3.63 | 1.01 | มาก | 1 |
| รวม | 3.42 | .75 | มาก | |

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.42 โดยลักษณะการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบงานไปสู่ระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ส่วนลักษณะการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ เป็นองค์กรที่มีขนาดกะทัดรัด และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน สามารถให้บริการได้ทั่วถึง เป็นธรรม และรวดเร็ว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

(2) เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร

ตารางที่ 4.15 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 247)

| การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น | |
|--|-----------|------|------------------|--------|
| | | | ระดับ | อันดับ |
| 1. เป็นองค์กรที่มีขนาดกะทัดรัด และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน สามารถให้บริการได้ทั่วถึง เป็นธรรม และรวดเร็ว | 2.90 | 1.12 | ปานกลาง | 5 |
| 2. มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานและพร้อมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ | 3.23 | .99 | ปานกลาง | 4 |
| 3. มีความสะอาดเรียบร้อย บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง | 3.46 | .90 | มาก | 2 |
| 4. ปราศจากความขัดแย้งและการทะเลาะวิวาท มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ | 3.38 | .90 | ปานกลาง | 3 |

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

(n = 247)

| การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น | |
|--|-------------|------------|------------------|--------|
| | | | ระดับ | อันดับ |
| 5. มีการปรับปรุงระบบงานไปสู่ระบบบริการจุดเดียว เบ็ดเสร็จ (One Stop Service) | 3.70 | .97 | มาก | 1 |
| รวม | 3.33 | .74 | ปานกลาง | |

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.33 โดยลักษณะการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบงานไปสู่ระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ส่วนลักษณะการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ เป็นองค์กรที่มีขนาดกะทัดรัด และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน สามารถให้บริการได้ทั่วถึง เป็นธรรม และรวดเร็ว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90

(3) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

ตารางที่ 4.16 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ของปลัดอบต. ในเขต อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 48)

| การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|--|------------------|------------|---------------|--------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 1. เป็นองค์กรที่มีขนาดกะทัดรัด และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน สามารถให้บริการได้ทั่วถึง เป็นธรรม และรวดเร็ว | 4.56 | .68 | มาก ที่สุด | 1 |
| 2. มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานและพร้อมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ | 3.31 | .80 | ปาน กลาง | 3 |
| 3. มีความสะอาดเรียบร้อย บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง | 3.98 | .93 | มาก | 2 |
| 4. ปราศจากความขัดแย้งและการทะเลาะวิวาท มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ | 3.98 | .84 | มาก | 2 |
| 5. มีการปรับปรุงระบบงานไปสู่ระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) | 3.29 | 1.13 | ปาน กลาง | 4 |
| รวม | 3.83 | .68 | มาก | |

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 โดยลักษณะการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ เป็นองค์กรที่มีขนาดกะทัดรัด และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน สามารถให้บริการได้ทั่วถึง เป็นธรรม

และรวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 ส่วนลักษณะการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบงานไปสู่ระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

5) การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

(1) ภาพรวมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.17 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 295)

| การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น | |
|--|-----------|------|------------------|--------|
| | | | ระดับ | อันดับ |
| 1. มีแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องค้นหาปัญหาให้ได้ก่อน และนำไปสู่แนวทางแก้ไข | 3.29 | .91 | ปานกลาง | 8 |
| 2. มีแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีเหตุผล วางตัวเป็นกลางไม่โน้มเอียงฝ่ายใด | 3.49 | .94 | มาก | 6 |
| 3. มีความสามารถมองโลกในแง่ป้องกันความเสี่ยง | 3.52 | .98 | มาก | 4 |
| 4. มีความสามารถปรับวิกฤตเป็นโอกาสเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานและเห็นคุณค่าในสถานการณ์ต่าง ๆ | 3.55 | .99 | มาก | 2 |
| 5. มีความสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ด้านบวกที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคตไปจนถึงการปฏิบัติได้จริง โดยการประเมินหาจุดแข็งในองค์กรและโอกาสของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จก่อนกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก | 3.54 | .94 | มาก | 3 |

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

(n = 295)

| การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|------------------|------------|------------|--------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 6. มีแนวความคิดที่แตกต่างและมีนวัตกรรม | 3.18 | .98 | ปานกลาง | 9 |
| 7. มีการนำแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์เข้ามาช่วยในการ ค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ | 3.37 | .88 | ปานกลาง | 7 |
| 8. มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกลไปข้างหน้า | 3.50 | .95 | มาก | 5 |
| 9. มีความสามารถในการจัดระเบียบความคิดที่ หลากหลายให้เกิดความสมดุลได้ | 3.63 | .95 | มาก | 1 |
| รวม | 3.45 | .80 | มาก | |

จากตารางที่ 4.17 พบว่าการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.45 โดยลักษณะการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ มีความสามารถในการจัดระเบียบความคิดที่หลากหลายให้เกิดความสมดุลได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ส่วนลักษณะการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้ายได้แก่ มีแนวความคิดที่แตกต่างและมีนวัตกรรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

(2) เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร

ตารางที่ 4.18 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 247)

| การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|------------------|------------|------------|--------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 1. มีแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องค้นหา ปัญหาให้ได้ก่อน และนำไปสู่แนวทางแก้ไข | 3.32 | .93 | ปานกลาง | 7 |
| 2. มีแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีเหตุผล วางตัว เป็นกลาง ไม่น้อมเอียงฝ่ายใด | 3.51 | .97 | มาก | 3 |
| 3. มีความสามารถมองโลกในแง่ป้องกันความเสี่ยง | 3.48 | 1.00 | มาก | 4 |
| 4. มีความสามารถปรับวิกฤตเป็น โอกาสเพื่อ ประโยชน์ของหน่วยงานและเห็นคุณค่าใน สถานการณ์ต่าง ๆ | 3.53 | 1.01 | มาก | 2 |
| 5. มีความสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ด้านบวกที่ สามารถเกิดขึ้นในอนาคตไปจนถึงการปฏิบัติได้จริง โดยการประเมินหาจุดแข็งในองค์กรและโอกาสของ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จก่อนกำหนดเป็น กลยุทธ์เชิงรุก | 3.48 | .98 | มาก | 4 |
| 6. มีแนวความคิดที่แตกต่างและมีนวัตกรรม | 3.17 | .99 | ปานกลาง | 8 |
| 7. มีการนำแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์เข้ามาช่วยใน การค้นหาคำเป็นไปได้อื่นๆ | 3.34 | .90 | ปานกลาง | 6 |
| 8. มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกลไปข้างหน้า | 3.46 | .97 | มาก | 5 |
| 9. มีความสามารถในการจัดระเบียบความคิดที่ หลากหลายให้เกิดความสมดุลได้ | 3.55 | .96 | มาก | 1 |
| รวม | 3.43 | .83 | มาก | |

จากตารางที่ 4.18 พบว่าการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43 โดยลักษณะการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีความสามารถในการจัดระเบียบความคิดที่หลากหลายให้เกิดความสมดุลได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ส่วนลักษณะการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ มีแนวความคิดที่แตกต่างและมีนวัตกรรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

(3) องค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

ตารางที่ 4.19 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

(n = 48)

| การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัด อบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|--|------------------|------|---------|--------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 1. มีแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องค้นหาปัญหาให้ได้อีกก่อน และนำไปสู่แนวทางแก้ไข | 3.10 | .78 | ปานกลาง | 9 |
| 2. มีแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีเหตุผล วางตัวเป็นกลางไม่โน้มเอียงฝ่ายใด | 3.42 | .77 | มาก | 7 |
| 3. มีความสามารถมองโลกในแง่ป้องกันความเสี่ยง | 3.69 | .85 | มาก | 4 |
| 4. มีความสามารถปรับวิกฤตเป็นโอกาสเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานและเห็นคุณค่าในสถานการณ์ต่าง ๆ | 3.67 | .83 | มาก | 5 |
| 5. มีความสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ด้านบวกที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคตไปจนถึงการปฏิบัติได้จริง โดยการประเมินหาจุดแข็งในองค์กรและโอกาสของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จก่อนกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก | 3.83 | .78 | มาก | 2 |
| 6. มีแนวความคิดที่แตกต่างและมีนวัตกรรม | 3.23 | .93 | ปานกลาง | 8 |

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

(n = 48)

| การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัด อบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|------------------|------------|------------|--------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ |
| 7. มีการนำแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์เข้ามาช่วยในการ ค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ | 3.56 | .71 | มาก | 6 |
| 8. มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกลไปข้างหน้า | 3.73 | .79 | มาก | 3 |
| 9. มีความสามารถในการจัดระเบียบความคิดที่หลากหลาย ให้เกิดความสมดุลได้ | 4.06 | .76 | มาก | 1 |
| รวม | 3.59 | .65 | มาก | |

จากตารางที่ 4.19 พบว่าการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของปลัดอบต. ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 โดยลักษณะการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีความสามารถในการจัดระเบียบความคิดที่หลากหลายให้เกิดความสมดุลได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ส่วนลักษณะการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ มีแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องค้นหาปัญหาให้ได้ก่อน และนำไปสู่แนวทางแก้ไข ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

3. การทดสอบสมมติฐาน

3.1 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับข้อมูลส่วนบุคคล

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับข้อมูลส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการทดสอบความแตกต่างของค่าที (t-Test) และทดสอบค่าเอฟ (F-Test) ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) และหากมีความแตกต่างให้ใช้การเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการแบบ LSD ดังตารางที่ 4.20 - 4.38

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับเพศ

| ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ | เพศ | | | | t | Sig |
|---|-----------|------|-----------|------|-------|-------|
| | ชาย | | หญิง | | | |
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1. ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) | 3.60 | 0.73 | 3.47 | 0.83 | 1.500 | 0.135 |
| 2. ด้านการสื่อสาร (Communication) | 3.41 | 0.75 | 3.35 | 0.78 | 0.679 | 0.498 |
| 3. ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับ ผู้ปฏิบัติ (Empowered People) | 3.84 | 0.72 | 3.72 | 0.82 | 1.388 | 0.166 |
| 4. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร อย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) | 3.46 | 0.70 | 3.36 | 0.78 | 1.068 | 0.287 |
| 5. ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | 3.52 | 0.79 | 3.37 | 0.80 | 1.594 | 0.112 |
| โดยรวม | 3.59 | 0.66 | 3.47 | 0.71 | 1.501 | 0.135 |

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับอายุ

| ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ | อายุ | \bar{X} | S.D. | F | Sig |
|--|----------------|-----------|------|-------|---------|
| 1. ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) | น้อยกว่า 30 ปี | 3.51 | 0.61 | 7.579 | 0.000** |
| | 30 – 40 ปี | 3.42 | 0.77 | | |
| | 41 – 50 ปี | 3.36 | 0.79 | | |
| | 51 – 60 ปี | 3.84 | 0.75 | | |
| 2. ด้านการสื่อสาร (Communication) | น้อยกว่า 30 ปี | 3.32 | 0.86 | 3.992 | 0.008* |
| | 30 – 40 ปี | 3.22 | 0.73 | | |
| | 41 – 50 ปี | 3.31 | 0.77 | | |
| | 51 – 60 ปี | 3.60 | 0.74 | | |
| 3. ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) | น้อยกว่า 30 ปี | 3.72 | 0.55 | 3.079 | 0.028* |
| | 30 – 40 ปี | 3.65 | 0.76 | | |
| | 41 – 50 ปี | 3.71 | 0.81 | | |
| | 51 – 60 ปี | 3.98 | 0.74 | | |
| 4. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) | น้อยกว่า 30 ปี | 3.21 | 0.91 | 1.712 | 0.165 |
| | 30 – 40 ปี | 3.32 | 0.71 | | |
| | 41 – 50 ปี | 3.39 | 0.78 | | |
| | 51 – 60 ปี | 3.54 | 0.69 | | |
| 5. ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | น้อยกว่า 30 ปี | 3.40 | 0.66 | 3.868 | 0.010* |
| | 30 – 40 ปี | 3.30 | 0.78 | | |
| | 41 – 50 ปี | 3.36 | 0.82 | | |
| | 51 – 60 ปี | 3.68 | 0.79 | | |

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ | อายุ | \bar{X} | S.D. | F | Sig |
|-------------------------|----------------|-----------|------|-------|--------|
| โดยรวม | น้อยกว่า 30 ปี | 3.46 | 0.60 | 4.643 | 0.003* |
| | 30 – 40 ปี | 3.40 | 0.68 | | |
| | 41 – 50 ปี | 3.45 | 0.71 | | |
| | 51 – 60 ปี | 3.75 | 0.65 | | |

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ด้านการสื่อสาร (Communication) ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) และด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) กับอายุ โดยวิธีการแบบ LSD

| อายุ | \bar{X} | อายุ | | | |
|----------------|-----------|----------------|------------|------------|------------|
| | | น้อยกว่า 30 ปี | 30 – 40 ปี | 41 – 50 ปี | 51 – 60 ปี |
| | | 3.51 | 3.42 | 3.36 | 3.84 |
| น้อยกว่า 30 ปี | 3.51 | -- | 0.092 | 0.146 | -0.331 |
| 30 – 40 ปี | 3.42 | | -- | 0.054 | -0.424* |
| 41 – 50 ปี | 3.36 | | | -- | -0.478* |
| 51 – 60 ปี | 3.84 | | | | -- |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี ($\bar{X}=3.42$) และอายุระหว่าง 41 – 50 ปี ($\bar{X}=3.36$) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี ($\bar{X}=3.84$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการสื่อสาร (Communication) กับอายุ โดยวิธีการแบบ LSD

| อายุ | \bar{X} | น้อยกว่า 30 ปี | 30 – 40 ปี | 41 – 50 ปี | 51 – 60 ปี |
|----------------|-----------|----------------|------------|------------|------------|
| | | 3.32 | 3.22 | 3.31 | 3.60 |
| น้อยกว่า 30 ปี | 3.32 | -- | 0.096 | 0.005 | -0.284 |
| 30 – 40 ปี | 3.22 | | -- | -0.090 | -0.380* |
| 41 – 50 ปี | 3.31 | | | -- | -0.290* |
| 51 – 60 ปี | 3.60 | | | | -- |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี ($\bar{X}=3.22$) และอายุระหว่าง 41 – 50 ปี ($\bar{X}=3.31$) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการสื่อสาร (Communication) น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี ($\bar{X}=3.60$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ
ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) กับอายุ โดยวิธีการแบบ LSD

| อายุ | \bar{X} | น้อยกว่า 30 ปี | 30 – 40 ปี | 41 – 50 ปี | 51 – 60 ปี |
|----------------|-----------|----------------|------------|------------|------------|
| | | 3.72 | 3.65 | 3.71 | 3.98 |
| น้อยกว่า 30 ปี | 3.72 | -- | 0.061 | 0.004 | -0.264 |
| 30 – 40 ปี | 3.65 | | -- | -0.056 | -0.332* |
| 41 – 50 ปี | 3.71 | | | -- | -0.269* |
| 51 – 60 ปี | 3.98 | | | | -- |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี ($\bar{X}=3.65$) และอายุระหว่าง 41 – 50 ปี ($\bar{X}=3.71$) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี ($\bar{X}=3.98$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ
ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) กับอายุ โดยวิธีการแบบ LSD

| อายุ | \bar{X} | น้อยกว่า 30 ปี | 30 – 40 ปี | 41 – 50 ปี | 51 – 60 ปี |
|----------------|-----------|----------------|------------|------------|------------|
| | | 3.40 | 3.30 | 3.36 | 3.68 |
| น้อยกว่า 30 ปี | 3.40 | -- | 0.092 | 0.033 | -0.283 |
| 30 – 40 ปี | 3.30 | | -- | -0.059 | -0.375* |
| 41 – 50 ปี | 3.36 | | | -- | -0.316* |
| 51 – 60 ปี | 3.68 | | | | -- |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี ($\bar{X} = 3.30$) และอายุระหว่าง 41 – 50 ปี ($\bar{X} = 3.36$) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี ($\bar{X} = 3.68$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมกับอายุ โดยวิธีการแบบ LSD

| อายุ | \bar{X} | เปรียบเทียบรายคู่ | | | |
|----------------|-----------|-------------------|------------|------------|------------|
| | | น้อยกว่า 30 ปี | 30 – 40 ปี | 41 – 50 ปี | 51 – 60 ปี |
| | | 3.46 | 3.40 | 3.45 | 3.75 |
| น้อยกว่า 30 ปี | 3.46 | -- | 0.052 | 0.006 | -0.293 |
| 30 – 40 ปี | 3.40 | | -- | -0.046 | -0.346* |
| 41 – 50 ปี | 3.45 | | | -- | -0.299* |
| 51 – 60 ปี | 3.75 | | | | -- |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี ($\bar{X} = 3.40$) และอายุระหว่าง 41 – 50 ปี ($\bar{X} = 3.45$) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวม น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี ($\bar{X} = 3.75$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับ ประเภทบุคลากร

| ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ | ประเภทบุคลากร | \bar{X} | S.D. | F | Sig |
|--|--|-----------|------|-------|-------|
| 1. ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) | ผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) | 3.81 | 1.03 | 1.856 | 0.158 |
| | สมาชิกสภาเทศบาล/ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน ตำบล | 3.64 | 0.64 | | |
| | พนักงานส่วนตำบล/พนักงาน เทศบาล | 3.49 | 0.80 | | |
| | | | | | |
| 2. ด้านการสื่อสาร (Communication) | ผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) | 3.68 | 0.94 | 2.784 | 0.063 |
| | สมาชิกสภาเทศบาล/ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน ตำบล | 3.53 | 0.64 | | |
| | พนักงานส่วนตำบล/พนักงาน เทศบาล | 3.33 | 0.78 | | |
| | | | | | |
| 3. ด้านการเพิ่มอำนาจ ให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) | ผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) | 4.08 | 1.16 | 2.193 | 0.113 |
| | สมาชิกสภาเทศบาล/ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน ตำบล | 3.90 | 0.57 | | |
| | พนักงานส่วนตำบล/พนักงาน เทศบาล | 3.73 | 0.79 | | |
| | | | | | |

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ | ประเภทบุคลากร | \bar{X} | S.D. | F | Sig |
|---|--|-----------|------|-------|--------|
| 4. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร อย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) | ผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) | 3.88 | 0.90 | 4.561 | 0.011* |
| | สมาชิกสภาเทศบาล/ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน ตำบล | 3.53 | 0.61 | | |
| | พนักงานส่วนตำบล/พนักงาน เทศบาล | 3.35 | 0.76 | | |
| | | | | | |
| 5. ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | ผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) | 3.90 | 1.05 | 3.981 | 0.020* |
| | สมาชิกสภาเทศบาล/ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน ตำบล | 3.59 | 0.64 | | |
| | พนักงานส่วนตำบล/พนักงาน เทศบาล | 3.39 | 0.81 | | |
| | | | | | |
| โดยรวม | ผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) | 3.90 | 1.00 | 3.869 | 0.022* |
| | สมาชิกสภาเทศบาล/ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน ตำบล | 3.66 | 0.53 | | |
| | พนักงานส่วนตำบล/พนักงาน เทศบาล | 3.48 | 0.70 | | |
| | | | | | |

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทบุคลากรต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทบุคลากรต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ

ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) และด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) กับ ประเภทบุคลากร โดยวิธีการแบบ LSD

| ประเภทบุคลากร | \bar{X} | ผู้บริหาร (นายก/ รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) | สมาชิกสภาเทศบาล/ สมาชิกสภาองค์การ บริหารส่วนตำบล | พนักงานส่วน ตำบล/พนักงาน เทศบาล |
|--|-----------|--|--|---------------------------------------|
| | | 3.88 | 3.53 | 3.35 |
| ผู้บริหาร (นายก/รอง นายกเทศมนตรี นายก/ รองนายก อบต.) | 3.88 | -- | 0.345 | 0.529* |
| สมาชิกสภาเทศบาล/ สมาชิกสภาองค์การ บริหารส่วนตำบล | 3.53 | | -- | 0.184 |
| พนักงานส่วนตำบล/ พนักงานเทศบาล | 3.35 | | | -- |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) ($\bar{X}=3.88$) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานส่วนตำบล/พนักงานเทศบาล ($\bar{X}=3.35$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการคิด ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) กับ ประเภทบุคลากร โดยวิธีการแบบ LSD

| ประเภทบุคลากร | \bar{X} | ผู้บริหาร (นายก/ รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) | สมาชิกสภาเทศบาล/ สมาชิกสภาองค์การ บริหารส่วนตำบล | พนักงานส่วน ตำบล/พนักงาน เทศบาล |
|--|-----------|--|--|---------------------------------------|
| | | 3.90 | 3.59 | 3.39 |
| ผู้บริหาร (นายก/รอง นายกเทศมนตรี นายก/ รองนายก อบต.) | 3.90 | -- | 0.306 | 0.510* |
| สมาชิกสภาเทศบาล/ สมาชิกสภาองค์การ บริหารส่วนตำบล | 3.59 | | -- | 0.204 |
| พนักงานส่วนตำบล/ พนักงานเทศบาล | 3.39 | | | -- |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) ($\bar{X}=3.90$) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานส่วนตำบล/พนักงานเทศบาล ($\bar{X}=3.39$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ
ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมกับ
ประเภทบุคลากร โดยวิธีการแบบ LSD

| ประเภทบุคลากร | \bar{X} | ผู้บริหาร (นายก/ รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) | สมาชิกสภาเทศบาล/ สมาชิกสภาองค์การ บริหารส่วนตำบล | พนักงานส่วน ตำบล/พนักงาน เทศบาล |
|--|-----------|--|--|---------------------------------------|
| | | 3.90 | 3.66 | 3.48 |
| ผู้บริหาร (นายก/รอง นายกเทศมนตรี นายก/ รองนายก อบต.) | 3.90 | -- | 0.237 | 0.420* |
| สมาชิกสภาเทศบาล/ สมาชิกสภาองค์การ บริหารส่วนตำบล | 3.66 | | -- | 0.183 |
| พนักงานส่วนตำบล/ พนักงานเทศบาล | 3.48 | | | -- |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี
นายก/รองนายก อบต.) ($\bar{X}=3.90$) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวม มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็น
พนักงานส่วนตำบล/พนักงานเทศบาล ($\bar{X}=3.48$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับระดับการศึกษา

| ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ | ระดับการศึกษา | \bar{X} | S.D. | F | Sig |
|---|------------------|-----------|------|-------|-------|
| 1. ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.47 | 0.65 | 0.526 | 0.591 |
| | ปริญญาตรี | 3.51 | 0.80 | | |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.60 | 0.81 | | |
| 2. ด้านการสื่อสาร (Communication) | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.44 | 0.73 | 0.285 | 0.753 |
| | ปริญญาตรี | 3.41 | 0.79 | | |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.34 | 0.76 | | |
| 3. ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับ ผู้ปฏิบัติ (Empowered People) | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.72 | 0.55 | 0.960 | 0.384 |
| | ปริญญาตรี | 3.74 | 0.76 | | |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.87 | 0.84 | | |
| 4. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร อย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.46 | 0.81 | 0.652 | 0.522 |
| | ปริญญาตรี | 3.45 | 0.74 | | |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.35 | 0.74 | | |
| 5. ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.51 | 0.69 | 0.097 | 0.907 |
| | ปริญญาตรี | 3.45 | 0.81 | | |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.44 | 0.83 | | |
| โดยรวม | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.54 | 0.58 | 0.028 | 0.972 |
| | ปริญญาตรี | 3.53 | 0.70 | | |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.55 | 0.71 | | |

จากตารางที่ 4.31 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับระยะเวลาในการทำงาน

| ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ | ระยะเวลาในการทำงาน | \bar{X} | S.D. | F | Sig |
|--|-------------------------|-----------|------|-------|--------|
| 1. ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 3.43 | 0.70 | 5.220 | 0.002* |
| | 6 - 10 ปี | 3.47 | 0.74 | | |
| | 11 - 15 ปี | 3.39 | 0.90 | | |
| | 16 ปี ขึ้นไป | 3.83 | 0.71 | | |
| 2. ด้านการสื่อสาร (Communication) | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 3.20 | 0.74 | 6.848 | 0.000* |
| | 6 - 10 ปี | 3.34 | 0.70 | | |
| | 11 - 15 ปี | 3.24 | 0.86 | | |
| | 16 ปี ขึ้นไป | 3.70 | 0.67 | | |
| 3. ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 3.69 | 0.69 | 4.245 | 0.006* |
| | 6 - 10 ปี | 3.76 | 0.82 | | |
| | 11 - 15 ปี | 3.63 | 0.83 | | |
| | 16 ปี ขึ้นไป | 4.03 | 0.66 | | |
| 4. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 3.20 | 0.78 | 2.391 | 0.069 |
| | 6 - 10 ปี | 3.40 | 0.66 | | |
| | 11 - 15 ปี | 3.41 | 0.83 | | |
| | 16 ปี ขึ้นไป | 3.56 | 0.71 | | |
| 5. ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 3.36 | 0.60 | 4.441 | 0.005* |
| | 6 - 10 ปี | 3.43 | 0.82 | | |
| | 11 - 15 ปี | 3.27 | 0.89 | | |
| | 16 ปี ขึ้นไป | 3.71 | 0.76 | | |
| โดยรวม | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 3.41 | 0.60 | 5.304 | 0.001* |
| | 6 - 10 ปี | 3.50 | 0.69 | | |
| | 11 - 15 ปี | 3.40 | 0.78 | | |
| | 16 ปี ขึ้นไป | 3.79 | 0.60 | | |

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ด้านการสื่อสาร (Communication) ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) และด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) กับระยะเวลาในการทำงาน โดยวิธีการแบบ LSD

| ระยะเวลาในการ ทำงาน | \bar{X} | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6 - 10 ปี | 11 - 15 ปี | 16 ปี ขึ้นไป |
|-------------------------|-----------|-------------------------|-----------|------------|--------------|
| ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 3.43 | -- | -0.034 | 0.042 | -0.392 |
| 6 - 10 ปี | 3.47 | | -- | 0.077 | -0.357* |
| 11 - 15 ปี | 3.39 | | | -- | -0.435* |
| 16 ปี ขึ้นไป | 3.83 | | | | -- |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงาน 6 - 10 ปี ($\bar{X}=3.47$) และระยะเวลาในการทำงาน 11 - 15 ปี ($\bar{X}=3.39$) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงาน 16 ปี ขึ้นไป ($\bar{X}=3.83$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
ด้านการสื่อสาร (Communication) กับระยะเวลาในการทำงาน โดยวิธีการแบบ LSD

| ระยะเวลาในการ ทำงาน | \bar{X} | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6 - 10 ปี | 11 - 15 ปี | 16 ปี ขึ้นไป |
|-------------------------|-----------|-------------------------|-----------|------------|--------------|
| ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 3.20 | -- | -0.133 | -0.033 | -0.495* |
| 6 - 10 ปี | 3.34 | | -- | 0.099 | -0.362* |
| 11 - 15 ปี | 3.24 | | | -- | -0.462* |
| 16 ปี ขึ้นไป | 3.70 | | | | -- |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ($\bar{X}=3.20$) ระยะเวลาในการทำงาน 6 - 10 ปี ($\bar{X}=3.34$) และระยะเวลาในการทำงาน 11 - 15 ปี ($\bar{X}=3.24$) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการสื่อสาร (Communication) น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงาน 16 ปี ขึ้นไป ($\bar{X}=3.70$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ
ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการเพิ่ม
อำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) กับระยะเวลาในการทำงาน โดยวิธีการ
แบบ LSD

| ระยะเวลาในการ ทำงาน | \bar{X} | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6 - 10 ปี | 11 - 15 ปี | 16 ปี ขึ้นไป |
|-------------------------|-----------|-------------------------|-----------|------------|--------------|
| ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 3.69 | -- | -0.064 | 0.066 | -0.339* |
| 6 - 10 ปี | 3.76 | | -- | 0.130 | -0.275* |
| 11 - 15 ปี | 3.63 | | | -- | -0.406* |
| 16 ปี ขึ้นไป | 4.03 | | | | -- |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ($\bar{X}=3.69$) ระยะเวลาในการทำงาน 6 - 10 ปี ($\bar{X}=3.76$) และระยะเวลาในการทำงาน 11 - 15 ปี ($\bar{X}=3.63$) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงาน 16 ปี ขึ้นไป ($\bar{X}=4.03$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการคิด ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) กับระยะเวลาในการทำงาน โดยวิธีการแบบ LSD

| ระยะเวลาในการ ทำงาน | \bar{X} | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6 - 10 ปี | 11 - 15 ปี | 16 ปี ขึ้นไป |
|-------------------------|-----------|-------------------------|-----------|------------|--------------|
| ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 3.36 | -- | -0.071 | 0.084 | -0.351* |
| 6 - 10 ปี | 3.43 | -- | -- | 0.156 | -0.276* |
| 11 - 15 ปี | 3.27 | -- | -- | -- | -0.436* |
| 16 ปี ขึ้นไป | 3.71 | -- | -- | -- | -- |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ($\bar{X}=3.36$) ระยะเวลาในการทำงาน 6 - 10 ปี ($\bar{X}=3.43$) และระยะเวลาในการทำงาน 11 - 15 ปี ($\bar{X}=3.27$) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงาน 16 ปี ขึ้นไป ($\bar{X}=3.71$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ
ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมกับ
ระยะเวลาในการทำงาน โดยวิธีการแบบ LSD

| ระยะเวลาในการ ทำงาน | \bar{X} | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6 - 10 ปี | 11 - 15 ปี | 16 ปี ขึ้นไป |
|-------------------------|-----------|-------------------------|-----------|------------|--------------|
| ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 3.41 | -- | -0.093 | 0.009 | -0.374* |
| 6 - 10 ปี | 3.50 | | -- | 0.102 | -0.281* |
| 11 - 15 ปี | 3.40 | | | -- | -0.384* |
| 16 ปี ขึ้นไป | 3.79 | | | | -- |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ($\bar{X}=3.41$) ระยะเวลาในการทำงาน 6 - 10 ปี ($\bar{X}=3.50$) และระยะเวลาในการทำงาน 11 - 15 ปี ($\bar{X}=3.40$) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวม น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงาน 16 ปี ขึ้นไป ($\bar{X}=3.79$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับ รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

| ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ | รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | | | | t | Sig |
|--|---|------|-----------------------------|------|-------|--------|
| | เทศบาล (เทศบาลนคร/เทศบาลเมือง/เทศบาลตำบล) | | องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) | | | |
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1. ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) | 3.50 | 0.80 | 3.68 | 0.66 | 1.443 | 0.150 |
| 2. ด้านการสื่อสาร (Communication) | 3.35 | 0.77 | 3.56 | 0.72 | 1.790 | 0.074 |
| 3. ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) | 3.75 | 0.79 | 3.92 | 0.63 | 1.372 | 0.171 |
| 4. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) | 3.33 | 0.73 | 3.82 | 0.67 | 4.280 | 0.000* |
| 5. ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | 3.42 | 0.83 | 3.58 | 0.64 | 1.285 | 0.200 |
| โดยรวม | 3.49 | 0.70 | 3.72 | 0.58 | 2.096 | 0.037* |

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ($\bar{X} = 3.72$) มีค่ามากกว่าความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดเทศบาล ($\bar{X} = 3.49$) ทั้งนี้ เมื่อทดสอบด้วย t-Test พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่จะทำให้ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งปลัดเทศบาลและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สูงขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 68 ความคิดเห็น ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็น ดังตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39 ตารางแสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

| ลำดับที่ | ข้อเสนอแนะ | ความถี่ | ร้อยละ | ลำดับ |
|----------|--|---------|--------|-------|
| 1 | การมีความคิดเชิงกลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสม | 10 | 11.36 | 3 |
| 2 | การพัฒนาทักษะการสื่อสารให้เข้าใจง่าย ชัดเจน และตรงประเด็น | 12 | 13.64 | 2 |
| 3 | การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง | 14 | 15.90 | 1 |
| 4 | การใช้ความจริงใจเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ลูกน้องขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ | 3 | 3.41 | 6 |
| 5 | การมีสติในการตัดสินใจแก้ปัญหา มองหาว่าสถานการณ์แบบใดควรรับมืออย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ | 2 | 2.27 | 7 |

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

| ลำดับที่ | ข้อเสนอแนะ | ความถี่ | ร้อยละ | ลำดับ |
|----------|--|---------|--------|-------|
| 6 | มีความยืดหยุ่นในวิธีการทำงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แต่ไม่ใช่การประนีประนอมในหลักการที่ถูกต้อง | 1 | 1.14 | 8 |
| 7 | การเข้าถึงลูกน้องในทุกระดับ สร้างความคุ้นเคยและความเป็นกันเอง ไม่ตั้งกำแพงทิวหรืออคติในการทำงาน | 2 | 2.27 | 7 |
| 8 | การเลือกใช้คนให้ตรงกับงาน เพื่อความถูกต้องเหมาะสม และลดความผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่ถนัด | 3 | 3.41 | 6 |
| 9 | ความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่พูดจาเสียดสีเปรียบเปรย หรือใช้คำพูดทำลายน้ำใจของผู้ฟัง | 2 | 2.27 | 7 |
| 10 | การประเมินผลการทำงานของผู้บริหารและปลัด พร้อมเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานของผู้บริหารและปลัดอย่างต่อเนื่อง | 5 | 5.68 | 4 |
| 11 | ทำให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน รู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร | 5 | 5.68 | 4 |
| 12 | การถอดบทเรียนตัวอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก ว่าผู้นำเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้อย่างไร เพื่อนำแนวคิดมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดและทุกคนในองค์กร | 3 | 3.41 | 6 |
| 13 | มีจุดยืนในการทำงาน มีความเด็ดขาด ไม่ยอมให้ผู้อื่นแทรกแซงการทำงาน | 2 | 2.27 | 7 |
| 14 | การคิดบวก มองทุกอย่างไม่ใช่ปัญหา และเห็นประโยชน์ของการเผชิญกับปัญหา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและนำพาองค์กรไปข้างหน้า | 3 | 3.41 | 6 |

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

| ลำดับที่ | ข้อเสนอแนะ | ความถี่ | ร้อยละ | ลำดับ |
|------------|---|---------|--------|-------|
| 15 | การให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของลูกน้อง | 3 | 3.41 | 6 |
| 16 | วางแผนการพัฒนารายบุคคล เพื่อจัดวางบุคลากรที่มีคุณภาพลงไปทำงานในองค์กร | 4 | 4.55 | 5 |
| 17 | มียุทธศาสตร์ในการทำงาน ทำให้ทุกคนในทีมรู้ว่า ทิศทางและกลยุทธ์ในการทำงานคืออะไร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกลยุทธ์ | 2 | 2.27 | 7 |
| 18 | มีบุคลากรน่าเชื่อถือ ไว้ใจได้ ไม่นำเรื่องของบุคคลอื่นไปพูดต่อในทางที่เสียหาย | 3 | 3.41 | 6 |
| 19 | การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงาน | 4 | 4.55 | 5 |
| 20 | การรู้สึกตัว รู้ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องประพฤติตนเช่นใด | 3 | 3.41 | 6 |
| 21 | การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ให้รางวัลตอบแทนการทำงานดีด้วยความก้าวหน้าในสายงาน | 2 | 2.27 | 7 |
| รวม | | 88 | 100.00 | |

จากตารางที่ 4.39 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ข้อเสนอแนะที่ทำให้ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สูงขึ้น คือ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 15.90) รองลงมาคือ การพัฒนาทักษะการสื่อสารให้เข้าใจง่าย ชัดเจน และตรงประเด็น (ร้อยละ 13.64) การมีความคิดเชิงกลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสม (ร้อยละ 11.36) การประเมินผลการทำงานของผู้บริหารและปลัดพร้อมเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานของผู้บริหารและปลัดอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 5.68) ทำให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน รู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร (ร้อยละ 5.68) มียุทธศาสตร์ในการทำงาน ทำให้ทุกคนในทีมรู้ว่าทิศทางและกลยุทธ์ในการทำงานคืออะไร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกลยุทธ์ (ร้อยละ 4.55) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงาน (ร้อยละ 4.55) การใช้ความจริงใจเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ลูกน้องขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (ร้อยละ 3.41)

การเลือกใช้คนให้ตรงกับงาน เพื่อความถูกต้องเหมาะสม และลดความผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่ถนัด (ร้อยละ 3.41) การถอดบทเรียนตัวอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก ว่าผู้นำเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้อย่างไร เพื่อนำแนวคิดมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดและทุกคนในองค์กร (ร้อยละ 3.41) การคิดบวก มองทุกอย่างไม่ใช่ปัญหา และเห็นประโยชน์ของการเผชิญกับปัญหา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและนำพาองค์กรไปข้างหน้า (ร้อยละ 3.41) การให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของลูกน้องวางแผนการพัฒนารายบุคคล เพื่อจัดวางบุคลากรที่มีคุณภาพลงไปทำงานในองค์กร (ร้อยละ 3.41) การสร้างวัฒนธรรมเชิงวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากร (ร้อยละ 3.41) การรู้สึกตัว รู้ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องประพฤติตนเช่นใด (ร้อยละ 3.41) การมีสติในการตัดสินใจแก้ปัญหา มองขาดว่าสถานการณ์แบบใดควรรับมืออย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ (ร้อยละ 2.27) การเข้าถึงลูกน้องในทุกระดับ สร้างความคุ้นเคยและความเป็นกันเอง ไม่ตั้งกำแพงทิวหรืออึดตาในการทำงาน (ร้อยละ 2.27) ความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่พูดจาเสียดสีเปรียบเปรย หรือใช้คำพูดทำลายน้ำใจของผู้ฟัง (ร้อยละ 2.27) มีจุดยืนในการทำงาน มีความเด็ดขาด ไม่ยอมให้ผู้อื่นแทรกแซงการทำงาน (ร้อยละ 2.27) มีบุคลิกน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ ไม่นำเรื่องของบุคคลอื่นไปพูดต่อในทางที่เสียหาย (ร้อยละ 2.27) การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ให้รางวัลตอบแทนการทำงานดีด้วยความก้าวหน้าในสายงาน (ร้อยละ 2.27) มีความยืดหยุ่นในวิธีการทำงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แต่ไม่ใช่การประนีประนอมในหลักการที่ถูกต้อง (ร้อยละ 1.14) ตามลำดับ ทั้งนี้โดยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้ศึกษาจะได้นำไปสรุปและอภิปรายผลในบทต่อไป



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กับข้อมูลส่วนบุคคล และ 3) ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างเป็นคณะผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งไม่นับรวมปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 295 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าที (t-Test) และทดสอบค่าเอฟ (F-Test) ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) ซึ่งผลการศึกษสามารถสรุปในประเด็น สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบ ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดเทศบาล และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

1.1.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

1.2 สมมติฐานการศึกษา

1. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ที่ต่างกัน มีผลต่อระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่ต่างกัน
3. รูปแบบองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ต่างกัน มีผลต่อระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่ต่างกัน

1.3 วิธีดำเนินการศึกษา

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ คณะผู้บริหาร สมาชิกสภา พนักงานในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 15 แห่ง ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,121 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 295 คน ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโรยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถาม ใช้สอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะผู้บริหาร สมาชิกสภา พนักงานในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 295 คน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร ปัจจุบัน รูปแบบขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้แบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist) ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยแบ่งเป็นการพิจารณาใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) การสื่อสาร (Communication) การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (Empowered People) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราไลเกิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (open end) สอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการเพิ่มระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้ศึกษาตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามโดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ให้มีความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) และปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนและสมบูรณ์ และนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try-out) กับคณะผู้บริหาร สมาชิกสภา พนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอใกล้เคียงซึ่งไม่ใช่กลุ่ม

ตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามมาทำการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Coefficients) โดยใช้สูตร สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม มีค่า 0.939

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 25 สิงหาคม 2562 ถึงวันที่ 27 กันยายน 2562 รวม 34 วัน โดยทำหนังสือจากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากคณะผู้บริหาร สมาชิกสภา พนักงานในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 15 แห่ง โดยส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบจำนวน 295 คน พร้อมระบุข้อความนัดหมายวันที่ผู้ศึกษาเข้าไปชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถามเก็บในวันที่ 4 กันยายน 2562 และวันที่ 6 กันยายน 2562 พร้อมทั้งเก็บแบบสอบถามบางส่วน ทั้งนี้ ผู้ศึกษาขอความอนุเคราะห์ให้ตัวแทนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ ส่งแบบสอบถามที่ตกค้างกลับคืนแก่ผู้ศึกษาภายในวันที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับทางโทรศัพท์ การขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่แต่ละองค์การช่วยติดตามแบบสอบถามเป็นไปด้วยความราบรื่น ทั้งนี้ ได้รับแบบสอบถาม ตอบกลับคืนจำนวน 295 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistics Package for the Social Sciences) ช่วยในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

5.1.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเพื่อนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

ก) ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) สำหรับอธิบายข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับอธิบายความคิดเห็นในเรื่องระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

5.1.2 สถิติเชิงอนุมาน แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ก) ค่า *t-Test (Independent Sample t-Test)* สำหรับการวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างที่มี เพศ และ รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่ต่างกัน

ข) ค่า *F-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA)* ใช้สำหรับการวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างที่มี อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่ต่างกัน

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้จากการนำข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด (open end) โดยนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)

1.4 ผลการวิจัย

1.4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคลของคณะผู้บริหาร สมาชิกสภา พนักงานในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 295 คน ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า

1) เพศของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 ส่วนเพศชายมีจำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5

2) อายุของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาคือช่วงอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 ช่วงอายุ 30 – 40 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 และอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1

3) ประเภทบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นพนักงานส่วนตำบลหรือพนักงานเทศบาล จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 75.3 รองลงมาเป็นสมาชิกสภาเทศบาลหรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 และเป็นผู้บริหาร (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.) จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1

4) ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 53.9 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8

5) ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในระยะเวลา 6 – 10 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 รองลงมา คือ ระยะเวลาปฏิบัติงาน 11 – 15 ปี และ 16 ปี ขึ้นไป จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 ตามลำดับ และระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 16.6

6) รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในเทศบาล (เทศบาลนคร/เทศบาลเมือง/เทศบาลตำบล) จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 83.7 และองค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 16.3

1.4.2 ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

1) พิจารณาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยรวม: พบว่า คณะผู้บริหาร สมาชิกสภาพนักงานในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.78 รองลงมา ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.54 การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.45 การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.41 และการสื่อสาร (Communication) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.39 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์รายด้านมีรายละเอียดหัวข้อย่อย ดังนี้

(1) การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 พบว่า หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 คือ “มีความเชื่อใจและเคารพในความสามารถของบุคลากร” และ “มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบให้แก่รองปลัด ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องนั้น ๆ โดยตรง” หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 คือ “มีการมอบหมายงานสำคัญให้กับบุคลากรอื่น ๆ”

(2) วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมา ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร วิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ วิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ และวิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79, 3.38, 3.35 และ 3.27 ตามลำดับ

(3) การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ “มีความสามารถในการจัดระเบียบความคิดที่หลากหลายให้เกิดความสมดุลได้” โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ส่วนลักษณะการคิด

ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ “มีแนวความคิดที่แตกต่าง และมีนวัตกรรม” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

(4) การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ “มีการปรับปรุงระบบงานไปสู่ระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)” โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ “เป็นองค์กรที่มีขนาดกะทัดรัด และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน สามารถให้บริการได้ทั่วถึง เป็นธรรม และรวดเร็ว” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

(5) การสื่อสาร (Communication) มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 พบว่า หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 คือ “มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ให้แก่ หน่วยงาน สำนัก/กอง และบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ” หัวข้อย่อยที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 คือ “มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีอิทธิพล ต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”

2) พิจารณาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรในรูปแบบเทศบาล พบว่า ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดเทศบาล ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.76 รองลงมา ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.51 การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.43 การสื่อสาร (Communication) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.35 และการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.33 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์รายด้านมีรายละเอียดหัวข้อย่อย ดังนี้

(1) การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ความคิดเห็นด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติจากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรรูปแบบเทศบาลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 พบว่า หัวข้อย่อยที่อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 คือ “มีความเชื่อใจและเคารพในความสามารถของบุคลากร” หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 คือ “มีการมอบหมายงานสำคัญให้กับบุคลากรอื่น ๆ”

(2) วิสัยทัศน์ (Vision) ความคิดเห็นด้านวิสัยทัศน์จากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรรูปแบบเทศบาล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ มีค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมา ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร

วิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ วิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ และวิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74, 3.36, 3.34 และ 3.27 ตามลำดับ

(3) การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ความคิดเห็นด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์จากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรรูปแบบเทศบาล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ “มีความสามารถในการจัดระเบียบความคิดที่หลากหลายให้เกิดความสมดุลได้” โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ มีแนวความคิดที่แตกต่างและมีนวัตกรรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

(4) การสื่อสาร (Communication) ความคิดเห็นด้านการสื่อสารจากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรรูปแบบเทศบาล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ “มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรให้แก่หน่วยงาน สำนัก/กอง และบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนหัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ “มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

(5) การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสมจากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรรูปแบบเทศบาล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 พบว่า หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 คือ “มีการปรับปรุงระบบงานไปสู่ระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)” หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 คือ “เป็นองค์กรที่มีขนาดกะทัดรัด และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน สามารถให้บริการได้ทั่วถึง เป็นธรรม และรวดเร็ว”

3) พิจารณาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรในรูปแบบขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) พบว่า ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (ปลัด อบต.) ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.92 รองลงมา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.83 วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.69 การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.59 และการสื่อสาร (Communication) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.57 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์รายด้านมีรายละเอียดหัวข้อย่อย ดังนี้

(1) การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ความคิดเห็นด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติจากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรรูปแบบ อบต. มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 พบว่า หัวข้อย่อยที่อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 คือ “ให้การสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสอดคล้องกับ Thailand 4.0” หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 คือ “มีการมอบหมายงานสำคัญให้กับบุคลากรอื่น ๆ”

(2) การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสมจากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรรูปแบบ อบต. มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 3.83 พบว่า หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 คือ “เป็นองค์กรที่มีขนาดกะทัดรัด และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ลำดับชั้น การบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน สามารถให้บริการได้ทั่วถึง เป็นธรรม และรวดเร็ว” หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 คือ “มีการปรับปรุงระบบงานไปสู่ระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)”

(3) วิสัยทัศน์ (Vision) ความคิดเห็นด้านวิสัยทัศน์จากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรรูปแบบ อบต. มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ มีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมา ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร วิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ วิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ และวิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม โดยมีค่าเฉลี่ย 4.04, 3.52, 3.40 และ 3.29 ตามลำดับ

(4) การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ความคิดเห็นด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์จากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรรูปแบบ อบต. มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยหัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ “มีความสามารถในการจัดระเบียบความคิดที่หลากหลายให้เกิดความสมดุลได้” หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ “มีแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องค้นหาปัญหาให้ได้ก่อน และนำไปสู่แนวทางแก้ไข” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

(5) การสื่อสาร (Communication) ความคิดเห็นด้านการสื่อสารจากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรรูปแบบ อบต. มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 พบว่า หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 คือ “มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ให้แก่ หน่วยงาน สำนัก/กอง และบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ” หัวข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 คือ “มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”

1.4.3 การทดสอบสมมติฐาน

1) การทดสอบสมมติฐานว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับปานกลาง หรือไม่

พิจารณาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยรวม: พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก สรุปได้ว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

2) การทดสอบสมมติฐานว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ที่ต่างกัน มีผลต่อระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่ต่างกัน หรือไม่

เพศ: กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อายุ: กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ด้านการสื่อสาร (Communication) ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) และด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ประเภทบุคลากร: กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทบุคลากรต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) และด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระดับการศึกษาสูงสุด: กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน: กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ด้านการสื่อสาร (Communication) ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) และด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กลุ่มตัวอย่างที่มีรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สรุปโดยภาพรวมได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ที่ต่างกัน มีผลต่อระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่ต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

3) การทดสอบสมมติฐานว่า รูปแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ต่างกัน มีผลต่อระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่ต่างกัน หรือไม่

รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กลุ่มตัวอย่างที่มีรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สรุปได้ว่า รูปแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ต่างกัน มีผลต่อระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่ต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

2. อภิปรายผล

จากการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า คณะผู้บริหาร สมาชิกสภา พนักงานในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินระดับผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ นนทิพร สาน้อย (2557) การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แม้ว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ค่าเฉลี่ยมีค่าสูงกว่าช่วงคะแนนปานกลางไปเพียง 0.12 เท่านั้น นั่นหมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อาจจะยังไม่โดดเด่นอย่างชัดเจน ด้วยเหตุผลของอำนาจหน้าที่และขอบเขตในการทำงานที่ไม่ยืดหยุ่นเนื่องจากไม่ได้อยู่ในฐานะของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและอำนาจหน้าที่ที่กำหนดด้วยระเบียบ ข้อบังคับตามที่กฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ แม้ว่าจะมีการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติตัดสินใจด้วยตนเองในบางเรื่องอย่างเหมาะสมแล้ว แต่ถ้าการสื่อสารระหว่างปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับผู้ปฏิบัติไม่ราบรื่น ผู้ปฏิบัติอาจจะไม่สามารถรับรู้ได้ถึงเจตนาอันดีของผู้นำ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะวิจารณ์ผู้นำทางด้านลบ และมองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากงานที่ได้รับมอบหมายน้อยกว่าความเป็นจริง จึงทำให้ค่าเฉลี่ยโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก แต่มีค่ามากกว่าระดับปานกลางเพียงเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า คณะผู้บริหาร สมาชิกสภา พนักงานในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินระดับผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพิเชษฐ ภูเฉลิมตระกูล (2561: 300-310) ศึกษาภาวะผู้นำ

เชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบลบางเตย อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ด้านวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก

จากผลการวิจัยได้ข้อสังเกตว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลและรูปแบบ อบต. มีความคิดเห็น ด้านวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากเหมือนกัน สามารถคาดการณ์ได้ว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นบุคคลที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ในตนเองสามารถบูรณาการความคิดได้อย่างเป็นระบบ มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตามวิสัยทัศน์อย่างเคร่งครัด ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน ความเครียดนี้อาจจะทำให้ศักยภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม ลดลง

2.1.2 การสื่อสาร (Communication) ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า คณะผู้บริหาร สมาชิกสภาพนักงานในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินระดับผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$) สอดคล้องกับการศึกษาของรักเกียรติ หงส์ทอง (2557: (1)) ศึกษาประสิทธิผลขององค์การกับตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสารยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง

จากผลการวิจัยได้ข้อสังเกตว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบอบต. มีความคิดเห็นด้านการสื่อสาร ($\bar{X}=3.57$) มากกว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล ($\bar{X}=3.35$) เนื่องจากเทศบาลมีจำนวนสมาชิกในองค์กรมากกว่า อบต. การสื่อสารจึงมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นตามขนาดขององค์กร หากใช้เทคนิควิธีการสื่อสารที่เหมือนกันย่อมมีโอกาสที่จะได้ผลลัพธ์แตกต่างกัน แม้ว่า อบต. จะมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านการสื่อสารที่สูงกว่าเทศบาล แต่ค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันมากเกินไป และพบว่าหัวข้อย่อยที่มีค่าต่ำสุดเหมือนกัน คือ “มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” นั่นสะท้อนให้เห็นว่า การสื่อสารของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ยังไม่สามารถมีอิทธิพลเหนือคณะผู้บริหาร สมาชิกสภา พนักงานส่วนท้องถิ่นที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้มากเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยม ดังนั้น

ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ สร้างความเป็นกันเอง วางตัวให้เข้าถึงได้ง่าย และควรสื่อสารจากใจจริง เพื่อให้บุคลากรเปิดใจรับฟังสิ่งที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.1.3 การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า คณะผู้บริหาร สมาชิกสภา พนักงานในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินระดับผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล มีความคิดเห็นด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) และความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบอบต. อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) เนื่องจากการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งเทศบาลและ อบต. ได้มีการกระจายอำนาจและให้อำนาจให้กับหน่วยงานระดับล่างมากขึ้นเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติราชการตามเขตการปกครองสำเร็จคล่องไปโดยเร็ว และอยู่ในระดับมาก และนอกจากนั้นยังแสดงให้เห็นว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมมีความเชื่อใจและเคารพในความสามารถของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของคูช, เจมส์ เอ็ม, พอสเนอร์, แบริ (1995) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำที่มีการแบ่งสรรอำนาจเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ผู้ปฏิบัติเป็นการแสดงถึงความไม่หวงอำนาจมีความมั่นใจในความเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

2.1.4 การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า คณะผู้บริหาร สมาชิกสภา พนักงานในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินระดับผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการศึกษาของรักเกียรติ หงษ์ทอง (2557: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพขององค์การกับตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก ผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ด้านการนำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

จากผลการวิจัยได้ข้อสังเกตว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.83$) มากกว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล ($\bar{X} = 3.33$) เนื่องจาก อบต. เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเล็กที่สุดและใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ประชาชนในพื้นที่ที่ อบต. ตั้งอยู่มีจำนวนไม่มากหากเปรียบเทียบกับหน่วยงานระดับเทศบาล ด้วยเหตุนี้ อบต. จึงเป็นองค์กรที่กะทัดรัด ให้บริการด้วยความสะดวกรวดเร็ว ระบบการสั่งงานไม่สลับซับซ้อน ผู้นำสามารถดูแลความเรียบร้อยขององค์กรได้อย่างทั่วถึง บุคลากรมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและส่วนใหญ่มีความสามัคคีในหมู่คณะ เนื่องจากมีสมาชิกในองค์กรมีจำนวนน้อยกว่าเทศบาล ลักษณะการทำงานของ อบต. จึงมีความคล่องตัวมากกว่าเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับ ตัวแบบ 5'S โมเดลองค์การสมัยใหม่ตามนิยามของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น.136 – 140)

2.1.5 การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า คณะผู้บริหารสมาชิกสภา พนักงานในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินระดับผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.45$) มีค่าเกินระดับปานกลางเพียง 0.05 เท่านั้น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้ปฏิบัติมองว่าผู้นำที่มีความสามารถในการคิดในเชิงกลยุทธ์ คือ การคิดตั้งแต่เริ่มต้นจนบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือดำเนินการ จนบรรลุเป้าหมายหรือสถานการณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคต เริ่มจากการมีเป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จ จากนั้นจึงหาวิธีดำเนินการไปสู่เป้าหมาย ยังมีไม่มากพอ

จากผลการวิจัยได้ข้อสังเกตว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีความคิดเห็นด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.59$) มากกว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล ($\bar{X} = 3.43$) เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัด อบต. ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดหมวดแห่งความคิด 6 ไบของ Edward De Bono ดังนี้ “มีความสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ด้านบวกที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคตไปจนถึงการปฏิบัติได้จริง โดยการประเมินหาจุดแข็งในองค์กรและโอกาสของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จก่อนกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก” ($\bar{X} = 3.83$) อยู่ในระดับมาก แปลว่า ปลัดอบต. มีคุณลักษณะของการคิดแบบเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส มีกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี และ “มีการนำแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์เข้ามาช่วยในการค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ” ($\bar{X} = 3.56$) อยู่ในระดับมาก แปลว่า ปลัดอบต. มีความคิดที่จะสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตน คุณลักษณะดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ

สำหรับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล มีค่าเฉลี่ยตามหัวข้อย่อยดังกล่าวข้างต้น เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ 3.48 และ 3.17

2.2 การทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่มีผลต่อระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

เพศ: กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับการศึกษาของสุภาพร ชมพงษ์ (2554: ง) ศึกษาความชัดเจนในบทบาทและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 12 ผลการศึกษาพบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีเพศ การศึกษาสูงสุดต่างกัน การปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุข ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

อายุ: กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสาร ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ และด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทุกช่วงอายุมีความแตกต่าง เหตุที่มีความต่างนั้นก็เพราะว่าแต่ละช่วงอายุได้เห็นประสบการณ์ของคนรุ่นก่อนตนเอง และประสบการณ์ในชีวิตทำงาน ทำให้เขาพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะของช่วงวัยตนเองขึ้นมา เป็นเรื่องปกติที่คนวัยหนึ่งจะมองคนวันก่อนตนในเชิงวิพากษ์วิจารณ์และมีแนวโน้มจะเป็นไปในทางลบ และ ทุกช่วงอายุมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ดังนั้น ฝ่ายบริหารขององค์กรต้องรู้จักดึงจุดแข็งและศักยภาพของคนแต่ละช่วงวัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารกำลังคนสำหรับองค์กรที่มีความแตกต่างในช่วงอายุ จึงต้องให้ความสนใจทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

ประเภทบุคลากร: กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทบุคลากร ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม และด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง

ก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ ทำให้มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกันไป ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

ระดับการศึกษาสูงสุด: กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุด ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับการศึกษาของสุภาพร ยมหงษ์ (2554: ง) ศึกษาความชัดเจนในบทบาทและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุข ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 12 ซึ่งเป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน: กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสาร ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ และด้านการคิดในเชิงกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กลุ่มตัวอย่างที่มีรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้าน การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรต่างก็มีโครงสร้างที่สลับซับซ้อน และการบริหารที่แตกต่างกันไปตามรูปแบบของแต่ละองค์กร จึงทำให้มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง
- การประเมินผลการทำงานของผู้บริหารและปลัด พร้อมเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานของผู้บริหารและปลัดอย่างต่อเนื่อง

- การถอดบทเรียนตัวอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก ว่าผู้นำเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้อย่างไร เพื่อนำแนวคิดมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดและทุกคนในองค์กร

- ควรมียุทธศาสตร์ในการทำงาน ทำให้ทุกคนในทีมรู้ว่าทิศทางและกลยุทธ์ในการทำงานคืออะไร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกลยุทธ์

3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

3.2.1 การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ จากการศึกษา พบว่า มีการมอบหมายงานสำคัญให้กับบุคลากรอื่น ๆ ยังมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เพราะฉะนั้นภายในองค์กรควรยึดถือวิธีการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตยจะยอมให้มีการมอบหมายงานในระดับต่ำลงมา เพื่อให้มีโอกาสตัดสินใจด้วยตนเอง ในทางตรงข้ามในองค์กรที่ใช้วิธีการควบคุมอย่างมาก การตัดสินใจต่าง ๆ ก็จะถูกจำกัดหรือรวมไว้ในระดับสูงเท่านั้น ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มอำนาจให้ผู้ปฏิบัติ ได้แก่

- ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอขนาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ควรเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นผู้สอนงานที่ดีให้แก่ลูกน้อง สามารถแสดงวิธีการแก้ปัญหาให้เป็นตัวอย่างและลงมือแก้ปัญหาไปพร้อมกับลูกน้องเสมอ

- การเลือกใช้คนให้ตรงกับงาน เพื่อความถูกต้องเหมาะสม และลดความผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่ถนัด

- ทำให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน รู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร

3.2.2 การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม จากการศึกษา พบว่า เป็นองค์กรที่มีขนาดกะทัดรัด และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน สามารถให้บริการได้ทั่วถึง เป็นธรรม และรวดเร็ว ยังมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยเฉพาะองค์กรในรูปแบบเทศบาลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90) ซึ่งแตกต่างจากองค์กรในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 4.56 เพราะฉะนั้นองค์กรที่เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้มีขนาดกะทัดรัด ลดลำดับชั้นการบังคับบัญชาให้มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน ให้บริการควรที่จะให้บริการอย่างทั่วถึง ให้บริการด้วยความเป็นธรรม และมีความรวดเร็วให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม ได้แก่

3.2.3 วิสัยทัศน์ จากการศึกษา พบว่า วิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม ยังมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เพราะฉะนั้นจึงควรเป็นบุคคลประเภทคนที่มีความคิดริเริ่ม เป็นผู้ที่มีความกล้าที่จะคิดและทำสิ่งที่ผิดแปลกไปจากที่ผู้อื่นคิดหรือทำอยู่แล้ว โดยเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและ

ส่วนรวม ลักษณะการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มเป็นลักษณะสำคัญของนักวิทยาศาสตร์ เพราะจะทำให้ค้นพบและประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ ได้แก่

- ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง

- การสร้างวัฒนธรรมเชิงวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากร

3.2.4 การคิดในเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษา พบว่า มีแนวความคิดที่แตกต่างและมีนวัตกรรม ยังมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เพราะบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นอีกความจำเป็นหนึ่งที่ช่วยองค์กรเติบโต องค์กรที่มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง จะสามารถทำให้บุคลากรมีแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน แก้ไขปัญหา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคิดในเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

- ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ควรมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาคนและพัฒนางาน

- การคิดบวก มองทุกอย่างไม่ใช่ปัญหา และเห็นประโยชน์ของการเผชิญกับปัญหา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและนำพาองค์กรไปข้างหน้า

3.2.5 การสื่อสาร จากการศึกษา พบว่า มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เพราะฉะนั้นจึงควรส่งเสริมให้มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี อันจะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก เพราะนโยบายการบริหารงานการจัดการขององค์กรเป็นส่วนสำคัญ และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การสื่อสารภายในองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับกิจกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ได้แก่

- ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ควรใช้ความจริงใจเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ลูกน้องขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

- ความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่พูดจาเสียดสีเปรียบเปรย หรือใช้คำพูดทำลายน้ำใจของผู้ฟัง

3.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

- 1) ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับอำเภอ ระดับจังหวัด หรือระดับประเทศ
- 2) ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
- 3) เพื่อให้ได้ข้อมูลรอบด้าน ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ เช่น การจัดทำสนทนากลุ่มกับผู้บริหารท้องถิ่นและปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ รวมทั้งมีการสนทนากลุ่มกับพนักงานส่วนท้องถิ่นในประเด็นเดียวกัน



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2547). *พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552* กรุงเทพฯ: ประสานมิตร.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2562). “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 (ฉบับปรับปรุง)” (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2562 จาก <http://www.local.moi.go.th/newweb2019/web/content/index/law>
- กนกวรรณ สร้อยคำ. (2550). *การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กาญจนา ชานะ. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนเขตกรุงเทพฯ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- คูช, เจมส์ เอ็ม, พอสเนอร์, และแบร์รี่. (2542). *ผู้นำเหนือผู้นำ [The leadership challenge]* (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ.อาร์.บิซิเนส เพรส.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2553). *ทฤษฎีองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: อินทภาษ.
- ถนอม แยมคล้าย. (2553). *ประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยนาท*. (รายงานการศึกษาอิสระ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ทองใบ สุดขารี. (2543). *ผู้นำและการจูงใจ (leadership and motivation technique)*. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชเนศวร์ เจริญเมือง. (2560). *พลเมืองกับสังคมประชาธิปไตย*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิเพื่อการศึกษา ประชาธิปไตยและการพัฒนา (โครงการจัดพิมพ์คปไฟ).
- นิกัญชลา ลั่นเหลือ. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้าง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

- นนทิพร สาน้อย. (2557). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- บุษยา วีรกุล. (2558). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บลองชาร์ด, เคน. (2545). หัวใจผู้นำ [The heart of a leader] (สายฟ้า พลวายุ, ผู้แปลและเรียบเรียง)
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ.อาร์.บิซิเนส เพรส.
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2557). จากการปกครองท้องถิ่นสู่ธรรมาภิบาลท้องถิ่น. นนทบุรี: โครงการ
ส่งเสริมการแต่งตำรา สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปริญญา สุลีศศิริ. (2562). “รัฐจ้องการปกครองส่วนท้องถิ่นไทย”. สืบค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2562,
จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/politics/>
- ปิ่นฤทัย ประดิษฐ์ศิลป์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การ กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาล
วิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์).
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2562, จาก <http://thailis.or.th/tdc>
- พิเชษฐ ภูเฉลิมตระกูล. (2561). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ
เทศบาลตำบลบางเคุย อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี. วารสารวิชาการสถาบัน
เทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, ฉบับพิเศษ, 300-310.
- วิรัช ธีรพันธุ์เมธี. (2539). ประวัติความเป็นมาของเทศบาล. กรุงเทพฯ: จดหมายข่าว ราชบัณฑิตยสถาน.
สถาบันพระปกเกล้า. (2562). พระราชบัญญัติ เทศบาล (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562. (ออนไลน์).
สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2562 จาก <http://wiki.kpi.ac.th/images/4/4d/T160462-14.pdf>
- สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2556). ท้องถิ่นโปร่งใส: การพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิภาพในการ
เปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ : แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา. มหาสารคาม:
อภิชาตการพิมพ์.
- สุพิชชา สอนสวัสดิ์. (2554). การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยผ่านทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชนต่อประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยทักษิณ,
สงขลา.

- สุภาพร ยมหงษ์. (2554). ความชัดเจนในบทบาทและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุข ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 12. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ "ไม่" ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- ศุวิทย์ ยอดสละ. (2556). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บริหารธุรกิจ "ไม่" ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- _____. (2552). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งผู้อำนวยการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2559). องค์การสมัยใหม่ คู่มือการสมรรถนะสูง. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งผู้อำนวยการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2560). วิธีใหม่การบริหารยุทธศาสตร์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน. นนทบุรี: โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสงขลา. (2562). “สรุปจำนวน อปท.จังหวัดสงขลา” (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2562 จาก <http://sk-local.go.th/content/nums>
- สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (2562). “มาตรฐานกำหนดตำแหน่งเทศบาล” (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2562 จาก http://www.dla.go.th/servlet/TemplateOrganizeServlet?_mode=menu&tempWebMenuId=6704
- สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (2562). “มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง อบต.” (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2562 จาก http://www.dla.go.th/servlet/TemplateOrganizeServlet?_mode=menu&tempWebMenuId=6721

ภาคผนวก



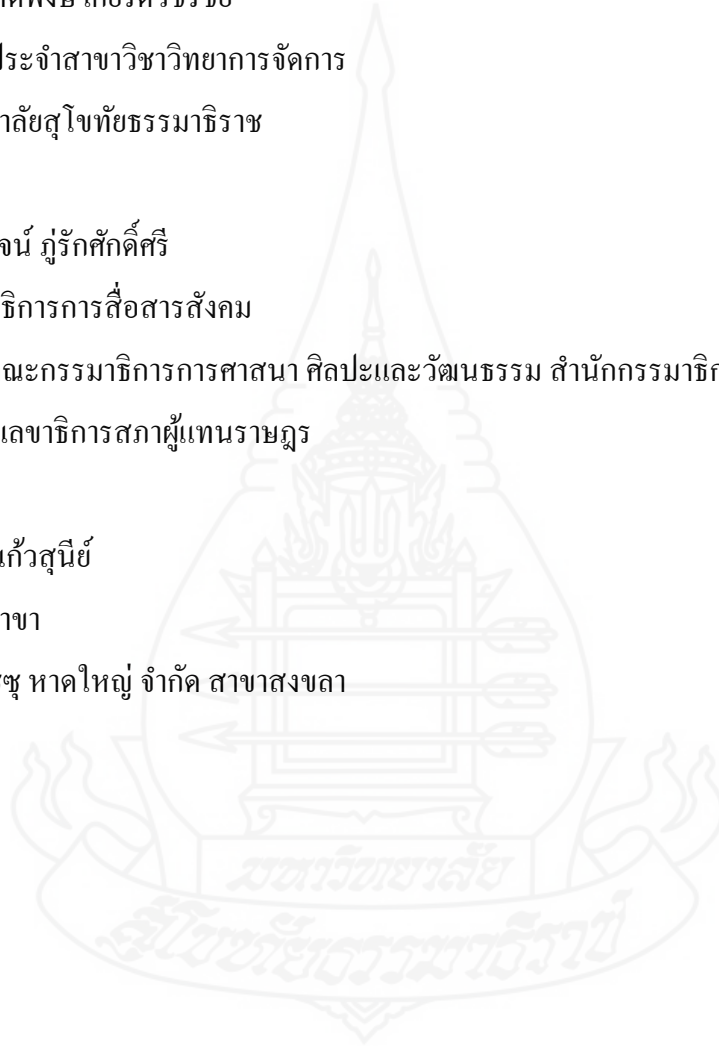
ภาคผนวก ก

รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. รศ.ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย
อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. ดร.จอมพจน์ ภูริศักดิ์ศรี
อนุกรรมการการสื่อสารสังคม
กลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สำนักกรรมการ 3
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
3. นายวิรัช แก้วสุณี
ผู้จัดการสาขา
บริษัท อีซูซู หาดใหญ่ จำกัด สาขาสงขลา





ภาคผนวก ข

รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามหมายเลข

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา” ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่กรุณาตอบจะใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยกำหนดความคิดเห็นเป็นน้ำหนักคะแนน 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการเพิ่มระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

(นางสาวประภาพิมพ์ อุทัยรัตน์)

นักศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร

โทรศัพท์ 092-2699514

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
2. อายุ (1) น้อยกว่า 30 ปี
 (2) 30 – 40 ปี
 (3) 41 – 50 ปี
 (4) 51 – 60 ปี
3. ประเภทบุคลากร (1) ผู้บริหาร
 (นายก/รองนายกเทศมนตรี นายก/รองนายก อบต.)
 (2) สมาชิกสภาเทศบาล/สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
 (3) พนักงานส่วนตำบล/พนักงานเทศบาล
4. ระดับการศึกษาสูงสุด (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
 (2) ปริญญาตรี
 (3) สูงกว่าปริญญาตรี
5. ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน (1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
 (2) 6 – 10 ปี
 (3) 11 – 15 ปี
 (4) 16 ปี ขึ้นไป
6. รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (1) เทศบาล (เทศบาลนคร/เทศบาลเมือง/เทศบาลตำบล)
 (2) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

ส่วนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โดยกำหนดความคิดเห็นเป็นน้ำหนักคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วย เป็นจริงในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วย เป็นจริงในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วย เป็นจริงในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย เป็นจริงในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วย เป็นจริงในระดับมากที่สุด

| ลำดับที่ | ข้อความ | ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ | | | | |
|--|--|------------------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิสัยทัศน์ (Vision) | | | | | | |
| 1 | ด้านความคิดริเริ่ม คือ คิดหากลยุทธ์การพัฒนาใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของเทศบาลหรือ อบต. เช่น เสนอให้มีเบอร์โทรศัพท์สายด่วนบริการตลอด 24 ชั่วโมง สำหรับงานบริการประชาชนรูปแบบต่างๆ อาทิ การร้องทุกข์ ร้องเรียน การแจ้งเบาะแสเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ หรือสอบถามการชำระภาษีประจำปี เป็นต้น | | | | | |
| 2 | ด้านความคิดสร้างสรรค์ คือ มีการคิดแบบเปรียบเทียบ (benchmarking) เพื่อให้เทศบาลหรืออบต. เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด เช่น การเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างเทศบาลหรืออบต. ของท่านกับเทศบาลหรืออบต. ที่ประสบความสำเร็จในการวางแผนกลยุทธ์ หรือการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างเทศบาลหรืออบต. ของท่านกับเทศบาลหรืออบต. ที่มีการบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) เป็นต้น | | | | | |

| ลำดับที่ | ข้อความ | ระดับภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ | | | | |
|---|--|----------------------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | ด้านจินตนาการ คือ สามารถจินตนาการถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่ทำให้จินตนาการวิสัยทัศน์นั้นเป็นเรื่องจริง | | | | | |
| 4 | ด้านข้อมูลข่าวสาร คือ สามารถจดจำข้อมูลความรู้ได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ ทำให้สามารถนำข้อมูลจากประสบการณ์มาใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | | | | | |
| 5 | ด้านการบูรณาการ เช่น สามารถเชื่อมโยงแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอภาคใหญ่เข้ากับยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ หรือทรัพยากรในเทศบาลหรือ อบต. ของท่าน นำไปสู่ความสอดคล้องกันในทุกระดับ สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการใช้หลักการสื่อสาร (Communication) | | | | | | |
| 6 | มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีศิลปะในการอธิบายและโน้มน้าวใจ ทำให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น | | | | | |
| 7 | มีการใช้หลักการสื่อสารอย่างมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | | | | | |

| ลำดับที่ | ข้อความ | ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ | | | | |
|---|--|------------------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ให้แก่ <u>หน่วยงาน สำนัก/กอง และบุคลากรภายในองค์กร</u> <u>ปกครองส่วนท้องถิ่น</u> ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น การสื่อสารแบบตัวต่อตัว การจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ ตลอดจนสายการบังคับบัญชา เป็นต้น | | | | | |
| 9 | มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ให้แก่ <u>บุคคลภายนอก</u> ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น การประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์องค์กร วิทยุชุมชน เป็นต้น | | | | | |
| ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ (Empowered People) | | | | | | |
| 10 | มีความเชื่อใจและเคารพในความสามารถของบุคลากร เช่น มีการมอบอำนาจให้รองปลัดปฏิบัติราชการแทนโดยไม่ต้องเสนอเรื่องผ่านปลัดให้พิจารณาอีก (ยกเว้นงานที่มีกฎหมาย ระเบียบฯ คำสั่ง หรือหนังสือระบุว่าเป็นอำนาจเฉพาะของปลัด งานที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล งานราชการลับ เป็นต้น) | | | | | |
| 11 | มีความเอาใจใส่ในความสามารถเฉพาะของบุคลากร เช่น ให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ในการมอบหมายงานจึงพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อมอบหมายงานให้เหมาะสม | | | | | |

| ลำดับที่ | ข้อความ | ระดับภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ | | | | |
|----------|--|----------------------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบให้แก่รองปลัด ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องนั้นๆ โดยตรง เช่น การอนุมัติเบิกจ่ายค่าสาธารณูปโภค การควบคุมดูแลงานประจำทั่วไปของกองสวัสดิการสังคม เป็นต้น | | | | | |
| 13 | มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในการเลือกวิธีการทำงาน การคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานประจำ เช่น กิจกรรม 5ส กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมแข่งขันกีฬา หรือกิจกรรมจิตอาสา เป็นต้น โดยปลัดไม่ต้องตรวจสอบในทุกขั้นตอนการทำงาน | | | | | |
| 14 | ให้การสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรให้ตรงกับความจำเป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสอดคล้องกับ Thailand 4.0 เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์เพื่องานเอกสารยุคใหม่ หลักสูตรการตรวจสอบภายในระดับต่างๆ หลักสูตรผู้บริหารท้องถิ่น 4.0 เป็นต้น | | | | | |
| 15 | มีการมอบหมายงานสำคัญให้รองปลัดดำเนินการแทน เช่น การลงนามอนุมัติฎีกา และอนุมัติเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย (ยกเว้นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโครงการอบรมต่าง ๆ และรายจ่ายเพื่อการบำรุงรักษาหรือซ่อมแซมทรัพย์สิน) เป็นต้น | | | | | |
| 16 | มีการมอบหมายงานสำคัญให้กับบุคลากรอื่นๆ เช่น การประกวดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี เป็นต้น (เนื่องจากบุคลากรดังกล่าวมีข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานสำคัญอยู่พร้อมแล้ว และได้รับความสนับสนุนที่จำเป็นจากเพื่อนร่วมงาน และฝ่ายบริหาร) | | | | | |

| ลำดับที่ | ข้อความ | ระดับภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ | | | | |
|---|--|----------------------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | ให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้มีอำนาจที่เป็นรูปธรรม กล่าวคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจในการติดต่อประสานงานกับผู้บริหารองค์กรและระหว่างพนักงานด้วยกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การขออนุมัติจัดโครงการสามารถเสนอเรื่องต่อนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยตรง เป็นต้น | | | | | |
| องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) | | | | | | |
| 18 | เป็นองค์กรที่มีขนาดกะทัดรัด และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน สามารถให้บริการได้ทั่วถึง เป็นธรรม และรวดเร็ว | | | | | |
| 19 | มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานและพร้อมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น การเรียนรู้วิธีการใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) การเรียนรู้ผ่านระบบ Web Conference | | | | | |
| 20 | มีความสะอาดเรียบร้อย บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง | | | | | |
| 21 | ปราศจากความขัดแย้งและการทะเลาะวิวาท มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ | | | | | |
| 22 | มีการปรับปรุงระบบงานไปสู่ระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (one stop service) | | | | | |

| ลำดับที่ | ข้อความ | ระดับภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ | | | | |
|---|---|----------------------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | | | | | | |
| 23 | มีแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องค้นหาปัญหาให้ได้ก่อนและนำไปสู่แนวทางแก้ไข เช่น ปัญหาการให้บริการที่ล่าช้าแก้ไขด้วยวิธีการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น เพิ่มเจ้าหน้าที่ในส่วนงานบริการ หรือการจัดตั้งระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (one stop service) เป็นต้น | | | | | |
| 24 | มีแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีเหตุผล วางตัวเป็นกลางไม่โน้มเอียงฝ่ายใด กล่าวคือ ในกรณีที่บุคลากรภายในองค์กรถูกร้องเรียน ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะตั้งคณะกรรมการสอบสวนหาข้อเท็จจริงทุกกรณี โดยไม่เลือกปฏิบัติ | | | | | |
| 25 | มีความสามารถมองโลกในแง่ป้องกันความเสี่ยง กล่าวคือสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ด้านลบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถค้นหาวิธีป้องกันไม่ให้ผลลัพธ์นั้น/เกิดขึ้น เช่น สามารถประเมินหาจุดอ่อนขององค์กรที่ต้องระมัดระวังและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นก่อนกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรับ | | | | | |
| 26 | มีความสามารถปรับวิกฤตเป็นโอกาสเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานและเห็นคุณค่าในสถานการณ์ต่างๆ เช่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ได้มองว่าเป็นอุปสรรคในการทำงานของเทศบาลหรืออบต. | | | | | |

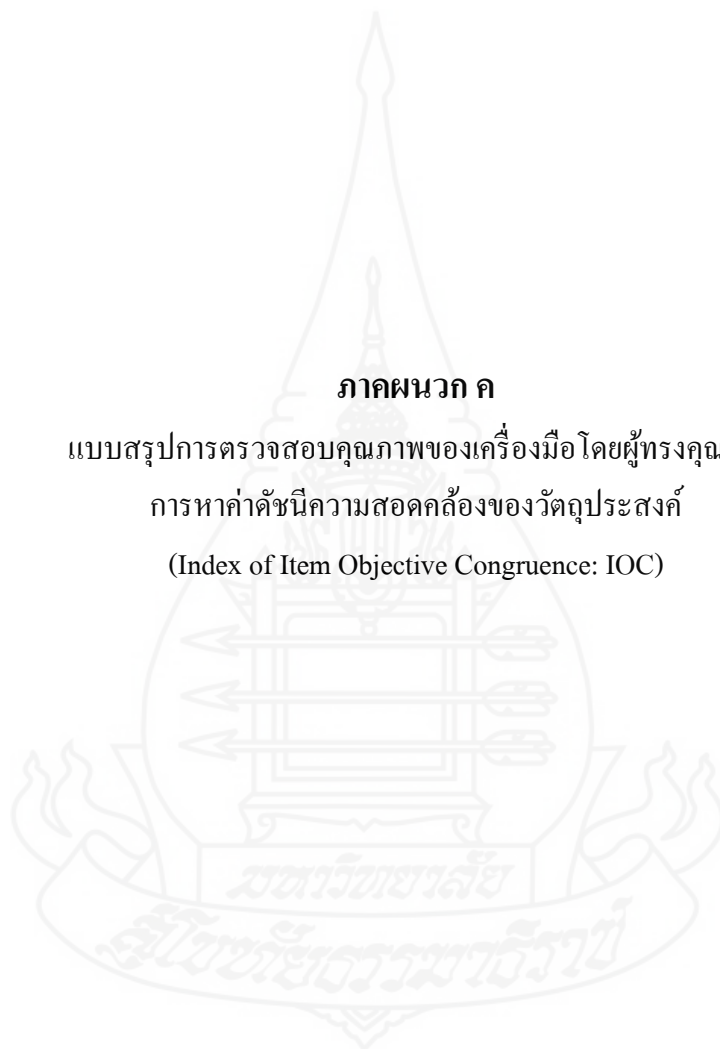
| ลำดับที่ | ข้อความ | ระดับภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ | | | | |
|----------|---|----------------------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | มีความสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ด้านบวกที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคตไปจนถึงการปฏิบัติได้จริง โดยการประเมินหาจุดแข็งในองค์กรและโอกาสของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จก่อนกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก | | | | | |
| 28 | มีแนวความคิดที่แตกต่างและมีนวัตกรรม เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเสนอแนวคิดหรือวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อร่วมกันสร้างนวัตกรรมขององค์กร นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมท้องถิ่นในระดับประเทศ | | | | | |
| 29 | มีการนำแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์เข้ามาช่วยในการค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ เช่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้การระดมความคิดจากบุคลากรในทุกๆ มุมมองโดยไม่มีการตัดสินถูกผิด เพื่อหาทางเลือกในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ | | | | | |
| 30 | มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกลไปข้างหน้า เช่น การตั้งเป้าหมายที่พัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปสู่ระดับสากล | | | | | |
| 31 | มีความสามารถในการจัดระเบียบความคิดที่หลากหลายให้เกิดความสมดุลได้ เช่น ในการประชุมวางแผนยุทธศาสตร์ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถหาข้อสรุปและมติที่ประชุมเป็นระยะๆ ระหว่างการประชุมจนกระทั่งสิ้นสุดการประชุม | | | | | |

ภาคผนวก ก

แบบสรุปการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์

(Index of Item Objective Congruence: IOC)



แบบสรุปรายการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์
(Index of Item Objective Congruence: IOC)

เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา”

| ข้อ | รายการพิจารณา | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | ค่า IOC |
|----------------------------|--|---------------|----|----|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| วิสัยทัศน์ (Vision) | | | | | |
| 1 | ด้านความคิดริเริ่ม คิดหากลยุทธ์การพัฒนาใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เช่น เสนอให้มีเบอร์โทรศัพท์สายด่วนบริการตลอด 24 ชั่วโมง สำหรับงานบริการประชาชนรูปแบบต่างๆ การร้องทุกข์ร้องเรียน การแจ้งเบาะแสเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ หรือ สอบถามการชำระภาษีประจำปี เป็นต้น | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 2 | ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีการคิดแบบเปรียบเทียบ (Benchmarking) เพื่อให้เทศบาลหรืออบต. เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด เช่น การเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างเทศบาลหรืออบต. ของท่านกับเทศบาลหรืออบต. ที่ประสบความสำเร็จ ในการวางแผนกลยุทธ์ หรือการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างเทศบาลหรืออบต. ของท่านกับ เทศบาลหรืออบต. ที่มีการบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ One-Stop Service เป็นต้น | +1 | 0 | +1 | 0.67 |

| ข้อ | รายการพิจารณา | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | ค่า IOC |
|-----------------------------------|---|---------------|----|----|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 3 | ด้านจินตนาการ สามารถจินตนาการถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่ทำให้จินตนาการวิสัยทัศน์นั้นเป็นเรื่องจริง | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 4 | ด้านข้อมูลข่าวสาร สามารถจดจำข้อมูลความรู้ได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ ทำให้สามารถนำข้อมูลจากประสบการณ์มาใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 5 | ด้านการบูรณาการ เช่น สามารถเชื่อมโยงแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอขนาดใหญ่เข้ากับยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ หรือทรัพยากรในเทศบาลหรืออบต.ของท่าน นำไปสู่ความสอดคล้องกันในทุกระดับ สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม | +1 | +1 | +1 | 1 |
| การสื่อสาร (Communication) | | | | | |
| 6 | การมีศิลปะในการอธิบายและโน้มน้าวใจ ทำให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 7 | การมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | +1 | +1 | +1 | 1 |

| ข้อ | รายการพิจารณา | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | ค่า IOC |
|---|--|---------------|----|----|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 8 | การเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น การสื่อสารแบบตัวต่อตัว การจัดทำคำรับรองปฏิบัติ ราชการตลอดสายการบังคับบัญชา การแถลงในที่ประชุม หรือการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 9 | การเลือกใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร ให้แก่ บุคคลภายนอก ได้อย่าง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น การสื่อสารแบบตัวต่อ ตัว การแถลงในที่ประชุม วิทยุชุมชน หรือการ ประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์องค์กร เป็นต้น | +1 | +1 | +1 | 1 |
| การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (Empowered People) | | | | | |
| 10 | การมีความเชื่อใจและเคารพในความสามารถของ บุคลากร เช่น การมอบอำนาจให้รองปลัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นปฏิบัติราชการแทน (ยกเว้นงานที่มีกฎหมาย ระเบียบฯ คำสั่ง หรือหนังสือระบุว่าเป็นอำนาจเฉพาะ ของปลัด งานที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล งาน ราชการลับ เป็นต้น) | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 11 | การมีความเอาใจใส่ในความสามารถเฉพาะของบุคลากร ให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ในการมอบหมายงานจึงพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อมอบหมาย งานให้เหมาะสม | +1 | +1 | +1 | 1 |

| ข้อ | รายการพิจารณา | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | ค่า IOC |
|-----|--|---------------|----|----|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 12 | การให้อำนาจตัดสินใจ ตลอดจนความรับผิดชอบให้แก่ รองปลัด ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ซึ่งมีหน้าที่ รับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องนั้นๆ โดยตรง เช่น การ อนุมัติเบิกจ่ายค่าสาธารณูปโภค การควบคุมดูแลงาน ประจำทั่วไปของกองสวัสดิการสังคม เป็นต้น | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 13 | การให้ออกาสบุคลากรในการเลือกวิธีการทำงาน การคิด และตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่นอกเหนือจากงาน ประจำ เช่น กิจกรรม 5ส กิจกรรมแข่งขันกีฬา หรือ กิจกรรมจิตอาสา โดยไม่ต้องตรวจสอบในทุกขั้นตอน การทำงาน | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 14 | การสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถของ บุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น และสอดคล้องกับ Thailand 4.0 เช่น การ ฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์เพื่องานเอกสารยุคใหม่ หลักสูตรการตรวจสอบภายในระดับต่างๆ หลักสูตร ผู้บริหารท้องถิ่น 4.0 เป็นต้น | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 15 | การมอบหมายงานสำคัญให้รองปลัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นดำเนินการแทน เช่น การลงนามอนุมัติฎีกา และอนุมัติเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย (ยกเว้นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ โครงการอบรมต่าง ๆ และ รายจ่ายเพื่อการบำรุงรักษาหรือซ่อมแซมทรัพย์สิน) เป็นต้น | 0 | +1 | +1 | 0.67 |

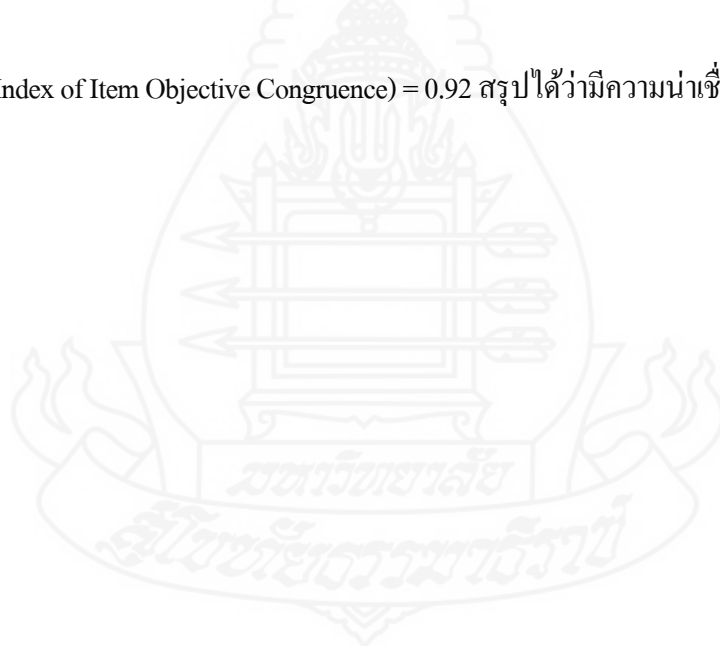
| ข้อ | รายการพิจารณา | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | ค่า IOC |
|--|--|---------------|----|----|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 16 | การมอบหมายงานสำคัญให้บุคลากร เช่น การประกวด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี เป็นต้น เนื่องจากบุคลากรดังกล่าวมีข้อมูลสำหรับการ ปฏิบัติงานสำคัญอยู่พร้อมแล้ว และได้รับความสนับสนุน ที่จำเป็นจากเพื่อนร่วมงาน และฝ่ายบริหาร | +1 | 0 | +1 | 0.67 |
| 17 | การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้มีอำนาจที่เป็นรูปธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจในการ ติดต่อประสานงานกับผู้บริหารองค์กรและระหว่าง พนักงานด้วยกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การ ขออนุมัติจัดโครงการ การขออนุมัติจัดซื้ออุปกรณ์ สำนักงาน ซึ่งเสนอเรื่องดังกล่าวต่อนายกองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นโดยตรง เป็นต้น | +1 | +1 | +1 | 1 |
| การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) | | | | | |
| 18 | องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านเป็นองค์กรที่มี ขนาดกะทัดรัด มีโครงสร้างการบริหารงานที่ลำดับชั้น การบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 19 | องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 20 | องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีบรรยากาศการ ทำงานเป็นกันเอง | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 21 | องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านปราศจากความ ขัดแย้งและการทะเลาะวิวาท | +1 | +1 | +1 | 1 |

| ข้อ | รายการพิจารณา | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | ค่า IOC |
|---|--|---------------|----|----|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 22 | องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการปรับปรุงระบบงานไปสู่ระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (one stop service) | +1 | +1 | +1 | 1 |
| การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | | | | | |
| 23 | ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องค้นหาปัญหาให้ได้ก่อน และนำไปสู่แนวทางแก้ไข เช่น ปัญหาการให้บริการที่ล่าช้า แก้ไขด้วยวิธีการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น เพิ่มเจ้าหน้าที่ในส่วนงานบริการ หรือการจัดตั้งระบบบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (one stop service) เป็นต้น | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 24 | ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีเหตุผล วางตัวเป็นกลางไม่โน้มเอียงฝ่ายใด กล่าวคือ ในกรณีที่บุคลากรภายในองค์กรถูกร้องเรียน ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะตั้งคณะกรรมการสอบสวนหาข้อเท็จจริงทุกกรณี โดยไม่เลือกปฏิบัติ | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 25 | ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถมองโลกในแง่ป้องกันความเสี่ยง กล่าวคือ สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ด้านลบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถค้นหาวิธีป้องกันไม่ให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้น เช่น สามารถประเมินหาจุดอ่อนขององค์กรที่ต้องระมัดระวังและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นก่อนกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรับ | +1 | +1 | +1 | 1 |

| ข้อ | รายการพิจารณา | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | ค่า IOC |
|-----|--|---------------|----|----|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 26 | ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสามารถปรับวิกฤติเป็นโอกาสเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน เช่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ได้มองว่าเป็นอุปสรรคในการทำงานของเทศบาล หรือ อบต. | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 27 | ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ด้านบวกที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคตไปจนถึงการปฏิบัติได้จริง โดยการประเมินหาจุดแข็งในองค์กรและโอกาสของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จก่อนกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 28 | ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการคิดแตกต่างและนวัตกรรม เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเสนอแนวคิดหรือวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อร่วมกันสร้างนวัตกรรมขององค์กร นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมท้องถิ่นในระดับประเทศ | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 29 | ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ความคิดสร้างสรรค์เข้ามาช่วยในการค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ เช่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้การระดมความคิดจากบุคลากรในทุกๆ มุมมอง โดยไม่มีการตัดสินถูกผิด เพื่อหาทางเลือกในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ | +1 | +1 | +1 | 1 |

| ข้อ | รายการพิจารณา | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | ค่า IOC |
|------------|--|---------------|----|----|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 30 | ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกลเสมอ | +1 | +1 | 0 | 0.67 |
| 31 | ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดระเบียบความคิดที่หลากหลายให้เกิดความสมดุลได้ เช่น ในการประชุมวางแผนยุทธศาสตร์ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถหาข้อสรุปและมติที่ประชุมเป็นระยะๆ ระหว่างการประชุมจนกระทั่งสิ้นสุดการประชุม | +1 | +1 | +1 | 1 |
| รวมค่า IOC | | | | | 0.92 |

ผลรวม IOC (Index of Item Objective Congruence) = 0.92 สรุปได้ว่ามีความน่าเชื่อถือ



ประวัติผู้ศึกษา

| | |
|------------------|--|
| ชื่อ | นางสาวประภาพิมพ์ อุทัยรัตน์ |
| วัน เดือน ปีเกิด | 24 สิงหาคม 2532 |
| สถานที่เกิด | อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| ประวัติการศึกษา | คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมเคมี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2554 |
| สถานที่ทำงาน | ศูนย์ความปลอดภัยในการทำงานเขต 9 |
| ตำแหน่ง | นักวิชาการแรงงานปฏิบัติการ |

