

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณี
จังหวัดนครศรีธรรมราช

นางทิปภวัล รัตนรัตน์

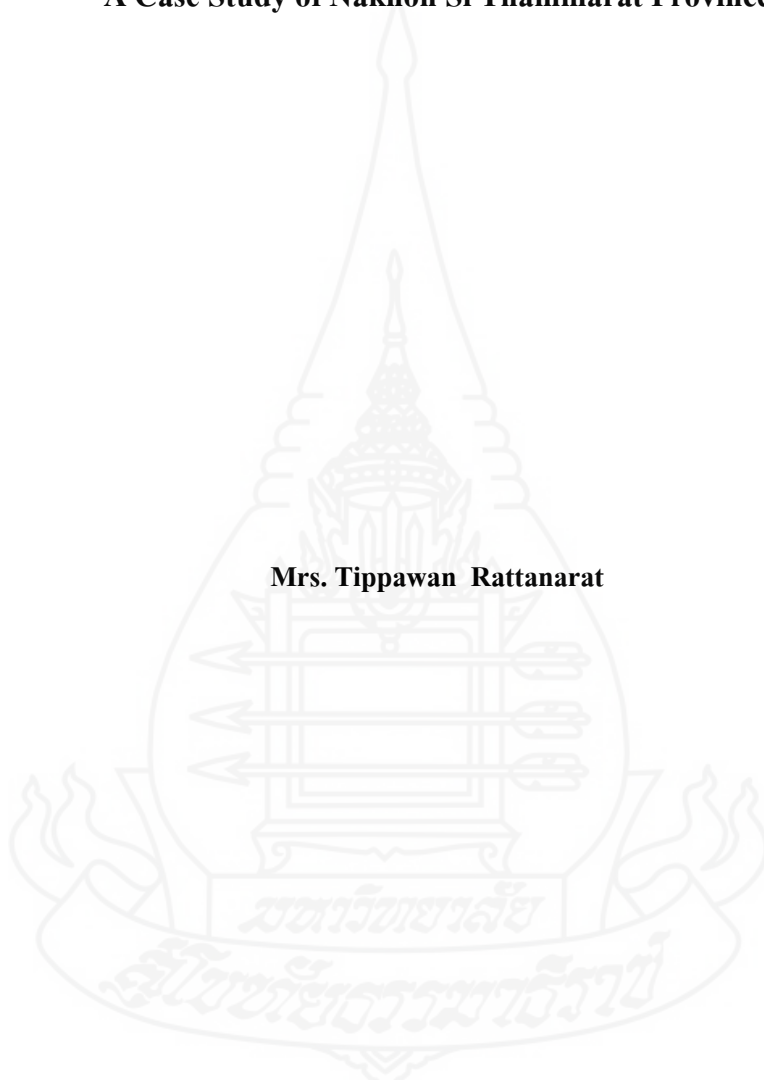


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา

พ.ศ. 2554

**Leadership of Department Heads at Sub-district Administrative Organization :
A Case Study of Nakhon Si Thammarat Province**

Mrs. Tippawan Rattanarat



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีจังหวัด นครศรีธรรมราช

ชื่อและนามสกุล นางทิปภวัล รัตนรัตน์

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี
2. รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ สามัคคีธรรม

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2555

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร. ดิน ประชัญพฤทธิ)



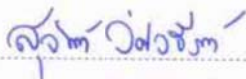
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ สามัคคีธรรม)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีจังหวัดนครศรีธรรมราช
ผู้วิจัย นางทิปภวดี รัตนรัตน์ รหัสนักศึกษา 2533007221 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2) รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ สามัคคีธรรม
ปีการศึกษา 2554

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช(2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา(3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช และ (4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ความเหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปที่ไม่ใช่หัวหน้างานและปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนทั้งสิ้น 154 แห่ง จำนวน 4,797 ราย โดยสุ่มแบบชั้นภูมิได้กลุ่มตัวอย่าง 370 รายจากองค์การบริหารส่วนตำบล 110 แห่งเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดอันดับ (2) วิเคราะห์ระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานใช้ การทดสอบค่าที(3) วิเคราะห์ความแตกต่างใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และหาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟและ (4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยวิธีถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า (1) ภาวะผู้นำแบบบงการ อยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก (2) การเปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามระดับการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบบงการ ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ มีความแตกต่างกัน โดยผู้นำที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากที่สุด (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ พบว่า ไม่มีปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบบงการ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(4) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานให้เพิ่มสูงขึ้น พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้เสนอแนะหัวหน้างานควรต้องทำความรู้จักกับพนักงานแต่ละคนให้มากที่สุดเพื่อนำคุณสมบัติของแต่ละคนมาเป็นข้อมูลประกอบการบริหารงาน ควรมีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี ควรจบการศึกษาด้านการบริหารงานโดยตรงและควรมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะความเป็นผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ องค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช

Thesis title: Leadership of Department Heads at Sub-district Administrative Organization :A Case Study of Nakhon Si Thammarat Province

Researcher: Mrs. Tippawan Rattanasat ; **ID:** 2533007221 ; **Degree:** Master of Public Administration ; **Thesis advisors:** (1) Dr. Rangson Prasertsri, Associate Professor ; (2) Dr. Somsak Samukkethum, Associate Professor; **Academic year:** 2011

Abstract

The purposes of this research were to 1) study the leadership of department heads at Sub-district Administrative Organizations in Nakhon Si Thammarat province, 2) compare the leadership of department heads based on educational levels 3) study the factors influencing the leadership of these department heads, and 4) suggest the guidelines for developing the appropriate leadership for these department heads.

Population in this research consisted of 4,797 employees who were not department heads from 154 Sub-district Administrative Organizations in Nakhon Si Thammarat province including sub-district officers, permanent employees, contracted employees and general workers. Method of stratified sampling was applied so consequently samples comprised 370 persons from 110 Sub-district Administrative Organizations. Instrument for this research was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, ranking, t-test, One-way ANOVA with the application of Scheffé's method for multiple comparison, and Stepwise Multiple Regression.

It was found from the study that: (1) directive leadership was at moderate level, supportive leadership, participative leadership and achievement-oriented leadership were at high level, (2) when compared the leadership based on educational level, there was no difference on directive leadership, while differences were found on supportive, participative and achievement-oriented leadership, of which Bachelor's degree holders had highest level of leadership, (3) there was no factor influencing directive leadership, while motivation, competency and good governance were the factors influencing the supportive and participative leadership, achievement-oriented leadership was influenced by factors of motivation and good governance, (4) guidelines proposed by the officers at Sub-district Administrative Organizations to enhance department heads' leadership were: the department heads should make themselves acquainted with their subordinates as much as they could so consequently they could delegate right man to the right job, they should have at least Bachelor's degrees majoring in administration or management and, they should be trained in leadership skill so to enhance the effectiveness of their work.

Keywords: Leadership, Sub-district Administrative Organization, Nakhon Si Thammarat Province

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ สามัคคีธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้อันทรงคุณค่าและเป็นประโยชน์ให้ โอกาส ให้กำลังใจ ตรวจสอบและแก้ไขวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยด้วยความเต็มใจอย่างสูงจนแล้วเสร็จ สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณไพลิน นุชถาวร ที่กรุณาให้ความรู้ทางด้านวิชาการ และ สนับสนุนการศึกษาครั้งนี้จนสัมฤทธิ์ผลตามเจตนารมณ์ที่วางไว้ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมราชที่อำนวยความสะดวกในทุกด้าน เพื่อนักศึกษามสธ. คุณชำนาญ คงรอด คุณสุนทร แทนทับ และคุณเรณู หมั่นห่อ ที่ได้ให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนขอขอบคุณ ผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่ง ในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่อำนวยความสะดวก และช่วยเหลือสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้จนบรรลุผลสำเร็จ

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณวัชระ รัตนรัตน์ บุคคลสำคัญและมีคุณค่าที่อยู่เคียงข้าง เสมอมา คอยติดตามเป็นกำลังใจให้มีแรงผลักดันเพื่อฟันฝ่าอุปสรรค ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา ครั้งนี้จนสัมฤทธิ์ผลตามเจตนารมณ์ที่วางไว้

ในส่วนที่เป็นคุณค่าและคุณความดีที่สามารถอำนวยความสะดวกของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแต่บิดา มารดา ตลอดจนคณาจารย์ผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ทางด้านวิชาการตั้งแต่อดีตจนสำเร็จการศึกษาในระดับนี้

ทิปภวัล รัตนรัตน์

กันยายน 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	18
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	28
แนวคิดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ.....	34
แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	44
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.....	56
แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นรูปแบบขององค์การบริหารส่วนตำบล.....	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	68
สรุปที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย.....	71
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
รูปแบบการวิจัย.....	74
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	74

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	78
การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย.....	81
การวิเคราะห์ข้อมูล	82
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	84
ข้อมูลส่วนบุคคล.....	84
การศึกษาระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล.....	87
การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างาน ในองค์การบริหารส่วนตำบล	96
ผลการศึกษวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน.....	104
ข้อเสนอแนะที่จะทำให้หัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้พัฒนาเพิ่มศักยภาพความเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้น.....	120
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	121
สรุปการวิจัย	121
อภิปรายผล	129
ข้อเสนอแนะ	140
บรรณานุกรม	142
ภาคผนวก	147
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม.....	148
ข แบบสอบถาม.....	150
ประวัติผู้วิจัย	161

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 75
ตารางที่ 3.2	การวิเคราะห์แนวทางการสร้างแบบสอบถาม..... 81
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง..... 85
ตารางที่ 4.2	ภาพรวมของความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House..... 87
ตารางที่ 4.3	ความเป็นผู้นำแบบบงการของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล..... 88
ตารางที่ 4.4	ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล... 90
ตารางที่ 4.5	ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล..... 92
ตารางที่ 4.6	ความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล... 94
ตารางที่ 4.7	ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างาน ในองค์การบริหารส่วนตำบล..... 96
ตารางที่ 4.8	ระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจ..... 97
ตารางที่ 4.9	ระดับปัจจัยด้านสมรรถนะ..... 98
ตารางที่ 4.10	ระดับปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์..... 99
ตารางที่ 4.11	ระดับปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี..... 101
ตารางที่ 4.12	ผลทดสอบสมมติฐานระดับความเป็นผู้นำแบบบงการของหัวหน้างาน..... 104
ตารางที่ 4.13	ผลทดสอบสมมติฐานระดับความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างาน... 105
ตารางที่ 4.14	ผลทดสอบสมมติฐานระดับความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน..... 106
ตารางที่ 4.15	ผลทดสอบสมมติฐานระดับความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างาน... 107
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า (F – test) ในการวิเคราะห์ ความแตกต่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา..... 108
ตารางที่ 4.17	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัด นครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe..... 110
ตารางที่ 4.18	สัญลักษณ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม..... 112
ตารางที่ 4.19	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานใน องค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช..... 113

สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.20 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานใน องค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช.....	115
ตารางที่ 4.21 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานใน องค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช.....	117
ตารางที่ 4.22 สรุปลการวิเคราะห์ถดถอยภาวะผู้นำของหัวหน้างานใน ในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช.....	119



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model).....	36
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล.....	64
ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	72
ภาพที่ 3.1 แผนภูมิการสุ่มตัวอย่าง.....	77



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา บรรดารัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้รับเอากระแสแนวความคิดสมัยใหม่เข้ามาริเริ่มและดำเนินการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินของตนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนปรัชญาความคิดเกี่ยวกับภาครัฐให้มีขนาดเล็กลงและทบทวนบทบาทภารกิจหน้าที่ใหม่ การปรับปรุงและออกแบบกระบวนการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความชัดเจน โปร่งใสและเปิดเผย สามารถตรวจสอบและวัดผลสำเร็จได้ การให้ความสำคัญต่อความคุ้มค่าของทรัพยากร และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ การเปิดกว้างเพื่อรับฟังความคิดเห็นและให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วม ดังนั้นความพยายามในการปฏิรูปดังกล่าวจึงไม่ใช่เป็นแค่เพียงการปฏิรูประบบราชการเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างและการจัดระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน การกำหนดนโยบายสาธารณะ การรื้อปรับระบบและกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงการทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาล ระบบราชการ ธุรกิจเอกชน และประชาสังคม (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2549: 17)

เมื่อก้าวถึงการปฏิรูประบบราชการไทยจากอดีตถึงปัจจุบันนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2502 เป็นต้นมา รัฐบาลแต่ละชุดต่างให้ความสำคัญและดำเนินการปฏิรูประบบราชการต่อเนื่องมาโดยตลอด แต่จุดเน้นของแต่ละรัฐบาลอาจแตกต่างกัน ขึ้นกับบริบทในแต่ละยุคที่ต้องเผชิญกับปัญหาที่ต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามการปฏิรูประบบราชการไทยในช่วงที่ผ่านมายังไม่ปรากฏผลสำเร็จที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากนัก อันเนื่องมาจากขาดการมองภาพที่เป็นองค์รวม ตลอดจนไม่มีองค์กรที่รับผิดชอบการดำเนินงานที่ชัดเจน ปัญหาดังกล่าวจึงเป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การปฏิรูประบบราชการเคลื่อนที่ไปอย่างช้า ๆ และมองไม่เห็นสัมฤทธิ์ผลของงานที่เป็นรูปธรรม รวมไปถึงการขาดกระแสการตอบรับจากภาคประชาชนที่จะเข้าร่วมงาน หรือกดดันให้เกิดการปฏิรูป นอกจากนี้ความไม่พร้อมในหลายด้าน ทั้งด้านฝ่ายการเมือง ไม่ว่าจะเป็นการมีรัฐบาลผสมหลายพรรคมากเกินไป อายุรัฐบาลที่ไม่ยาวนานพอ และการขาดความต่อเนื่องและ

จริงจังในการปฏิรูป อีกทั้งการขาดความร่วมมือจากข้าราชการ หรืออาจกล่าวได้ว่าระบบราชการ ยังคงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตามรัฐบาลทุกชุดที่ผ่านมาได้มีความพยายามอย่างต่อเนื่องในการดำเนินการ มาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการทบทวนบทบาทภารกิจและควบคุมขนาดของภาครัฐให้เหมาะสม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานภาครัฐให้มีความทันสมัย การเปิดระบบราชการเข้าสู่กระบวนการประชาธิปไตยและให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ดังปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และ ฉบับที่ 9 แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2540-2544) แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ (มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542) จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2544 ยุคที่การเมืองมีเสถียรภาพ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2549: 165) ประกอบกับความจำเป็นในการปฏิรูปอันเกิดมาจากสาเหตุสนับสนุนหลายประการ อาทิ กระแสโลกาภิวัตน์ ปัญหาของระบบราชการที่สั่งสมมานาน เป็นต้น

โครงสร้างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐแบบเดิมสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เป็นการทำงานในลักษณะองค์รวม มีความรวดเร็ว คล่องตัว โปร่งใสในการใช้อำนาจและการตัดสินใจ เพื่อสนองความต้องการของสังคมอย่างเป็นระบบ โดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตามเจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 หากพิจารณาจากรายละเอียดของการดำเนินงานแล้ว จะเห็นได้ว่าการปฏิรูประบบราชการในสมัยรัฐบาลทักษิณ มีความชัดเจน มีระบบการปฏิบัติงาน ตลอดจนกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานที่ดีและเป็นรูปธรรมที่สุดเท่าที่เคยมีมาในประวัติศาสตร์การปฏิรูประบบราชการไทย แต่อย่างไรก็ตามการปฏิรูประบบราชการในช่วงปี 2545-2549 ได้ก่อให้เกิดข้อวิพากษ์วิจารณ์หลายประการเมื่อนำนโยบายปฏิรูประบบราชการไปปฏิบัติ เช่น ประเด็นการลดขนาดองค์กรภาครัฐ ซึ่งการปฏิรูประบบราชการจะต้องปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้เล็กคล่องตัว แต่รัฐบาลกลับขยายระบบราชการให้ใหญ่ขึ้น โดยการเพิ่มกระทรวง จาก 15 กระทรวง เป็น 20 กระทรวง และแม้จะมีการจัดกลุ่มภารกิจแต่ยังคงขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนหรือยังมีความลึกลับกันอยู่มากในด้านการจัดสายงานบังคับบัญชาของระบบราชการ แม้จะมีการลดชั้นบังคับบัญชาให้สั้นลง แต่มาตรา 11 ของร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กลับระบุให้หัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงกับรองปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวง และรัฐมนตรีเช่นเดิม ส่วนการจัดกลุ่มภารกิจที่มีการเสนอให้ลดชั้นบังคับบัญชาแนวทางการปฏิบัติจริงกลับเป็นเรื่องภายในของแต่ละกระทรวงไปกำหนดกันเอง รวมไปถึงการจัดกลุ่มงานที่คล้ายกันไว้ที่เดียวกัน หรือที่เรียกว่า One Stop Service แม้บางหน่วยงานจะทำให้มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวขึ้น แต่บางหน่วยงานก็ยังซ้ำซ้อน อีกทั้งบทบาทภารกิจบางอย่าง

ของรัฐที่ไม่ใช่ภารกิจหลักและจะต้องถ่ายโอนให้ภาคเอกชนดำเนินการ เพื่อความคล่องตัวมี ประสิทธิภาพและลดภาระของภาครัฐ แต่รัฐบาลกลับรักษาราชการไว้ที่ราชการส่วนกลางเช่นเดิม ทั้ง ยังขาดความชัดเจนในเรื่องการถ่ายโอนภารกิจ อันเป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจ กล่าวได้ว่าการปฏิรูประบบราชการครั้งนี้ส่งผลให้เกิดการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลางอีกลักษณะหนึ่ง ทำให้ ขาดความเชื่อมโยงระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ซึ่งในส่วนการ บริหารงานในส่วนภูมิภาคนั้นมิได้มีการปรับโครงสร้างราชการส่วนภูมิภาคด้วยแต่อย่างใด ดังนั้น การบริหารงานในส่วนภูมิภาคจึงขาดความชัดเจนในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เนื่องจากยัง ไม่มีการแก้ไขกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้การปฏิบัติราชการและการบริการประชาชนเป็นไป ด้วยความล่าช้า นอกจากนี้ผลจากการที่ส่วนราชการหลายแห่งยุบจากราชการส่วนภูมิภาคไปเป็น ราชการส่วนกลางในพื้นที่ ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนได้ เพราะราชการส่วน ภูมิภาคต้องฟังคำสั่งจากส่วนกลางเป็นหลัก ไม่มีการมอบอำนาจ ทำให้จังหวัดขาดเครื่องมือในการ บริหารจัดการ ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชาและบริหารจัดการ กลายเป็นว่ามีเฉพาะหน้าที่และ ความรับผิดชอบ แต่การสั่งการยังขึ้นอยู่กับส่วนกลาง (อลงกต วรกี 2548: 23-24)

องค์การบริหารส่วนตำบล หรือ อบต. เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552 มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการส่วนท้องถิ่น โดยราษฎรเลือกผู้แทนแต่ละหมู่บ้าน เข้าไปเป็นสมาชิกสภา อบต. มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจในการบริหารงานของตำบลตามที่กฎหมาย กำหนด เป็นองค์กรในการบริหารจัดการพัฒนาตำบลและเป็นไปตามนโยบายกระจายอำนาจให้แก่ ท้องถิ่นในการบริหารกิจการของตำบล ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ซึ่งได้แก้ไขเพิ่มเติมจากเดิมที่ผู้บริหารมาจากมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้การดำเนินงานเหมือนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่นๆ องค์การบริหารส่วน ตำบลในปัจจุบันมีขนาดที่แตกต่างกัน โดยใช้เกณฑ์รายได้เป็นหลักเกณฑ์และกำหนดขนาด ดังนี้

- 1) องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุน 20 ล้านบาทขึ้นไป กำหนดให้ เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่
- 2) องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุน 6 – 20 ล้านบาทขึ้นไป กำหนดให้ เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง
- 3) องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 6 ล้านบาท กำหนดให้ เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายบริหาร ดังนี้

1) สภาองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น กรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงหนึ่งหมู่บ้านให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 6 คน และในกรณีมีเพียงสองหมู่บ้านให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล หมู่บ้านละ 3 คน

สภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีประธานสภา 1 คน และรองประธานสภาอีก 1 คน มาจากการเลือกตั้งกันเองของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการประชุมและดำเนินกิจการอื่นให้เป็นไปตามข้อบังคับการประชุมที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

2) นายกององค์การบริหารส่วนตำบลหนึ่งคน เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเช่นเดียวกัน มีระยะการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปีนับแต่วันเลือกตั้ง

นายกององค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายกององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งต้องไม่เป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารงานได้ไม่เกิน 2 คน และอาจแต่งตั้งเลขานุการนายกององค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งต้องไม่เป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่สำคัญในการบริหารงานพัฒนาในระดับตำบล เป็นองค์กรที่ได้รับการคาดหวังว่าจะเป็นหลักหรือเป็นแกนนำสำคัญในการพัฒนาที่จะแก้ไขปัญหาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมในระดับตำบล แต่ข้อเท็จจริงปรากฏว่าองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งมีความสามารถในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมายแตกต่างกันออกไป ซึ่งความสำเร็จส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในองค์การบริหารส่วนตำบล หากผู้นำมีความสามารถในการบังคับบัญชาชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือร่วมใจกับผู้นำปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถแล้ว ก็สามารถนำองค์กรไปสู่ความอุดมสมบูรณ์ได้

ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรโดยตรง เพราะแต่ละองค์กรจะประกอบด้วยบุคคลซึ่งรวมตัวกันอยู่โดยที่บุคคลเหล่านั้นจะมีความแตกต่างกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความรู้ ทักษะ ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ตลอดจนเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละบุคคล หากองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ประสานงาน ก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานและทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดได้

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรประสบความล้มเหลว

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่ยังมีปัญหและอุปสรรคในการดำเนินงานหลายด้าน ทั้งในด้านงบประมาณ ด้านอัตรากำลัง วัสดุอุปกรณ์ และการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับหัวหน้างานซึ่งถือเป็นบุคคลสำคัญในระดับผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่จะมีส่วนสำคัญในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด โดยข้อเท็จจริงแล้วปรากฏว่าหัวหน้างานยังขาดความรู้และการอบรมพัฒนาในด้านภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ทำให้ความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการงานหรือด้านส่วนตัวไม่สมดุลกัน บางครั้งยังขาดประสบการณ์ในการบริหารการปกครองบังคับบัญชาเท่าที่ควร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล

จากความเป็นมาและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นพนักงานส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล โดยศึกษากรณีจังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาจากการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล และพิจารณาปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำให้เป็นที่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. ปัญหาการวิจัย

2.1 ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับใด

2.2 มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช

2.3 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา มีความแตกต่างกันหรือไม่

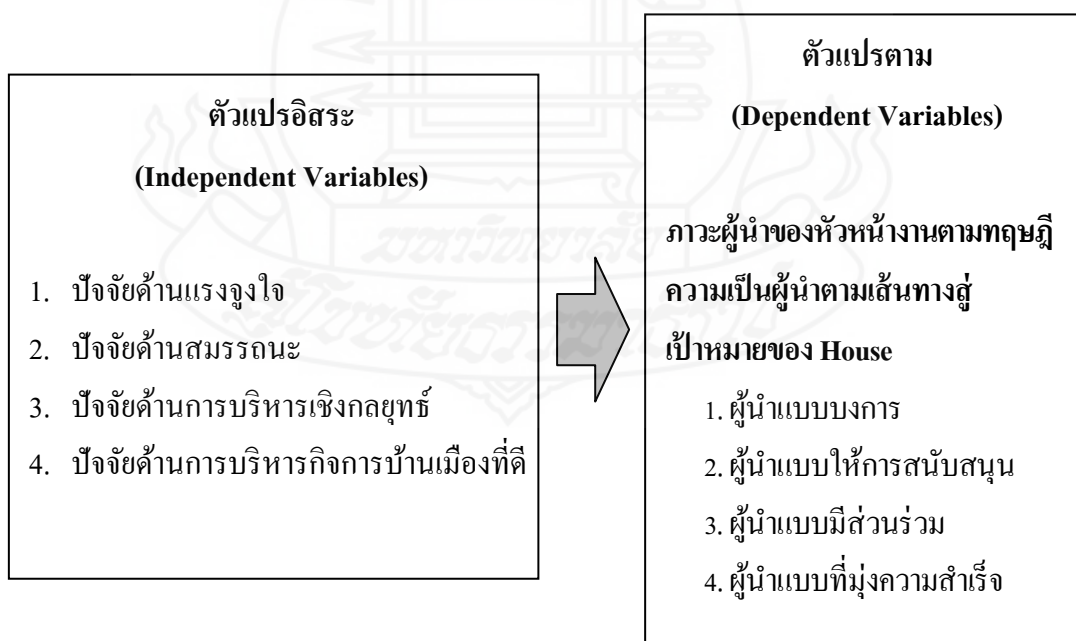
3. วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ดังนี้

- 3.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช
- 3.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา
- 3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช
- 3.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ความเหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษา เรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีจังหวัดนครศรีธรรมราช” แสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

5. สมมติฐานการวิจัย

5.1 ระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

ทดสอบตัวแปรตาม โดยใช้สถิติ One – sample t – test

5.2 หัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน ดังนี้ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (4) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ

ทดสอบตัวแปรตาม โดยใช้สถิติ F – test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ย (One – way ANOVA)

5.3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตัวแปรอิสระทั้งหมดที่กล่าวถึงน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช

ทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้สถิติ F – test ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

6. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตในแต่ละด้าน ดังนี้

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ความเหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาตัวแปร ดังนี้

6.1.1 *ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)* ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ (4) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

6.1.2 *ตัวแปรตาม (Dependent Variables)* คือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House ได้แก่ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (4) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ

6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 154 แห่ง โดยแบ่งออกเป็น องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ จำนวน 3 แห่ง ขนาดกลาง จำนวน 150 แห่ง และขนาดเล็ก จำนวน 1 แห่ง

6.3 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ศึกษาคือ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขต จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 154 แห่ง และเก็บข้อมูลจากตัวแทนประชากร คือ พนักงานส่วน ตำบล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปที่ไม่ใช่หัวหน้างานและ ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 4,797 คน

6.4 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย เริ่มตั้งแต่เดือนกันยายน 2554 – มิถุนายน 2555

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 องค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติ สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552 ในเขต จังหวัดนครศรีธรรมราช

7.2 หัวหน้างาน หมายถึง พนักงานส่วนตำบลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าส่วน/กอง ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีหน้าที่บริหารงานนั้น ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

7.3 ปัจจัย หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหาร ส่วนตำบล ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

7.3.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้หัวหน้า งานในองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่มแรงกาย แรงใจ และแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร เช่น ความต้องการความ เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการได้รับการ ยกย่องชมเชย ความต้องการมีอำนาจในการปกครองบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความตื่นตัว ความสำเร็จ

7.3.2 ปัจจัยด้านสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถเฉพาะด้าน และ คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น บทบาททางสังคม อุปนิสัย และแรงกระตุ้น ที่ผลักดันให้บุคลากรในองค์การ บริหารส่วนตำบลปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยได้รับการ การพัฒนา การฝึกอบรม การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ การส่งเสริมและสนับสนุนจากองค์กร ภายในและภายนอก

7.3.3 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่องค์การบริหารส่วนตำบล กำหนดแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดยุทธศาสตร์โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดแผนงาน/โครงการ การ จัดลำดับความสำคัญของงาน การสนับสนุนการบริหารงานด้านกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมี จุดมุ่งหมายเพื่อนำพ้องค์การบริหารส่วนตำบลไปสู่ความเจริญในระยะยาวตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.3.4 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง การที่องค์การบริหาร ส่วนตำบลมีคุณระบียบที่ถูกต้องและเป็นธรรม การปรับปรุงทบทวนกฎหมายให้ทันสมัยเหมาะสม อยู่เสมอ ค้ำครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและเจ้าหน้าที่ ความซื่อสัตย์สุจริต การกำหนด มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ความเป็นกลาง ความเสมอภาคและความเป็นธรรมของ ผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล ความโปร่งใสภายในหน่วยงาน ความโปร่งใสต่อเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงาน การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน การเปิด โอกาสให้ประชาชนและเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วม ดำเนินการ และร่วมรับผลประโยชน์

7.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพล หมายถึง ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของ หัวหน้างานองค์การบริหารส่วนตำบล

7.5 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้างานในองค์การบริหาร ส่วนตำบล ซึ่งเป็นผลรวมของบุคลิกภาพ ตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House มี 4 แบบ ดังนี้

7.5.1 ผู้นำแบบบังคับ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้างานใน องค์การบริหารส่วนตำบลที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในด้าน การควบคุมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด การรวมอำนาจตัดสินใจไว้เพียงผู้เดียว การกำหนดเป้าหมายที่ กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามเท่านั้น การใช้อำนาจตัดสินใจโดยไม่รับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเฉียบขาด การติดตามควบคุมการทำงานอย่างเคร่งครัด การลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด การวางตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัว การเป็น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

7.5.2 ผู้นำแบบให้การสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้างาน ในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในด้าน การส่งเสริมและสนับสนุนการ ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การดูแลเอาใจใส่ การช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ความเป็นกันเองและ สัมพันธ์ที่ดี การให้รางวัลตอบแทนและคำชมเชยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย การ

สร้างโอกาสใหม่ ๆ และเป็นกำลังใจ การสร้างความรักความสามัคคี การมอบหมายอำนาจตัดสินใจ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

7.5.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้างานใน องค์การบริหารส่วนตำบลที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในด้าน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น การส่งเสริมและสร้าง สัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน การรับฟังความคิดเห็น การเป็นผู้ประสานงานที่ดีกับทุกฝ่าย การให้ ความเป็นมิตรและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการเข้าร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

7.5.4 ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้างาน ในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในด้าน การกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างความกระตือรือร้น การจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสม การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน การคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของ ตนเอง การวางแผนงานการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานที่สูง การ เรียนรู้ข้อผิดพลาดเพื่อนำไปปรับปรุงงาน การติดตามเร่งรัดการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณี จังหวัดนครศรีธรรมราช” พบว่า ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ด้าน ดังนี้

8.1 ประโยชน์ในทางวิชาการ

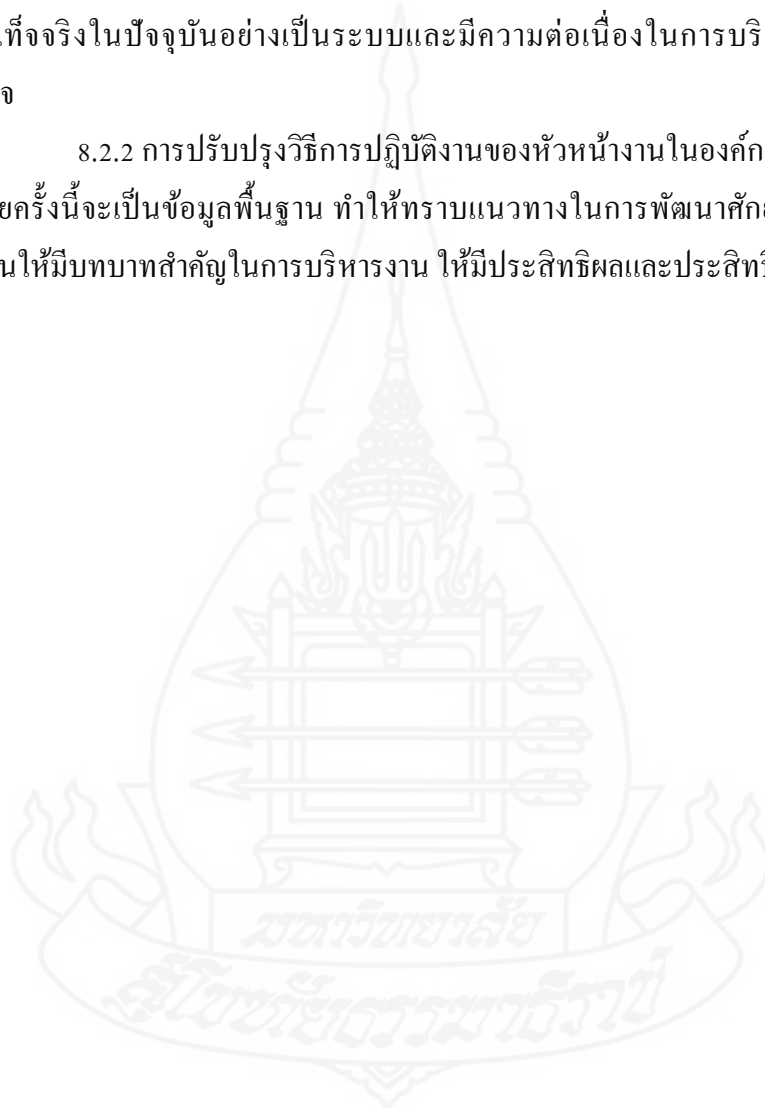
8.1.1 ผลจากการวิจัยจะก่อให้เกิดองค์ความรู้หรือความรู้ทางวิชาการใหม่ ซึ่งจะ เป็นแนวทางในการศึกษา ค้นคว้างานวิจัยในลักษณะที่ใกล้เคียงกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานใน องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช

8.1.2 การนำผลการวิจัยไปศึกษาหรือปรับใช้ในต่างหน่วยงาน โดยการนำผลไป ปรับใช้ในการวิจัยภาวะผู้นำของหัวหน้างานในหน่วยงานอื่นสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับ หน่วยงานและผู้สนใจที่ต้องการศึกษาหรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมในโอกาสต่อไป

8.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

8.2.1 การวางแผนพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน ผลจากการวิจัยสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยการเสนอแนะแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมต่อผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนา ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงในปัจจุบันอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ

8.2.2 การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐาน ทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำของหัวหน้างานให้มีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษากรณีจังหวัดนครศรีธรรมราช” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการทำวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 9 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
4. แนวคิดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ
5. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
7. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นรูปแบบขององค์การบริหารส่วนตำบล
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. สรุปที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

1.1 ความเป็นมาของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

จุดเริ่มต้นของการจัดการภาครัฐเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 20 เมื่อการจัดการของภาครัฐกับภาคเอกชนเริ่มประสบปัญหาคล้ายกัน ฝ่ายเอกชนเริ่มมีขนาดใหญ่จึงมีชั้นการบังคับบัญชาและมีปัญหาเหมือนระบบราชการ จนราว ๆ ทศวรรษ 1950 หรือ 1960 ภาคเอกชนจึงได้นำการจัดการมาใช้อย่างจริงจัง เนื่องจากเห็นว่าวิธีแบ่งงานกันทำและเขียนระเบียบให้คลุมทุกอย่างของระบบราชการนั้นมีข้อจำกัด จึงแก้ไขให้ผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จทั้งหมด ส่วนภาครัฐนั้นเริ่มรู้ตัวว่าก้าวไม่ทันภาคเอกชนมาตั้งแต่ทศวรรษ 1950 แล้ว แต่ก็ไม่ได้เริ่มปรับปรุงอะไรจริงจัง จนกระทั่งทศวรรษ 1980 จึงเริ่มปฏิรูปโดยหันมาใช้แนวการจัดการ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ 2549: 235 – 236)

จุดเริ่มต้นที่อังกฤษมาจากรายงานฉบับหนึ่ง ชื่อว่า “รายงานฟุลตัน” (Fulton Report) เมื่อปี ค.ศ. 1968 ซึ่งเสนอให้ใช้แนวการจัดการสมัยใหม่ที่ยึดผลสำเร็จเป็นหลัก (results-based management) แต่ก็ไม่มีรัฐบาลใดสนใจนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง จนกระทั่งสมัยแชตเซอร์เป็นนายกรัฐมนตรีจึงเกิดการปฏิรูปการบริหารภาครัฐครั้งใหญ่

ส่วนที่สหรัฐอเมริกาจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงการจัดการภาครัฐมาจากสมัยประธานาธิบดีคาร์เตอร์เป็นต้นมา กล่าวคือ เมื่อปี ค.ศ. 1978 มีการออกพระราชบัญญัติปฏิรูประบบราชการ (Civil Service Reform Act) เพื่อให้ผู้บริหารรับผิดชอบต่อผลสำเร็จมากขึ้น กฎหมายฉบับนี้แม้ว่ามุ่งไปที่ระบบการบริหารงานบุคคล แต่ก็พยายามปรับปรุงการบริหารภาครัฐที่ยังล้าหลังเอกชน

ระบบราชการหลายประเทศประสบปัญหาทางด้านทักษะและความสามารถของข้าราชการ ทั้งนี้เนื่องมาจากเหตุผล 4 ประการ คือ

1) ผลที่ตามมาจากการเกิดวิกฤติน้ำมันครั้งที่หนึ่ง (the first oil shock) เมื่อทศวรรษ 1970 รัฐบาลประสบปัญหารายได้อย่างหนักจากภาษีที่ลดลง เมื่อเทียบกับรายจ่าย ขณะที่นักการเมืองสั่งการให้บริหารต่อไปโดยห้ามตัดงบประมาณ การบริหารภาครัฐถูกบีบให้ต้องบริการเท่าเดิมหรือเพิ่มหน้าที่ แต่ใช้เงินและคนน้อยลง

2) ทศวรรษ 1980 เป็นช่วงที่รัฐบาลใหม่หลายประเทศนำความคิดทางการจัดการมาเปลี่ยนแปลงการบริการ ซึ่งเป็นที่น่าสังเกต คือ แนวคิดเหล่านี้ส่วนใหญ่ริเริ่มมาจากผู้นำทางการเมืองมากกว่าข้าราชการ

3) การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจกับการปรับปรุงการจัดการภาครัฐเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กันโดยตรง ช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ รัฐบาลได้สั่งให้ภาครัฐกิจปรับปรุงการแข่งขันและการจัดการเมื่อเป็นเช่นนั้นรัฐบาลก็ต้องปรับปรุงการจัดการของตัวเองด้วย

4) หลายคนเห็นว่าการขยายตัวของรัฐบาลมีผลกระทบต่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ทำให้เกิดความคิดว่าควรลดขนาดภาครัฐหรืออย่างน้อยก็ต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การปฏิรูประบบราชการจึงเป็นกระแสสากล เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายประเทศ แต่รายละเอียดแตกต่างกัน จุดเน้นหลักอยู่ที่การปฏิรูปเพื่อให้มุ่งผลสำเร็จและให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ นั่นคือเปลี่ยนฐานะจาก “ผู้บริหาร” (administrators) เป็น “ผู้จัดการ” (managers)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management) เป็นแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการปฏิรูปการบริหารภาครัฐทั่วโลก ซึ่งมีลักษณะแตกต่างไปจากอดีต เพราะมีทฤษฎีและรายละเอียดของการปฏิบัติที่ชัดเจนกว่า โดยเฉพาะมีตัวแบบใหม่เข้ามาแทนที่ตัวแบบระบบราชการเดิมที่เน้นการแบ่งงานกันทำ แนวคิดใหม่ไม่ใช่เพียง “ปฏิรูป” (reforms) ระบบราชการอย่างเดียว แต่ยัง “แปลง

โนม” (transformation) ภาครัฐใหม่ด้วยการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับสังคมใหม่ เหตุผลหลักที่ทำให้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้รับการยอมรับ คือ ตัวแบบระบบราชการเดิมใช้ไม่ได้อีกต่อไป ซึ่งเป็นที่รับรู้กันมานานแล้ว รัฐบาลหลายประเทศเริ่มไม่เห็นด้วยกับการทำงานแบบราชการ จึงจ้างนักเศรษฐศาสตร์หรือคนที่ถูกอบรมทางการจัดการเข้ามาทำงานแทนนักบริหาร พร้อมกับหยิบยืมเทคนิคการจัดการจากภาคเอกชนมาใช้ ย้อนกลับไปใช้วิธีแบ่งกิจกรรมภาครัฐกับเอกชนออกจากกัน เพื่อหาทางตัดค่าใช้จ่ายและเริ่มเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่

1.2 ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ในแง่ของชื่อ “แนวคิด” หรือ “ตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐ” มีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน อาทิ “การบริหารจัดการนิยม” บ้าง “การบริหารจัดการภาครัฐใหม่” บ้าง (new public management) “การบริหารรัฐกิจที่มีฐานอยู่ที่ระบบตลาด” บ้าง (market – based public administration) และ “การบริหารหรือการปกครองแบบผู้ประกอบการ” บ้าง (entrepreneurial government)

ในส่วนของประเทศพัฒนาแล้ว ประเทศแรก ๆ ที่นำแนวคิดหรือตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐใหม่มาใช้ได้แก่ ประเทศสหราชอาณาจักร ซึ่งพบว่ารัฐบาลของประเทศนี้ได้ นำแนวคิดหรือตัวแบบนี้มาใช้ในรูปของ “3 Es” E แรก ได้แก่ “Economy” หรือ “การประหยัด” E ที่สอง ได้แก่ “Efficiency” หรือ “ความมีประสิทธิภาพ” และ E ที่สาม ได้แก่ “Effectiveness” หรือ “ความมีประสิทธิภาพ” ซึ่งจะเห็นได้ว่าหลักการบริหารจัดการใหม่ดังกล่าว มีหลักการดังต่อไปนี้ คือ มุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการ ไม่ใช่มุ่งเน้นไปที่นโยบาย ขณะเดียวกันมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพ ที่ไม่ใช่เรื่องของการรวมระบบราชการเข้าไปเป็นหน่วยงาน นอกจากนั้นมีการเน้นการใช้ระบบกึ่งตลาด และการจ้างเหมาบริการภายนอกให้หน่วยงานในภาคเอกชนดำเนินการ รวมทั้งมีการเน้นในเรื่องการลดต้นทุน การให้ความสำคัญกับสได้ล์หรือลีลา การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในเรื่องต่อไปนี้ อาทิ เป้าหมายของผลผลิตหรือผลงานการทำสัญญาที่จำกัดลง การจูงใจด้วยเงิน และการมีอิสระในการบริหารจัดการ

จากเรื่องของแนวความคิดการบริหารจัดการดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเน้นการบริหารจัดการภายในองค์กร และมีนัยที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในสาระตามที่ต้องการหรือตามความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในเรื่องบุคลากร และแนวคิดดังกล่าวได้แสดงหรือชี้ให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการใหม่ ผลทำให้ออสบอร์นและแกเบลอร์ (Osborne and Gaebler) ได้เขียนหนังสือเรื่อง “Reinventing Government” ตีพิมพ์ในปี 1992 เพื่อเสนอให้รัฐบาลของสหรัฐอเมริกาใช้เครื่องมืออื่นในการบริหารจัดการ และได้เสนอหลัก 10 ประการสำหรับ “การบริหารแบบผู้ประกอบการ” ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา ถึงกับได้รับการกล่าวถึงจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Gabrielian, Hoizer และ Nufrio ว่าเป็น

พาราไดม์ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในทางรัฐประศาสนศาสตร์ในช่วงทศวรรษ 1990 โดยสรุปแล้วปรัชญาและความคิดในการเปลี่ยนโฉมระบบราชการ (Reinventing Government) ในหนังสือดังกล่าวนี้มีดังต่อไปนี้ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2552: 205 – 206)

1. ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (a catalytic government)
2. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเอง มากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a community-owned government)
3. ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)
4. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission-driven government)
5. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government)
6. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้า มากกว่าที่จะสนองต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer-driven government)
7. ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)
8. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an anticipatory government)
9. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)
10. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (a market-oriented government)

และแนวคิดของ Reinventing Government ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังในสมัยประธานาธิบดีคลินตัน ผ่านการทำงานของหน่วยงานที่เรียกว่า National Performance Review

ที่ถูกตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1993 รวมถึงการได้รับสนับสนุนจากหน่วยงาน National Commission on State and Local Public Service อีกทั้งได้รับการหยิบยกขึ้นมาเป็นวาระการประชุมสัมมนา และถ้ามองในภาพกว้างแล้ว Peters and Pierre เห็นว่าเรื่องของ Reinventing Government ถูกนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ด้วย

นอกจากนี้ โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ดังต่อไปนี้ (จุมพล หนิมพานิช 2550: 430 – 431)

1. มีความเชื่อว่าการบริหารจัดการมีลักษณะของความเป็นสากล ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารจัดการเอกชนและการบริหารจัดการภาครัฐ
2. มีการปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ หันมาเน้นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์แทน
3. มีการให้ความสำคัญในเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
4. มีการโอนถ่ายอำนาจจากการควบคุมของหน่วยงานกลาง ทั้งนี้เพื่อให้มีความเป็นอิสระและเกิดความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
5. มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์กับภารกิจที่ไม่ใช่เชิงพาณิชย์ ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด
6. เน้นการแปรรูปรัฐวิสาหกิจหรือการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก รวมทั้งมีการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงานเพื่อลดต้นทุนรวมทั้งมีการปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการให้ดีขึ้นกว่าเดิม
7. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะที่ใช้ระยะเวลาที่สั้น มีการกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงที่มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้
8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคเอกชน อาทิ การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวหรือเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
9. มีการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินมากขึ้น
10. มีการสร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยวิธีการพยายามลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้มากขึ้น ขณะเดียวกันพยายามเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น

จะเห็นได้ว่าการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) มุ่งที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยเช่นเดียวกันกับภาคธุรกิจเอกชน (Business – like approach) มากขึ้น ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริตและเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้มารับบริการ โดยให้ความสำคัญต่อการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (effectiveness) ของการดำเนินงาน โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2552: 450)

1.3 ระบบราชการไทยกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ประเทศไทยได้มีพัฒนาการและความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของสังคมโลกมาโดยต่อเนื่อง จึงทำให้ปัจจุบันประเทศไทยได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโลกและในขณะที่สถานการณ์ปัจจุบันอยู่ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ แนวโน้มการเปิดเสรีในด้านต่าง ๆ เศรษฐกิจไร้พรมแดน การแข่งขันในเวทีโลกรุนแรงมากขึ้น เศรษฐกิจ สังคมเข้าสู่ยุคการเรียนรู้ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าองค์กรภาคเอกชนสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ และบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีพอสมควร แต่องค์กรภาครัฐกลับมีข้อจำกัดเนื่องจากที่ผ่านมาั้นระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการและการขาดธรรมาภิบาล หากภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาลแล้ว ก็จะส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

การปฏิรูประบบราชการไทยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นนโยบายและภารกิจสำคัญที่รัฐบาลต้องผลักดันให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กระแสการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ให้ความสำคัญกับหลักการของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับประชาชน การมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตามแนวคิดของการ

บริหารแนวใหม่จึงเกิดขึ้น การบริหารรัฐกิจแนวใหม่เป็นการรวมกลุ่มของแนวคิดและการปฏิบัติ เป็นหลักการที่ใช้การดำเนินงานแบบเอกชนและธุรกิจ ในภาครัฐราชการ หรือทำราชการให้เหมือน ธุรกิจแต่ไม่ใช่ให้เป็นองค์กรทางธุรกิจ เมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่าประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นหัวใจของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เพราะประชาชนมีฐานะของการเป็นพลเมือง และการเป็น หุ่นส่วนในการดำเนินการกิจกรรมเป็นสำคัญ เมื่อเป็นพลเมืองและหุ่นส่วน การปรึกษาหารือ การ เปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม การทำงานอย่างโปร่งใส การทำงานที่มีหลักการ การยึดหลักนิติธรรม จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารแนวใหม่ที่กำลังเป็นกระแสนิยมอยู่ในขณะนี้คือ การบริหาร จัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เพราะถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปภาครัฐ ซึ่ง องค์กรภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญและพยายามจะนำมาใช้ให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่ดี ที่สุด คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้หลักธรรมาภิบาลเป็นวาระแห่งชาติ โดยให้ทุกส่วนราชการ ต้องถือปฏิบัติมาจนถึงปัจจุบัน (ถวิลวดี บุรีกุล 2552: 235 – 236)

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของผู้นำ

ตามพจนานุกรมไทยฉบับทันสมัยและสมบูรณ์ ปี 2552 ให้ความหมายของ ผู้นำว่า เป็นนาม หมายถึง “หัวหน้า ผู้มีตำแหน่งสูงสุด” นอกจากนั้นแล้ว ยังมีความหมายของผู้นำ ในความหมายต่าง ๆ ตามทัศนะของนักทฤษฎีดังนี้

Rue and Byars (2000 : 447 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549: 219) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดปัญหา วางแผน ตัดสินใจและรับผิดชอบต่อ การทำงานในองค์กรของกลุ่ม ทีม แผนกงาน หรือองค์กรโดยรวม ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในระดับใด โดยผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ เป็นผู้มีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยครอบคลุม ความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เช่น การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสารและการมีอิทธิพลต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้ง โดยตรงและโดยอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

วิเชียร วิทญูคม (2550: 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ และนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เสนาะ ดิยาวี (2544: 183) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถใช้อำนาจกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานหนักหรือทุ่มเทให้กับงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจสั่งการให้ผู้ปฏิบัติตาม เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ สามารถตัดสินใจในการบริหารงาน มีความสามารถเป็นที่ยอมรับจากกลุ่มว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จ ทำให้องค์กรเกิดความก้าวหน้า โดยที่ผู้นำอาจมีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหรือไม่ก็ได้

2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

Schermerhorn, Humet and Osborn (2000: G – 7 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549: 220) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นอิทธิพลของบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ หรือหมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านให้กระทำตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ตลอดจนความสามารถในการจูงใจให้บุคคลอื่นสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

เสนาะ ดิยาวี (2544: 182) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบความสำเร็จ (ในแง่ของสังคม) ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคมที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรืออำนาจภายในตัวของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำและเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เช่น ความรู้ ความสามารถ ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ที่จะทำให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

2.2 ลักษณะของผู้นำที่ดี

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 11 – 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- (1) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
- (2) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
- (3) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- (4) อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specifies goal)
- (5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการปฏิบัติงานร่วมกัน
- (6) ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการณ์ร่วมกัน
- (7) การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร
- (8) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของคน

2.3 บทบาท และหน้าที่ของผู้นำ (Leadership roles)

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ ก็คือ พฤติกรรมของผู้นำ โดยทั่วไปควรกระทำเพื่อนำกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการอาจมีหน้าที่อย่างหนึ่งแต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง บทบาทของภาวะผู้นำที่ดีขององค์กร (Leadership roles) ควรมีลักษณะดังนี้ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 29-30)

(1) บทบาทในฐานะเป็นตัวแทน (สัญลักษณ์) ขององค์การ (Figurehead role) โดยเป็นผู้แทนขององค์การ เช่น เป็นผู้นำในพิธีการต่าง ๆ เป็นผู้แทนเข้าประชุมในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

(2) บทบาทในฐานะผู้นำ (Leader role) เป็นผู้ทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม สร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคคล บทบาทนี้เน้นในด้านสร้างความรู้สึกรับผิดชอบทางสังคม และเน้นความรู้สึกรักของคนในองค์การ

(3) บทบาทการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ (Liaison role) เป็นคนกลางในการติดต่อเป็นผู้ผลิตและรวบรวมข่าวสารข้อมูลขององค์การ

ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญ ในการวางแผน มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สอนทีมงานแก้ปัญหา ให้คำแนะนำ มีความคิดเชิงวิเคราะห์ และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

2.4.1 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theories of leadership)

ริงสตรัค ประเสริฐศรี (2549: 226) กล่าวว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีแนวความคิดในการศึกษาที่เกี่ยวกับผู้นำโดยอาศัยการศึกษาพื้นฐานจากบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยของผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior) และการเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency) ยังรวมพฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership)

ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) เป็นผู้นำที่นิยมการใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในลักษณะของผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่า “หัวหน้า”

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหอย่างอิสระ ยอมรับแนวความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม มักจะใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะมีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความนิยมน้อยองเกรงใจแต่ไม่เกรงกลัว จึงเรียกบุคคลที่มีลักษณะอย่างนี้

ว่า “ผู้นำแบบเสรีนิยม” (Free-rain leadership) คือ เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิสระเสรีเต็มที่

3. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (*Laissez-faire leadership*) เป็นผู้นำที่มีความเป็นผู้นำต่ำ ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและไม่สามารถกำหนดเป้าหมายของกลุ่มได้ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้กลุ่มมีความเป็นอิสระ จัดหาเพียงสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและไม่เอาใจใส่รับผิดชอบ

2.4.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (*Contingency approaches to leadership*)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ประกอบด้วย (1) ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedle (Fiedle’s contingency model) (2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey-blanchard (Hersey-blanchard situational leadership model) (3) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House (House’s path-goal leadership theory) (4) โมเดลการมีส่วนร่วมกับผู้นำของ Vroom-Jago โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549 : 226-237)

1. ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedle (*Fiedle’s contingency model*) Fiedle ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของความเป็นผู้นำกับสถานการณ์ที่สามารถทำให้เป็นที่พอใจและมีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูง มี 2 แบบ คือ

1.1 ผู้นำที่มุ่งงาน จะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจ เพราะทุกคนจะทำงานไปพร้อมกัน จึงทำให้ได้งานชัดเจนและผู้นำมีอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่และมีการจัดทิศทางการทำงาน ในทางตรงกันข้ามหากสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำไม่เป็นที่พึงพอใจสูง ผู้นำจะมีความต้องการการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่รัดกุม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น

1.2 ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ จะสร้างสถานการณ์ให้เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่า เพราะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผล ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำอาจปฏิบัติงานได้ดีในระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการแนะนำงานมีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวกเป็นผลให้เกิดความสัมพันธ์ทำให้โครงสร้างของงานชัดเจน และสร้างอำนาจตามตำแหน่งได้

สรุปความสำคัญที่ได้จากงานวิจัยของ Fiedler คือ ผู้นำมุ่งงานอาจเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจและสามารถบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นสถานการณ์ขององค์การจะต้องปรับปรุงเพื่อให้สถานการณ์มีความเหมาะสมมากขึ้นสำหรับผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey-blanchard (*Hersey-blanchard situational leadership model*) เป็นทฤษฎีวงจรชีวิตของความเป็นผู้นำ ซึ่งกำหนดว่าผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักจิตวิทยาของพนักงาน และจุดอึดตัวในการทำงาน ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะให้ทำงานหรือไม่ โดยคำนึงว่าพฤติกรรมในการธำรงรักษาเป็นสิ่งสำคัญมากกว่า โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตาม (Followers) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของผู้นำให้มีประสิทธิผล ซึ่งรูปแบบที่ผู้นำควรนำมาใช้ในการประเมินพนักงานหรือผู้ตามมี 4 แบบ คือ

2.1 การบอกกล่าว (*Telling*) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานสูง จึงต้องใช้ความเป็นผู้นำที่บงการอย่างมาก (*Very directive style*) รวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนในการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2 การขายความคิด (*Selling*) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงาน สนับสนุนความต้องการของพนักงาน แต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ก่อนการตัดสินใจ

2.3 การมีส่วนร่วม (*Participating*) เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นความเป็นผู้นำที่ใช้คือ มุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ด้วยการพัฒนาทักษะ การแนะแนว และการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูลและมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

2.4 การมอบหมายงาน (*Delegating*) เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ ดังนั้น ความเป็นผู้นำที่ใช้คือ ช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้พนักงานไปทำ ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ พนักงานจะรับผิดชอบงานและความสำเร็จขององค์กร

โมเดลเชิงสถานการณ์ชนิดนี้มุ่งเพียงลักษณะของผู้ตาม ผู้นำควรประเมินพนักงานหรือผู้ตามและยอมรับว่ารูปแบบใดที่ลูกน้องต้องการ ซึ่งผู้ตามจะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House (*House's path-goal leadership theory*) ทฤษฎีผู้นำทฤษฎีนี้เป็นความพยายามที่จะกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ การทำงานและกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพัฒนาโดย Robert House ถือเป็นทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ที่เชื่อว่า ประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ซึ่งพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีนี้มี 4 แบบ ดังนี้

3.1 *ผู้นำแบบบงการ (Directive style)* เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำ โดยทำรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานที่เฉพาะของงาน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) หรือผู้นำที่มุ่งงาน

3.2 *ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive style)* เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration behavior)

3.3 *ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative style)* เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ

3.4 *ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented style)* เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ในการเลือกรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำต้องพิจารณาถึงลักษณะของผู้ตาม และสภาวะแวดล้อมในการทำงาน โดยตัวแบบผู้นำอย่าง (1) ใช้กับผู้ตามที่ไม่มีประสบการณ์และทำงานที่คลุมเครือ ไม่มีโครงสร้างงาน ผู้นำในสถานการณ์แบบนี้อาจมีพฤติกรรมแบบบงการ ตัวแบบผู้นำอย่าง (2) ใช้กับผู้ตามที่มีประสบการณ์ มีความสามารถและมีโครงสร้างงาน ผู้นำในสถานการณ์แบบนี้อาจใช้พฤติกรรมแบบสนับสนุน ตัวแบบของผู้นำอย่าง (3) ใช้กับผู้ตามที่มีประสบการณ์และมีความสามารถ แต่งานยุ่งเหยิงและไม่มีโครงสร้างงาน ผู้นำในสถานการณ์แบบนี้อาจใช้พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม ตัวแบบผู้นำอย่าง (4) ใช้กับผู้ตามที่ได้รับการฝึกฝนจนเป็นที่เชี่ยวชาญและงานที่ยากแต่ก็ประสบความสำเร็จ ผู้นำในสถานการณ์แบบนี้อาจใช้รูปแบบพฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ ผู้นำในสถานการณ์แบบนี้มักจะเลือกรูปแบบ พฤติกรรมของผู้นำที่ช่วยให้ผู้ตามประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของผู้ตาม (วิเชียร วิทยอุดม 2550: 79)

4. โมเดลการมีส่วนร่วมกับผู้นำของ Vroom-Jago (*Vroom-Jago leader-participation model*) ทฤษฎีนี้จะเป็นการช่วยผู้นำในการเลือกวิธีการตัดสินใจที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับปัญหาที่เผชิญอยู่ ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญก็คือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตาม โดยผู้นำต้องใช้การตัดสินใจในเรื่องของอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ (Authority decision) ซึ่งเป็นการตัดสินใจและกำหนดโดยผู้นำแล้วมีการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation leadership)

การเป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ เป็นผู้ที่วิสัยทัศน์และมีบุคลิกภาพที่โดดเด่น ซึ่งจะ
มีผลกระทบต่อบุคคลอื่น เรียกว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leader) เป็นผู้นำที่
เชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตลอดจนจิตใจถูกน้อม
และมีความสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ต้องมีคำถาม โดยผู้นำที่มี
ความสามารถพิเศษ คือ การได้พัฒนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และมีแรงดลใจให้ผู้
ตามปฏิบัติในวิธีใดวิธีหนึ่ง เป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีลักษณะเฉพาะตัวที่สามารถจูงใจให้
บุคคลได้รับการสนับสนุน และยอมรับ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาที่มี
คุณภาพในระดับสูง (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี 2549: 237-238)

2.5.1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำที่ใช้หลักการติดต่อระหว่างบุคคล (Transformational and transactional leadership)

1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) เป็นการใช้แรงจูงใจ
และแรงกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความพยายามและการทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ เป็นผู้นำที่กระตุ้น
ให้บุคคลทำงาน โดยมีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น และความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะ
บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้เป็นพิเศษอย่างชัดเจน อาจจะกล่าวได้ว่า เป็นผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงาน
ให้มากกว่าที่คาดหวังไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่เหนือกว่า

2) ภาวะผู้นำที่ใช้หลักการติดต่อระหว่างบุคคล (Transactional leadership)
เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานโดยคาดหวังว่ามีความต้องการงานที่ชัดเจนและจัดหา
รางวัล เป็นผลตอบแทนจากการใช้ความพยายามในการทำงานของผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2.5.2 คุณภาพของผู้นำเชิงปฏิรูป (Qualities of a transformational leadership)

เป้าหมายของความเป็นเลิศของผู้นำประเภทนี้ก็คือเป็นความท้าทายของการบริหารที่ชัดเจน เป็นการ
ประยุกต์ใช้การพัฒนาส่วนบุคคลที่สำคัญ ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะให้เกิดลักษณะความเป็นผู้นำ การ
เข้าใจถึงพฤติกรรมการเป็นผู้นำจะต้องเข้าใจถึงสถานการณ์ความเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีแรง
กระตุ้นและบุคลิกภาพส่วนตัว ผู้นำเชิงปฏิรูปนี้จะช่วยสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งมีความ
กระตือรือร้นและสามารถแพร่กระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นซึ่งจะช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่น แรง
กระตุ้นและความผูกพันในการทำงานจากผู้ตาม

คุณสมบัติของผู้นำเชิงปฏิรูปมีดังนี้

(1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) จะต้องมีความคิดในการอำนวยความสะดวกที่ชัดเจน มีการ
สื่อสารกับบุคคลอื่น มีการพัฒนาให้เกิดความกระตือรือร้นเกี่ยวกับการบรรลุถึงเป้าหมายร่วมกัน

(2) การมีความสามารถพิเศษ (Charisma) เป็นปัจจัยของผู้นำในการก่อให้เกิด
ความเชื่อถือ เคารพ นิยม การมอบอำนาจหน้าที่และการสร้างภาพพจน์ให้ผู้นำได้บังคับบัญชาได้

(3) เป็นสัญลักษณ์ (Symbolism) มีความเป็นวีรบุรุษ (Hero) มีการวางแผน เพื่อที่จะ ได้รับชัยชนะจากความเป็นเลิศและการบรรลุความสำเร็จอย่างสูง

(4) การกระจายอำนาจ (Empowerment) การช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาโดยการ เคลื่อนย้ายอุปสรรคในการทำงาน การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบและการมอบหมายงานที่ทำทนายให้

(5) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นภาวะการเป็น ผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องกับการเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ที่กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาคิดและกระทำบางสิ่งได้

(6) มีคุณธรรม (Integrity) มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้และมีความคงเส้นคงวา ในลักษณะของความเชื่อมั่นตลอดจนความผูกพันต่อองค์การ

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ

การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารงาน ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมการพัฒนาตนเองนั้นมักขึ้นอยู่กับนโยบายของ องค์การที่จะให้ความสำคัญกับการฝึกพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งการฝึก ทักษะความเป็นผู้นำจึงมุ่งเน้นไปที่กระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์มากกว่าที่จะมุ่งเน้นการฝึกความ เป็นผู้นำ ดังนั้นองค์การหรือหน่วยงานจึงต้องมีการกำหนดรูปแบบและมีเทคนิคของการฝึกอบรม มี การออกแบบโปรแกรมการฝึกทักษะความเป็นผู้นำ ตลอดจนมีเทคนิคใหม่ ๆ ในการพัฒนาทักษะ ความเป็นผู้นำเพื่อจุดประสงค์หลักก็คือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ (วิเชียร วิทยอุดม 2550: 258)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 238) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน มี แนวความคิดหลากหลายทั้งในด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญาทางอารมณ์ ความสัมพันธ์ระหว่าง เพศของความเป็นผู้นำ การปฏิบัติงานของผู้นำ และความสำคัญของความเป็นผู้นำทางด้านจริยธรรม ในสังคม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.6.1 สติปัญญาทางด้านอารมณ์หรือความเป็นเลิศทางอารมณ์ (Emotional Intelligence : EI) หมายถึง ความสามารถที่จะบริหารทางอารมณ์ในการสร้างความสัมพันธ์ทาง สังคม โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การรู้จักตนเอง (Self-awareness) เป็นความสามารถที่จะทำความเข้าใจ ด้านอารมณ์ที่พร้อมจะปฏิบัติ อารมณ์ที่เป็นความรู้สึกนึกคิด โดยทำความเข้าใจถึงผลกระทบของ อารมณ์ที่มีต่อการทำงาน และผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วย

2. การควบคุมตนเองได้ (Self-regulation) เป็นความสามารถของการคิด ก่อนทำ และการควบคุมบุคคลอื่นให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงานได้

3. **แรงจูงใจ (Motivation)** เป็นความสามารถที่จะทำงานหนักได้ และสามารถใช้หลักเหตุผลมากเกินกว่าจุดประสงค์ของการมุ่งที่เงินตราและสถานภาพ

4. **ความเข้าใจบุคคลอื่น (Empathy)** เป็นการหยั่งรู้ถึงขีดความสามารถที่จะเข้าใจบุคคลอื่น และทำให้ความเข้าใจนั้นสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี

5. **ทักษะด้านสังคม (Social skill)** เป็นขีดความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น

2.6.2 เพศ และความเป็นผู้นำ (Gender and leadership) มีงานวิจัยที่ค้นพบว่าเพศที่ต่างกันจะมีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

2.6.3 ความเป็นผู้นำดั้งเดิมของ Drucker (Drucker's "old-fashioned" leadership) โดย Peter Drucker ได้นำเสนอประสิทธิภาพของผู้นำจะต้องมีพื้นฐานสำคัญ ดังนี้

1. **ความสามารถให้คำจำกัดความและสร้างความรู้สึกร่วมของการต้องการมีภารกิจ** ผู้นำที่ดีจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง และการกำหนดมาตรฐาน ผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี โดยต้องประกาศอย่างชัดเจนซึ่งถือเป็นงานแรกของผู้นำที่ดี

2. **ยอมรับว่าภาวะผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าการมีตำแหน่ง** ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีไหวพริบปฏิภาณไม่กลัวการพัฒนา สร้างผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความแข็งแกร่ง และมีความสามารถ และไม่ตำหนิบุคคลอื่นเมื่อมีความผิดพลาด ซึ่ง Drucker กล่าวว่า “ให้หยุดคิดและเก็บสิ่งที่ดีให้อยู่ในความทรงจำ”

3. **มุ่งความสำคัญในการสร้างความไว้วางใจให้กับบุคคลอื่น** สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ผู้ได้บังคับบัญชา (หรือผู้ตาม) จะไว้วางใจผู้นำที่ดี Drucker กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่ได้อยู่ที่ความเฉลียวฉลาดเท่านั้น แต่อยู่ที่ความคงเส้นคงวาด้วย

2.6.4 ภาวะผู้นำด้านจริยธรรม (Moral leadership) สังคมยุคปัจจุบันนั้นมีการมองข้าม ละเลยคำว่า ภาวะผู้นำด้านจริยธรรม ผู้นำที่มีคุณธรรมต้องเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ และมีความสอดคล้องกับการสร้างคุณค่าสู่การปฏิบัติ เมื่อผู้นำมีคุณธรรมก็จะสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตาม ทำให้เกิดความผูกพันในการทำงานให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้นำได้

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการแสดงออกและการตอบสนองต่อความต้องการทำงานของลูกจ้าง แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นปลุกเร้าให้ลูกจ้างในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ถ้าปราศจากซึ่งแรงจูงใจแล้ว

ลูกจ้างก็จะทำงานในองค์กรอย่างมีความสุข ในองค์กรธุรกิจ แรงจูงใจนั้นมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้ลูกจ้างเกิดความกระตือรือร้น แรงจูงใจที่เกิดกับลูกจ้างก็จะเป็นผลให้ผลผลิตของงานดีขึ้น และงานของผู้นำก็คือการหาหนทางจูงใจให้ผู้ตามบรรลุผลสำเร็จในวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายขององค์กร การศึกษาในเรื่องแรงจูงใจช่วยให้ผู้นำได้เข้าใจถึงว่าจะต้องปฏิบัติตนอย่างไร เลือกที่จะปฏิบัติอย่างไร และทำไมต้องทำเช่นนั้น (วิเชียร วิทยอุดม 2550: 101)

ความสำคัญของแรงจูงใจสามารถนำไปเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนภาพให้เห็นการปฏิบัติงานที่สูงในองค์กร ซึ่งผู้นำอาจใช้ทฤษฎีแรงจูงใจช่วยให้ความต้องการของผู้ตามได้รับความพอใจและกระตุ้นเร้าให้มีการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพราะหากผู้ตามไม่ได้ถูกจูงใจที่จะทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรแล้ว ผู้ตามก็จะรู้สึกผิดหวังบ่อยครั้งกับผู้นำของพวกเขา

3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้หลายประการ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้ภายในองค์กร ดังนี้

Mowen and Minor (1998: 160) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า แรงจูงใจหมายถึง สภาวะภายในของบุคคลได้รับการกระตุ้น เพื่อผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีทิศทางเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง (goal-directed behavior) แรงจูงใจประกอบด้วย แรงขับ (drives) ตัวกระตุ้น (urges) ความปรารถนา (wishes) หรือความต้องการอยากได้ (desires) เป็นจุดเริ่มต้นที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในร่างกาย อย่างมีลำดับขั้นตอนนำไปสู่การแสดงพฤติกรรม

ศุภชัย ขวาระประภาย (2548: 216 – 217) กล่าวว่า การจูงใจ คือ กระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันมีที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเอง หรือจากสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมตามจริงหรือสภาพแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้นโดยองค์กร ซึ่งบุคคลนั้นสังเกตเห็นแล้วว่าพฤติกรรมดังกล่าวสามารถตอบสนองกับค่านิยมของตนเองและ/หรือสังคมภายนอก

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 242) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึง อิทธิพลภายในบุคคลซึ่งจะกำหนดระดับทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจจึงเป็นแรงผลักดันภายในที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ความรู้ รักษาพฤติกรรมและการกระทำ ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

พิทยา บวรวัฒนา (2549: 29) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การสร้างความปลอดภัยในตัวคนที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้การกระทำนั้นเป็นตัวแทนของความต้องการของปัจเจกบุคคล คนที่ความต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นคนที่มีความเครียด และความเครียดนี้จะเป็นตัวผลักดันทำให้ปัจเจกบุคคลนั้นขยันทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายบางอย่างของตน

ติน ประชญพฤทธิ (2550: 258 – 259) ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ระดับของความพร้อมของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และจากผลวิจัยพบว่า ระดับความพร้อมที่สูงที่สุดของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล และงานในตัวของมันเอง ภายหลังจากความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคงในงานและสภาพการทำงานได้รับการตอบสนองแล้ว

กวี วงศ์พุ่ม (2550: 80) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นความปลอดภัยที่จะได้รับความสำเร็จและเกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ยากและซับซ้อน กล่าวคือ เมื่อพบอุปสรรค คนเราจะไม่ท้อถอย จะพยายามเอาชนะอุปสรรคนั้น ๆ เพื่อให้ไปถึงจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

โสภชา อรัญวัฒน์ (2552: 191) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการ ซึ่งความต้องการดังกล่าวจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัล และผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ (สนองความต้องการ) เช่น เมื่อรู้สึกหิว (ความต้องการของมนุษย์) ความหิวจะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นพลังผลักดันภายใน (แรงจูงใจ) ให้ออกไปหาอาหาร (พฤติกรรม) มีผลทำให้ได้อาหารมา (รางวัล) และท้ายสุดทำให้รู้สึกอิ่ม (การตอบสนองความพึงพอใจหรือความต้องการ)

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้น หรือสิ่งเร้าที่เริ่มต้นจากความต้องการภายในของบุคคลแล้วผลักดันให้บุคคลทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แม้จะประสบกับปัญหาหรืออุปสรรค เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

โสภชา อรัญวัฒน์ (2552: 192) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กร คือ

1.2.1 ทำให้พนักงานต้องการทำงานในองค์กรเป็นปกติที่เข้าของกิจการหรือผู้บริหารต้องการพนักงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานร่วมกันในองค์กร

1.2.2 ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี ไม่ว่าจะเป็นช่วงเวลาที่มีสภาพเศรษฐกิจขององค์กรจะดีหรือไม่ก็ตาม องค์กรก็ยังคงต้องการให้พนักงานที่ดีและมีความสามารถอยู่กับองค์กรตลอดไป

1.2.3 ทำให้พนักงานรักษาระเบียบวินัย ในองค์กรหลายแห่งนั้นการขาดงานหรือการไม่ตรงต่อเวลาของพนักงานคือพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น

1.2.4 ทำให้พนักงานได้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น พนักงานบางคนทำงานเพียงเพื่อไม่ให้โดนไล่ออก แต่ในทางกลับกันองค์กรต้องการพนักงานที่มีความสามารถทำงานอย่างมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2.5 ทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้น โดยส่วนใหญ่ขององค์กรมักมีความคาดหวังให้พนักงานในองค์กรทำงานให้มากกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์กรบริหารส่วนตำบล โดยมีนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ สรุปได้ดังนี้

3.3.1 ทฤษฎีความต้องการ: ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์โดยนักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่มีการกล่าวขวัญกันอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้นจากความต้องการระดับต่ำ ไปยังความต้องการระดับสูง และเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นไป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549: 243 – 245) ได้แก่

1. **ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs)** เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย เป็นต้น มาสโลว์ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อใช้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป

2. **ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs)** ความต้องการเหล่านี้ เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหารหรือที่อยู่อาศัย เช่น เงื่อนไขการทำงานที่มีความปลอดภัย ค่าตอบแทน และสวัสดิการพื้นฐาน เป็นต้น

3. **ความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน หรือความต้องการทางสังคม (Affiliation or acceptance needs)** เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจึงต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

เช่น การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า หัวหน้างานที่ดี การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

4. *ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs)* ตามทฤษฎีของมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เช่น การมีหน้าที่รับผิดชอบงานสำคัญ การได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เป็นต้น

5. *ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self-actualization)* มาสโลว์ คำนึงว่าความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด เช่น งานที่ท้าทายและสร้างสรรค์ เป็นต้น

3.3.2 ทฤษฎีความต้องการ: ทฤษฎีการงูใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer ERG theory) เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการ Adlerfer ได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประเภท เหลือเพียง 3 ประเภท (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549: 245 – 246) ดังนี้

1. *ความต้องการในการอยู่รอด [Existence needs (E)]* เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัย

2. *ความต้องการความสัมพันธ์ [Related need (R)]* มีลักษณะเป็นรูปธรรม น้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคมตามทฤษฎีของมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง

3. *ความต้องการความเจริญก้าวหน้า [Growth need (G)]* เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของ Alderfer และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์

Alderfer ไม่เชื่อว่าบุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับต่ำของความต้องการก่อนที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่นทุกระดับ ความต้องการสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันได้ในเวลาเดียวกัน เขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่าง ความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการความปลอดภัย) ในขณะที่เดียวกันจะเกิดความต้องการการยอมรับ ความพอใจ (ความต้องการทางสังคม) และเกิดความต้องการการสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า (ความต้องการเจริญเติบโต) ยิ่งกว่านั้น

Alderfer ค้นพบว่า ลำดับของประเภทความต้องการจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ผู้ประกอบการจะแสวงหาการยกย่องนับถือ (ความต้องการความสัมพันธ์) และความรู้สึกสร้างสรรค์ เป็นความต้องการความเจริญเติบโตก่อนที่จะคำนึงถึงความต้องการด้านรูปธรรม เช่น ความหิว และความกระหาย (เป็นความต้องการการอยู่รอด)

3.3.3 ทฤษฎีความต้องการ: ทฤษฎี 2 ปัจจัยหรือปัจจัยอนามัยในการจูงใจ ของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory) เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ (1) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) (2) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (No dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดย Herzberg ในปี ค.ศ. 1950 – 1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960 – 1969 (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549: 246 – 247) ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (2) ปัจจัยการชำระรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. **ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation factors หรือ Motivators) หรือ ปัจจัยความพึงพอใจ (Satisfier factor)** ซึ่งปัจจัยนี้พบขึ้นในส่วนของที่เป็นลักษณะเนื้อหาของการทำงาน เช่น ความรู้สึกถึงความสำเร็จ การยกย่อง ความรับผิดชอบ โอกาสในความก้าวหน้า หรือความรู้สึกถึงความเจริญเติบโต หรือเป็นปัจจัยภายใน (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfiers)

2. **ปัจจัยการชำระรักษา (Maintenance factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor)** ปัจจัยนี้จะเกิดขึ้นในส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมของงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายขององค์กร และเงินเดือน หรือเป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job dissatisfiers) การเสนอสุขอนามัย ไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ Herzberg แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ

Herzberg ได้แนะนำ 2 วิธีในการบริหาร คือ (1) จะต้องกำจัดแหล่งหรือต้นตอที่แท้จริงของความไม่พึงพอใจในงาน (2) จะต้องแน่ใจว่าสร้างปัจจัย/สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในงานเข้าไปในเนื้อหาของงาน เพื่อโอกาสที่มากที่สุดอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานและได้เตือนถึงผู้บริหารว่าไม่ต้องลงทุนกับการสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์สำนักงานที่พิเศษ ห้องพักผ่อนอาหารที่หรูหราหรือแม้แต่เงินเดือนพื้นฐานที่สูงแต่ให้เน้นไปในธรรมชาติของงาน เช่น เจริญก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

3.3.4 ทฤษฎีความต้องการ: ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland (*McClelland's acquired-needs theory*) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์โดยมุ่งที่ความปรารถนาเพื่อ (1) ความสำเร็จ (Achievement) (2) อำนาจ (Power) (3) ความผูกพัน (Affiliation) ซึ่งบุคคลมีการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ขึ้นโดยเป็นผลจากประสบการณ์ของชีวิต หรือเป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่น ๆ (ริงสรร์ค ประเสริฐศรี 2549: 248 – 249)

ทฤษฎีนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจของการจูงใจ ซึ่งมีรูปแบบการจูงใจอยู่บนความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ คือ (1) ความต้องการความผูกพัน (2) ความต้องการอำนาจ (3) ความต้องการความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. *ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation)* เป็นความปรารถนาที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น บุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูงจะพอใจกับการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มสังคม เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง และพยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ตลอดจนต้องการสร้างความเข้าใจอันดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

2. *ความต้องการอำนาจ (Need for power)* เป็นความปรารถนาที่จะควบคุมบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น McClelland และทีมงานผู้วิจัยได้พบว่าบุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3. *ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement)* เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดให้ดียิ่งขึ้นหรือดีกว่าเดิมในการแก้ปัญหาหรือการทำงานที่ซับซ้อน บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ใช่ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีการป้อนกลับในการทำงานและมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

กล่าวโดยสรุป การเลือกใช้แรงจูงใจจากความต้องการของคนมีความสำคัญต่อองค์กรมาก เช่น คนที่มีความต้องการหรือแรงจูงใจด้านสังคมสูงและด้านอำนาจต่ำ แต่ทำงานในตำแหน่งที่ต้องการคนมีอิทธิพลและอำนาจสูงเพื่อประสิทธิภาพของงาน เขาจะทำงานสำเร็จด้วยดี

ไม่ได้ เพราะแรงจูงใจหรือความต้องการไปกันคนละทิศทาง ผู้บริหารที่ดีที่สุดคือคนที่ต้องการด้านอำนาจ และความต้องการด้านสังคมต่ำ

4. แนวคิดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ

4.1 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

คำว่า competency มีคำแปลเป็นภาษาไทยค่อนข้างหลากหลาย บ้างใช้คำว่าความสามารถ บ้างใช้คำว่าสมรรถนะ บางคนเรียกว่าสมรรถนะภาพ บางคนก็เรียกว่าสมรรถนะความสามารถ คงไม่สามารถหาข้อยุติได้ว่าคำที่ควรใช้เรียกหาที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุดคืออะไร (ศุภชัย ยาวะประภาส 2548: 36 – 44)

Spencer and Spencer (1993 : 343 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส 2548: 34 – 36) นิยาม Competency ว่า คือลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล กับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ โดยสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ ยังนำคำ 3 คำที่เป็นคำสำคัญในนิยามข้างต้น มาแยกอธิบายขยายความคำ 3 คำ ที่ว่า คือ

1) **ลักษณะที่เป็นฐานราก** (underlying characteristic) หมายความว่า สมรรถนะเป็นส่วนที่ฝังอยู่ค่อนข้างลึก และเหนียวแน่นของบุคลิกภาพของบุคคล และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมในลักษณะ และสถานการณ์ที่หลากหลาย และกว้างขวาง โดยลักษณะที่เป็นฐานรากสามารถแยกออกเป็น 5 ประเภท สำคัญ คือ 1. เหตุจูงใจ (motives) 2. ลักษณะเฉพาะ (traits) 3. มโนภาพของตัวเอง (self – concept) 4. ความรู้ (knowledge) และ 5. ทักษะ (skills)

1.1) **เหตุจูงใจ (motives)** คือ สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดคำนึงถึงตลอดเวลา หรือมักต้องการตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล เหตุจูงใจจะเป็นตัวขับ ชี้ทาง และคัดสรรพฤติกรรมให้ไปยังการกระทำ หรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่อง ขณะเดียวกันก็ขับ ชี้ทาง และคัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น คนที่มีเหตุจูงใจด้านสัมฤทธิ์ผลสูงมักตั้งเป้าที่ทำหายตลอดเวลา เพราะนั่นถือเป็นความรับผิดชอบส่วนตัวที่ต้องทำให้สำเร็จ และใช้ข้อมูลย้อนกลับในการทำให้ดีขึ้น

1.2) **ลักษณะเฉพาะ (traits)** หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ และการตอบสนอง ที่ทำสม่ำเสมอกับสถานการณ์ หรือข่าวสารที่ได้รับ ตัวอย่างเช่น ระยะเวลาที่ตอบสนอง และสายตาที่ดีเป็นสมรรถนะด้านลักษณะเฉพาะทางกายภาพของนักบินรบ

1.3) มโนภาพของตัวเอง (*self – concept*) คือ ภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่า ความเชื่อ หรือทัศนคติของบุคคล ตัวอย่างเช่น ความเชื่อมั่นในตัวเอง คือ ความเชื่อของบุคคลว่าตัวเองสามารถที่จะประสบผลสำเร็จในแทบทุกสถานการณ์จัดว่าเป็นมโนภาพที่บุคคลมองตัวเอง

บุคคลที่มีคุณค่าความเชื่อที่อยากทำงานระดับบริหารจัดการแต่โดยดั้นลึกแล้วไม่ชอบ หรือไม่สามารคิดแบบนับปล้นได้ในเรื่องการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น ณ ระดับเหตุจูงใจ (*motive level*) เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารแล้วมักล้มเหลว มากกว่าประสบความสำเร็จ

1.4) ความรู้ (*knowledge*) คือ ข่าวสาร (*information*) ที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น ศัลยแพทย์มีความรู้เรื่องกล้ามเนื้อ และระบบประสาทในร่างกายมนุษย์

ความรู้เป็นสมรรถนะที่สลับซับซ้อน คະแนนที่ปรากฏในผลการทดสอบเป็นความรู้ที่ไม่อาจทำนายผลการปฏิบัติงานได้เสมอไป เนื่องจากการทดสอบไม่ได้วัดความรู้ และทักษะที่ใช้จริงในการทำงาน ข้อสอบจำนวนมากเพียงแต่วัดความจำ ทั้งที่สิ่งที่สำคัญจริง ๆ คือความสามารถในการหาข่าวสาร ความจำในข้อเท็จจริงบางเรื่องมีความสำคัญน้อยกว่าการรู้ว่ข้อเท็จจริงนั้นมีอยู่และตรงกับปัญหาเฉพาะนั้น ๆ และที่ควรจะไปค้นหาเมื่อต้องการใช้ข่าวสารนั้น ๆ นอกจากนั้นข้อสอบวัดความรู้มักคิดว่าผู้ตอบสามารถให้คำตอบที่ถูกจากคำถามที่กำหนดคให้ได้หรือไม่ แต่ไม่ได้วัดว่าบุคคลนั้นสามารถสนองหรือกระทำบนพื้นฐานของความรู้ที่มีอยู่ได้หรือไม่

1.5) ทักษะ (*skills*) คือ ความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ ตัวอย่างเช่น นักเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์มีความสามารถที่จัดระบบรหัส 50,000 บรรทัดให้เป็นไปตามลำดับเหตุผล

สมรรถนะระดับ/ประเภทต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วทั้ง 5 ระดับ/ประเภท มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ความรู้และทักษะเป็นสมรรถนะที่อาจมองเห็นได้ (*visible*) และปรากฏให้เห็นภายนอกบุคคล ในขณะที่สมรรถนะที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล มโนภาพเกี่ยวกับตนเอง และเหตุจูงใจเป็นสมรรถนะที่ไม่ค่อยปรากฏให้เห็นและซ่อนลึก (*invisible & hidden*) อยู่ภายในใจของบุคคลิกภาพของบุคคล ดังแสดงให้เห็นในภาพ



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model)

ที่มา: ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548: 40)

2) การเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล (casually related) หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์ หรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน

3) การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (criterion – referenced) หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์ ได้จริงว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดี โดยวัดจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่ง ตัวอย่างของเกณฑ์ได้แก่ ยอดขายคิดเป็นดอลลาร์ของพนักงานขาย หรือจำนวนผู้ใช้บริการ (clients) ที่ประสบความสำเร็จในการเลิกแอลกอฮอล์ เป็นต้น

เดวิด แมคเคลแลนด์ (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548: 15) ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของ Competency ไว้ว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ แมคเคลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1) ทักษะ คือ สิ่งซึ่งบุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ

2) ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล

3) ทักษะคิด ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบุคคล

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น

5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็น

เป้าหมายของเขา

นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550: 75) เสนอไว้ว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม และความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ดีเยี่ยมที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนที่กำหนดไว้ โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ วิธีคิด (Mental model) อุปนิสัย และแรงจูงใจ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นต้องสังเกตเห็นได้ บรรยายได้ วัดหรือประเมินได้ และสร้างพัฒนาให้มีในตัวบุคคลได้

วิธนา พัฒนพงศ์ (2547: 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient : IQ)

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 17) นิยามสมรรถนะว่าหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547: 4) นิยามสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะของบุคคล ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ลักษณะเฉพาะที่ทำให้บุคคลสามารถมีผลการปฏิบัติงานดีโดดเด่นมากกว่าบุคคลอื่น โดยเกิดจากทัศนคติ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรมในตัวบุคคล และสมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างระหว่างความเก่งของแต่ละบุคคลด้วย

4.2 ประเภทของสมรรถนะ

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548: 49) ได้แยกสมรรถนะที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของรัฐออกเป็น 1) สมรรถนะหลัก (core competency) และ 2) สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (functional competency)

1) **สมรรถนะหลัก** เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กรเอง องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่น หรือหลักขององค์กร อาทิ ศาลยุดิธรรมอาจมีสมรรถนะหลักคือ สมรรถนะเรื่องการส่งเสริม และรักษาความยุติธรรม องค์กรของรัฐที่มีประชาชนมาติดต่อทุกวัน อาทิ รัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปโภคต่าง ๆ อาจเน้นสมรรถนะหลักเรื่องการให้บริการอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยอาจมีสมรรถนะหลัก คือ การรักษา และส่งเสริมคุณภาพวิชาการ เป็นต้น สมรรถนะหลักขององค์กรจะถ่ายทอดลงไปที่บุคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี

2) **สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน** เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก อาทิ ฝ่ายกฎหมายต้องมีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีสมรรถนะด้านทักษะในการตีความกฎหมาย ฝ่ายบัญชีต้องมีสมรรถนะหลักด้านความรู้ของการบัญชี และมีทักษะด้านการทำบัญชี ฝ่ายการวางแผนต้องมีสมรรถนะหลักคือ สมรรถนะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และมีทักษะในการจัดทำแผน เป็นต้น ฯลฯ

จิรประภา อัครบวร (2549: 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1) **สมรรถนะหลัก (Core competency)** คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2) **สมรรถนะบริหาร (Professional competency)** คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

3) **สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency)** คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547: 10 – 11) ได้จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) **สมรรถนะหลัก (Core competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) **สมรรถนะตามสายงาน (Job competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนทีสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) **สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนทีสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

กล่าวโดยสรุป การจัดประเภทของสมรรถนะมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นตัวกำหนดรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์กร ทีจำเป็นสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของผลงานที่แตกต่างกัน

4.3 สมรรถนะกับกระบวนการบริหารงานบุคคล

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548: 50 – 52) ได้กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะกับกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้มีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 **การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ (recruitment and selection)** การสรรหาบุคคลจากภายนอกและภายในองค์กรเองจะช่วยให้้องค์การสามารถคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง โดยการใช้แบบทดสอบหรือวิธีการสอบสัมภาษณ์ในการค้นหาผู้สมัครที่มีทักษะหรือคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานได้อย่างแม่นยำ อันก่อให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

4.3.2 **การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (training need & development plan)** เป็นการช่วยกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรนั้นว่ามีความสามารถหรือทักษะเป็นพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาได้ตรงเป้าหมายมากขึ้น

4.3.3 **การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร (career plan & succession plan)** ทำให้หน่วยงานสามารถทราบถึงจุดแข็ง-จุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะทีจำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคน ทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาในทักษะที่ยังขาด ช่วยให้องค์การและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

4.3.4 **การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (performance appraisal)** มีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง การวางตัวตายตัวแทนภายในองค์กรหรือการสืบทอดตำแหน่ง

ตลอดจนการนำข้อมูลที่ได้ออกไปประกอบการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์กร และบุคลากรได้รับทราบถึงสมรรถนะของตัวเองและสมรรถนะโดยรวมขององค์กร เพื่อวางแผนดำเนินการต่อไปในอนาคต

4.3.5 ค่าตอบแทน (compensation) การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหาร ค่าตอบแทนจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อสมรรถนะของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่า บุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารความสามารถของบุคลากรโดยอาศัยสิ่งจูงใจได้มากขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน ตลอดจนการให้ค่าตอบแทน ทุกอย่างจะเป็นไปบนพื้นฐานแนวคิดของสมรรถนะทั้งสิ้น

4.4 แนวคิดสมรรถนะในสำนักงาน ก.พ.

แนวคิดสมรรถนะเป็นแนวคิดที่นำมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของภาครัฐไทย ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อต้องการสร้างภาครัฐให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรภาครัฐซึ่งนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ทั้งในระดับของนักบริหารระดับสูงและระดับของข้าราชการโดยทั่วไป รายละเอียดของสมรรถนะดังกล่าว ได้แก่ 1) สมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับสูง และ 2) สมรรถนะของข้าราชการในอนาคต (ศุภชัย ยาวะประภาส 2548: 53 – 60)

4.4.1 สมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับสูง

สำนักงาน ก.พ. ได้นำระบบนักบริหารระดับสูง มาใช้ในข้าราชการพลเรือนตามความเห็นของคณะรัฐมนตรี โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อสร้างและพัฒนาผู้นำยุคใหม่ที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ 2) เพื่อให้มีจำนวนผู้นำเพียงพอที่จะขับเคลื่อน และปรับเปลี่ยนระบบราชการได้ และ 3) เพื่อให้ระบบบริหารงานบุคคลของนักบริหารระดับสูงมีความโปร่งใสเป็นธรรม

โดยสำนักงาน ก.พ. จะมีการประเมินสมรรถนะของนักบริหารใน 4 ด้าน คือ การบริหารคน (people management) ความรอบรู้ในการบริหาร (business acumen) การบริหารระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result driven management) และการบริหารอย่างมืออาชีพ (professional management) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การบริหารคน ได้แก่

(1) การปรับตัว และความยืดหยุ่น (adaptability and flexibility) การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กรสามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

(2) ทักษะในการสื่อสาร (communication) ทักษะ และศิลปะในการรับรู้ และจับประเด็นจากการฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด และโน้มน้าวผู้ฟัง และผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

(3) การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2) ความรอบรู้ในการบริหาร

(1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change) การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

(2) การมีจิตมุ่งบริการ (customer service orientation) ความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

(3) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) สร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

3) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

(1) การรับผิดชอบตรวจสอบได้ (accountability) สำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยัน ที่ให้กับผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ

(2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (achieving result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (stakeholders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(3) การบริหารทรัพยากร (managing resources) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และ ทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

4) การบริหารอย่างมืออาชีพ

(1) การตัดสินใจ (decision making) การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์

(2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) การระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ

(3) ความเป็นผู้นำ (leadership) การสร้างและประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่น ทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจสามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

4.4.2 สมรรถนะของข้าราชการในอนาคต

ในปัจจุบัน ระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาหาคุณลักษณะ และทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย (ศุภชัย ยาวะประภาส 2548: 53 – 60) ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะ และทักษะ 11 ประการ ดังนี้

1) ทักษะในการใช้ความคิด

หมายถึง การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดภาพรวม กลุ่มเล็ก และกว้างไกล รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ตามสมควร คิดทำงานเชิงรุก ไม่ตั้งรับอยู่กับที่ คิดหาทางป้องกัน ไม่ให้ปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

การบริหารราชการแนวใหม่ เน้นการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ มุ่งที่ผลผลิต หรือผลงานที่ตั้งเป้าไว้ พร้อมทั้งผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากผลผลิต งานทุกอย่างจะต้องมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จเพื่อให้ผู้ทำเกิดความรู้สึกรับผิดชอบที่จะต้องทำให้เสร็จตามกำหนดเวลา

3) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

สิ่งใดที่ทำแล้วไม่คุ้มค่าให้เลิกทำ หรือต้องถ่ายโอนงานออกไป หรือต้องบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น น้ำ ไฟฟ้า วัสดุสำนักงาน รู้จักบำรุงรักษา

4) ทักษะในการสื่อสาร

รู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ รู้จักสร้างเครือข่ายคือให้มีการรับรู้ไปพร้อม ๆ กัน เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนหมั่นฝึกให้มีทักษะในการพูดติดต่อให้ได้ผล

5) ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ

ข้าราชการต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เรียกและรับสินบน พร้อมรับผิดชอบ และยอมรับการตรวจสอบได้

6) การมุ่งเน้นให้บริการ

เน้นการให้บริการแบบโปร่งใส ประชาชนทุกคนจะต้องได้รับการเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ จะต้องมุ่งเน้นความเสมอภาค พร้อมทั้งตระหนักว่า ข้าราชการมีหน้าที่ให้บริการประชาชน

7) จริยธรรม

ข้าราชการจะต้องมีศีลธรรม ประพฤติตนเหมาะสมตามกาลเทศะ วาจาสุภาพและแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ไม่ประพฤติเสื่อมเสีย

4.4.2.8 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ กล่าวคือ มีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพของตนอย่างชนิดรู้จริง รู้ลึกและรู้กว้าง ไม่รู้เพียงผิวเผินต้องมีความสามารถในการวางแผน

9) ความสามารถในการแก้ปัญหา

เมื่อมีปัญหาต้องยั้งยั้ง ไม่หนีปัญหา สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยปัญญาของตนเอง หัดมองให้เห็นว่า ปัญหาคือโอกาสที่เราจะได้แสดงความสามารถ ไม่มองปัญหาเป็นอุปสรรค

10) การทำงานเป็นทีม

มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมคิดร่วมทำงานกับผู้อื่นในลักษณะที่ทีมงานร่วมกันรับผิดชอบงานไม่เอาดีแต่ผู้เดียว ไม่ปกปิดความรู้ และเพื่อแผ่ความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน มีการให้อภัยเมื่อมีการพลาดพลั้งต่อกัน

11) ทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์

ในยุคของข้อมูลข่าวสาร และกระแสโลกาภิวัตน์ ข้าราชการต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานได้ หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ใช้อย่างระมัดระวัง และหมั่นบำรุงรักษา

สมรรถนะถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องลดจำนวนบุคลากรลงเพื่อประหยัดงบประมาณ องค์กรต่าง ๆ จะต้องสรรหาและใช้บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เพิ่มขึ้น และทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงด้วย

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ (competency) อันประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะ เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น หากหัวหน้างานในองค์กรบริหารส่วนตำบลทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม ก็จะทำให้ประสบความสำเร็จตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

5.1 แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันวิธีการบริหารจัดการภาครัฐมุ่งที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการให้มีความทันสมัยเช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชนมากขึ้น ซึ่งแนวคิดหนึ่งที่ทำให้ความสนใจกันอย่างมาก ก็คือ การทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนมาเป็น “องค์กรเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรเชิงยุทธศาสตร์” (Strategy-Focused Organization) ดังปรากฏในหนังสือเรื่อง “The Strategy-Focused Organization” ซึ่งเป็นผลงานของ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2001

Kaplan and Norton (2001 : 9-16 อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์ 2550: 41 – 42) มีความเห็นว่าองค์กรควรจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งองค์กรเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรเชิงยุทธศาสตร์จะมีหลักการที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

- 1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (Translate the Strategy to Operational Terms)

- 2) การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น (Align the Organization to the Strategy)
- 3) การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน (Make Strategy Everyone's Everyday Job)
- 4) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process)
- 5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร (Mobilize Change through Executive Leadership)

Fred R. David (2007) เห็นว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) ขั้นตอนกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน
- 2) ขั้นตอนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล
- 3) ขั้นตอนประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของ กลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถชี้ทิศทางการบริหารงานของนักบริหารสมัยใหม่ในระยะยาว ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้ จะทำให้การประสานแผนต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ นั้น จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน อีกทั้งยังต้องมีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์กรเป็นแผนงาน หรือ โครงการที่ชัดเจน พร้อมทั้งต้องมีการติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์อย่างสม่ำเสมอด้วย

5.2 ลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเสน่ห์และความท้าทายอยู่ที่การศึกษา วิเคราะห์ และประเมินสภาพการณ์ เพื่อการวางแผนและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย (วรารคณา ผลประเสริฐ 2553: 11 – 13) ซึ่งลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

5.2.1 เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคต (Future - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่นำจะเกิดขึ้นในอนาคต และนำมาปรับทิศทางดำเนินงานเพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารวันต่อวัน อันเป็นการมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นไม่จำเป็นต้องมีลักษณะที่คงที่เสมอไป สามารถปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

5.2.2 เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างขององค์กร เทคโนโลยี บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรและสามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

5.2.3 เป็นการบริหารองค์การแบบองค์รวม (Holistic Approach) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดขององค์กรมากกว่าการพิจารณาองค์การแบบแยกส่วน เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์กรทั้งหมด และยังมีกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ทิศทางดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น การถ่ายทอดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

5.2.4 เป็นการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน (Result - Based Focus) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยมีกรอบเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการประสานและหล่อหลอมทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยเป็นวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร

5.2.5 เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและคำนึงถึงความต้องการ

ขององค์กร และความสำคัญของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรหลายกลุ่ม เช่น ลูกค้าชุมชน หน่วยงานของรัฐที่ควบคุม เป็นต้น ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงและสามารถจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมดอีกด้วย

5.2.6 เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long – Range Planning) การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ มักจะมีความเกี่ยวข้องหรือมีผลต่อทิศทางดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการนำองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ

5.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งอาจมีความสลับซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถมองเห็นภาพทั้งองค์กรในมุมมองที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ความสนใจในประเด็นปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ จะประกอบไปด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) (2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) (3) การนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ (4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) (วารณา ผลประเสริฐ 2553: 16 – 34) ดังนี้

5.3.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร

5.3.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มขึ้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

5.3.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความสำเร็จล้มเหลวมากที่สุด ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งยังเป็นขั้นตอนที่ดีได้ว่ามีความแตกต่างในด้านจุดมุ่งเน้นที่ผิดไปจากสองขั้นตอนแรก โดยในสองขั้นตอนแรกซึ่งเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์และการจัดทำกลยุทธ์ จะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การสร้างความสามารถทางการแข่งขันและมุ่งเน้นไปที่การตลาดเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายใน หรือระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Operation management) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในด้านการบริหารงานบุคคล การเงิน และกระบวนการอื่น ๆ ในการควบคุมระบบปฏิบัติงานภายในเป็นสำคัญ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์กรในการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาศักยภาพของตน มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกลยุทธ์ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และบุคลากรทุกคนต้องให้ความร่วมมือ

5.3.4 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and control) มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กับหน้าที่หลักในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปองค์กรจะมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผน อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึง

อาจมีความจำเป็นในการตั้งเป็นคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร การประเมินและควบคุมกลยุทธ์จะเป็นกลไกที่สำคัญที่เป็นเสมือนตัวกลางที่จะเชื่อมโยงองค์กรและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เป็นกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบวิธีการขององค์กรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยจะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือ

1. เพื่อติดตามว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และประเมินความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร
3. เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจกรรม
4. เพื่อทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนเดิมมากน้อยเพียงใด สาเหตุของการแตกต่างคืออะไร
5. เพื่อให้สามารถจัดรางวัลหรือผลตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม

5.4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติการ จะมีกรอบแนวทางดำเนินงานโดยละเอียดที่แตกต่างกันไป ตามกรอบแนวทางของนักวิชาการที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ หรือของหน่วยงานแต่ละแห่ง ในที่นี้จะยึดแนวทางจัดแบ่งขั้นตอนตามแนวทางของ Department of The Navy Total Quality Leadership Office ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่จำแนกกระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ออกเป็นขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน (บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์ 2549: 120 – 132) โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

5.4.1 การเตรียมการวางแผน (Pre-Planning)

การเตรียมการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญเกี่ยวกับ

1) การเตรียมการวางแผนเบื้องต้น (Pre-Planning Activity)

การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิคและกระบวนการบริหารที่จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญค่อนข้างดี ทั้งในส่วนของความรู้ในกระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการปฏิบัติงานตามภารกิจในหน้าที่ในแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์กร ดังนั้นเพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการภายใต้หลักการดังกล่าว องค์กรที่ประสงค์จะนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารองค์กร จึงควรจะต้องจัดให้มีการเตรียมการในเบื้องต้นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในหลักการ เทคนิควิธี รวมทั้งบทบาทหน้าที่ที่พึงดำเนินการ ให้แก่ คณะผู้บริหารและคณะบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ โดยจัดให้มีการดำเนินการ ดังนี้

ก) การเสริมสร้างความรู้และทักษะการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ให้แก่บุคลากร การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ ที่จำเป็นต้องใช้ทั้งความรู้เชิงวิชาการและทักษะในงานในหน้าที่ในการดำเนินการ จึงควรที่จะต้องจัดให้มีการเสริมสร้างความรู้ ทักษะและทักษะในเรื่องการบริหารงานเชิงกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ให้แก่คณะผู้บริหารและคณะทำงานวางแผนกลยุทธ์ทั้งหมดเสียก่อน เพื่อจะได้ช่วยทำให้คณะผู้บริหารและคณะทำงานวางแผนมีความรู้ ทราบหลักการและบทบาทหน้าที่ในกระบวนการจัดทำ มีกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ตรงกัน อันจะช่วยทำให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีกิจกรรมที่สำคัญในส่วนนี้ 3 กิจกรรม คือ

- การประชุมสัมมนาผู้บริหารเกี่ยวกับระบบสิ่งแวดล้อมของการบริหารงานภาครัฐ
- การจัดทำเอกสารคู่มือการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้และทักษะการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่บุคลากรทุกระดับ

ข) การแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร คณะทำงานวางแผนกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ควรแต่งตั้งจากคณะผู้บริหารและกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งควรมีความรู้ความเข้าใจในงานขององค์กรมากพอสมควร และควรมีองค์ประกอบของคณะทำงานที่มาจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยธุรกิจ หรือแต่ละกลุ่มหน้าที่ขององค์กร ในแต่ละระดับของแผนกลยุทธ์ที่จะกำหนดขึ้น เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว การวางแผนกลยุทธ์ภายในองค์กรขนาดใหญ่ มักจะดำเนินการโดยแยกออกเป็น 3 ระดับ อันได้แก่

- แผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategic Plan)

- แผนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit-Level Strategic Plan)

- แผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategic Plan)

แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแต่ละระดับจะเชื่อมโยงสอดคล้องประสานกันผ่านเป้าหมายสำคัญและตัวชี้วัด ผลสำเร็จการดำเนินงานองค์กร และอาจมีความแตกต่างกันได้ในส่วนกลยุทธ์การดำเนินงาน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบทางการบริหารของคณะผู้บริหารและบุคลากรแต่ละระดับ

การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแต่ละระดับในองค์กร จะมีหลักการและแนวทางในการดำเนินการวางแผนที่คล้ายคลึงกัน และหากมีทรัพยากรที่เพียงพอ องค์กรควรจัดหาหรือดำเนินการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มาร่วมเป็นกรรมการดำเนินงาน เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา หรือเป็นผู้ดำเนินการนำสัมมนาเชิงปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์ ตามกรอบแนวทางการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนที่จะกล่าวถึงต่อไปก็จะช่วยให้ องค์กรได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน และนำไปปฏิบัติได้จริง

2) การประเมินองค์กร (Organization Assessment)

การประเมินองค์กร หมายถึง กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานองค์กรที่ผ่านมา และแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยทั่วไปแล้วจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นสภาพข้อเท็จจริงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารขององค์กร 2 ส่วน ได้แก่

ก) ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment) จะประกอบด้วยกลุ่มข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นสถานการณ์ที่สำคัญแต่ละด้าน อันประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาล องค์กรคู่แข่งและพันธมิตร ตลาดและกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายขององค์กร เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เป็นโอกาสและภัยอุปสรรคหรือทำการประเมินช่องว่าง (gap analysis) ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของแต่ละองค์กร อาจจะมีประเด็นย่อยที่จำเป็นสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของภารกิจที่องค์กรรับผิดชอบ หรือตามที่คณะผู้บริหารมีความเห็นพ้องต้องกันว่าควรจัดให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นใดบ้าง

ข) ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) การประเมินองค์กรภายใน เป็นกระบวนการในการศึกษาข้อมูลสภาพข้อเท็จจริงขององค์กรเกี่ยวกับ โครงสร้าง บุคลากร ระบบงานระบบการเงิน การคลัง ฯลฯ สำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินระดับขีดสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในส่วนองขีดสมรรถนะในเชิงจุดแข็ง

และขีดสมรรถนะในเชิงจุดอ่อน หรือการวิเคราะห์ช่องว่างในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของแต่ละองค์การอาจจะมีประเด็นปลีกย่อยที่จำเป็นสำหรับแต่ละองค์การ บางส่วนคล้ายคลึงกัน และหรือแตกต่างกันไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของภารกิจที่แต่ละองค์การรับผิดชอบ หรือที่คณะผู้บริหารมีความเห็นพ้องต้องกันว่าควรจัดให้มีการเก็บรวบรวม

5.4.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่คณะผู้บริหารขององค์การร่วมกัน ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อระบุภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์การ ในรูปแบบของการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การว่า ในช่วง 5 – 10 ปีข้างหน้า เป็นกระบวนการในการแสวงหาทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมขององค์การ เป็นความพยายามในการที่จะระบุถึงสถานภาพและบทบาทหน้าที่ขององค์การว่าจะมีลักษณะอย่างไร ภายใต้บริบทที่แวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ฯลฯ ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่มุ่งตอบคำถามสำคัญ 4 ประการ อันได้แก่

- องค์การของเรากำลังจะเดินทางไปสู่เป้าหมายใด
- สภาพแวดล้อมที่องค์การของเราจะต้องเผชิญเป็นอย่างไร
- องค์การของเรามีความพร้อมมากน้อยแค่ไหน
- องค์การของเราจะไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างไร

คำตอบของคำถามทั้ง 4 ประการข้างต้นจะช่วยให้องค์การทราบถึง 1) วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าประสงค์ (Vision, mission, goal) ที่ต้องการจะบรรลุถึงขององค์การ 2) ผลกระทบในเชิงโอกาสและภัยอุปสรรค (opportunity & threat) ของการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน และ/หรือ อาจจะเกิดขึ้นหากสภาพแวดล้อมขององค์การเปลี่ยนแปลงไป 3) จุดแข็งและจุดอ่อน (strength & weakness) ขององค์การในช่วงปัจจุบัน และ 4) กลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงานที่จะนำพาองค์การให้ขับเคลื่อน ไปสู่ทิศทางที่ต้องการหรือบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

5.4.3 การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Deployment)

ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการเกี่ยวกับ

1) การจัดทำเอกสารแผนกลยุทธ์ (Complete the Plan) ข้อมูลอันเป็นผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมในขั้นการเตรียมการวางแผน และการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ และจัดทำกลยุทธ์ขององค์การทั้งหมดในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ จะถูกนำมาเรียบเรียงในรูปแบบของเอกสารแผนกลยุทธ์ขององค์การแต่ละระดับ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานความเข้าใจของผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายทั้งจากภายในและภายนอกองค์การในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และในการกำกับติดตามผลประเมินผล การจัดทำเอกสารแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปจะ

ประกอบด้วยข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับความเป็นมาข้อเท็จจริง สภาพแวดล้อมขององค์กร กรอบทิศทางการพัฒนา อันได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์การดำเนินงาน และกรอบของแผนงาน โครงการที่จะดำเนินการ

2) การเสริมสร้างความเข้าใจของบุคลากร (*Communication the plan*)

นอกจากการเปิดโอกาสให้บุคลากรบางส่วนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์โดยการแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานวางแผนกลยุทธ์แล้ว กรณีเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของบุคลากรอื่น ๆ ภายในองค์กร และรวมทั้งหน่วยงาน บุคลากรภายนอกที่เป็นพันธมิตรในการดำเนินงาน บางส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้ทราบถึงเนื้อหาสาระที่สำคัญของแผนกลยุทธ์ที่องค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรพึงดำเนินการ เพื่อที่จะได้ช่วยให้บุคลากรทราบถึงบทบาทหน้าที่ที่ตนเองพึงมี ต่อความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ให้มีโอกาสทราบถึงรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ขององค์กร

5.4.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (*implementation*)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประกอบด้วยกระบวนการย่อย 4 ส่วน ได้แก่

1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (*Develop Action Plan*) แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะเป็นแผนที่ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้ที่จะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแผนปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้บริหารระดับหน่วยธุรกิจ (สำนัก/กอง) และระดับปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ จะประกอบด้วยกระบวนการกำหนดรายละเอียดของกลุ่มกิจกรรม งาน โครงการ พร้อมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องการสำหรับสนับสนุนการดำเนินงาน อนึ่ง โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติงานมักจะดำเนินการในลักษณะของแผนรายปี โดยหน่วยงานผู้ปฏิบัติจะต้องระบุให้เห็นถึงสัมพันธภาพของผลงานที่จะสร้างให้เกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ อันได้แก่ ผลผลิต (out put) และผลลัพธ์ (outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักจะดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผล สัมพันธ์ (logical framework project planning) อันได้แก่ การชี้ให้เห็นถึงสัมพันธภาพของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งระดับกิจกรรม โครงการ แผนงาน และแผน กับทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน/โครงการ

2) การปฏิบัติการ (*Take Action*)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้โดยแผนปฏิบัติการ ที่โดยทั่วไปแล้วจะมีการดำเนินการใน 2 ส่วน คือ

ก) กลุ่มของแผนงานที่ประกอบด้วยโครงการ/งาน ตามกลยุทธ์หรือตามลักษณะธุรกิจของหน่วยงาน/องค์กร ที่อาจจำแนกออกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า หรือ

หน่วยธุรกิจภายในองค์กร ซึ่งสามารถที่จะดำเนินการได้พร้อมกันมากกว่า 1 แผนงานในคราวเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมด้านทรัพยากรขององค์กร

ข) แผนงานที่ประกอบด้วยโครงการ/งานเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร อันได้แก่ การจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (management development) เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้้องค์กรมีความพร้อมที่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเอง อันเป็นมาตรการเชิงสนับสนุนส่งเสริมให้การดำเนินการตามแนวกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจหลัก ๆ ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักประการหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ในกระบวนการการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากมักเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับการพัฒนาขีดสมรรถนะการทำงาน ขององค์กร ซึ่งมักเป็นประเด็นปัญหาหลักขององค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ที่ประสบอยู่ให้ลดน้อยลง

3) การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status)

การติดตามกำกับผลการดำเนินงานเป็นกิจกรรมและเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารที่จะช่วยทำให้แน่ใจได้ว่าองค์กรมีพลวัตไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถผลิตผลงานออกมาตรงตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ การติดตามกำกับผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับสำหรับใช้เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนแนวกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป หรือการพิจารณาปรับเปลี่ยนเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น รวมทั้งพัฒนาการบริหารและองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในช่วงปัจจุบัน

การติดตามผลการดำเนินงานนี้ จะหมายถึง การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการในแต่ละรอบเวลา อาทิ รายสัปดาห์ รายเดือน รายสามเดือน ฯลฯ ของกิจกรรม งานโครงการต่าง ๆ ตามองค์ประกอบเชิงพหุของตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยมีแนวทางการดำเนินการในลักษณะของการออกแบบระบบการรายงานข้อมูลจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติ หรือออกแบบระบบการประมวลผลข้อมูลจากฐานข้อมูลกลาง ที่มีการจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงาน ตามรายการของตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในระดับแผนงานและระดับงาน/โครงการ

4) การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress)

หลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละรอบเวลาได้แล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลควรจะต้องทำการสรุปผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งนำเสนอให้ผู้บริหารหรือต่อที่ประชุมของคณะผู้บริหารให้

ได้รับทราบถึงความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ และร่วมกันปรึกษาหารือถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขร่วมกัน รวมทั้งควรจะต้องส่งผ่านข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง อันจะช่วยกระตุ้นเตือนและช่วยเหลือให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบแต่ละระดับ/ฝ่าย ดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและก่อให้เกิดผลดีในภาพรวมต่อองค์การ

5.4.5 การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

การวัดผลประเมินผลที่ประกอบด้วยกระบวนการงานย่อย 3 ส่วน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล (collect data) การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล (analyze and evaluate) และการนำเสนอผลการประเมิน (communicate results) นี้ จะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในภาพรวมหลังจากที่ได้มีการดำเนินการตามแผนไปแล้วในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะได้นำเอาผลการประเมินที่ได้ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไปขององค์การ ทั้งนี้ กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงมักจะประกอบด้วยกลุ่มข้อมูลสำคัญ 2 ส่วน อันได้แก่ ข้อมูลที่ใช้ประกอบการสร้างตัวชี้วัดผลสำเร็จตามที่ระบุไว้ในเอกสารแผนกลยุทธ์และหรือแผนปฏิบัติการในภาพรวม และข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประเมินองค์การ ซึ่งได้เคยมีการดำเนินการเก็บรวบรวมมาครั้งหนึ่งแล้ว ในช่วงที่จัดให้มีการวางแผนในรอบที่ผ่านมา ดังนั้น การวัดผลประเมินผลในขั้นตอนนี้ จึงมีแนวทางและประเด็นข้อมูลที่ควรจัดเก็บที่ไม่แตกต่างไปจากการดำเนินการที่ผ่านมาแล้วก็คือ การเก็บข้อมูลเพื่อประเมินองค์การ และการประมวลผลข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวม

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่องค์การภาครัฐหลายประเทศนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้้องค์การภาครัฐสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในช่วงปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสามารถแข่งขันให้แก่้องค์การทุกระดับ ดังนั้น การนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานภายใน้องค์การบริหารส่วนตำบล จะสามารถทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็น้องค์การแห่งการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย โดยอาศัยภาวะการนำที่เข้มแข็งของคณะผู้บริหารภายในที่กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และมีความมุ่งมั่น เพื่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์

6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

6.1 ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เมื่อปี ค.ศ. 1989 ธนาคารโลกได้ประกาศเรื่อง Good Governance ซึ่งจุดเริ่มต้นที่ทำให้ธนาคารโลกให้ความสำคัญกับ Good Governance เกิดจากความตื่นกลัวในการปล่อยกู้ให้กับประเทศลูกหนี้ ซึ่งเกรงว่าจะไม่สามารถชำระคืนได้ ธนาคารโลกจึงเห็นควรให้มีการจัดระเบียบราชการให้เป็นที่ไปด้วยความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า และถูกต้องตามกฎหมาย ต่อมา Good Governance หรือธรรมาภิบาล ก็ได้ขยายไปยังองค์กรอื่น ๆ เช่น OECD IMF และนอกจากจะถูกนำมาใช้ในระบบราชการแล้ว ยังขยายไปสู่ทุกวงการอื่น ๆ โดยมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น บรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ในภาคเอกชน ครอบครัภิบาล รวมไปถึงอารามภิบาล ซึ่งนำไปใช้ในวัด

สำหรับประเทศไทย เริ่มมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และหลังจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและสังคมในปีเดียวกันนั้น เป็นต้นมา ทั้งนี้เนื่องมาจากในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ที่ระบุให้รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง Good Governance ให้เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งแสดงให้เห็นว่าวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งเกิดจากความไร้ประสิทธิภาพในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมของภาครัฐนั่นเอง

เมื่อแนวความคิดเรื่อง Good Governance เข้ามาแพร่หลายในประเทศไทย จึงได้มีการบัญญัติศัพท์ไทยขึ้นมาหลายคำ เช่น “ประชารัฐ” หรือ “ธรรมรัฐ” แม้กระทั่งคำว่า “สุประศาสนการ” แต่ไม่ค่อยเป็นที่นิยมใช้นัก จนกระทั่งมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ได้บัญญัติศัพท์คำว่า “ธรรมาภิบาล” ซึ่งเริ่มมีคนใช้มากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไรก็ตามเนื่องจากเป็นแนวคิดใหม่ เมื่อรัฐบาลดำริที่จะนำแนวคิดเรื่องนี้มาใช้ในการจัดระเบียบของสังคมไทย จึงได้ประกาศเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี โดยใช้คำว่า “ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี” เพื่อให้คนไทยทั่วไปเข้าใจความหมายได้ง่ายขึ้น ต่อมาเมื่อได้มีการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงระบบบริหารราชการ ให้สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รัฐบาลจึงได้บัญญัติเป็นข้อบังคับให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติหน้าที่โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 และได้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีออกมาบังคับใช้ในปี พ.ศ.2546 จึงเกิดคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ขึ้นอีกคำหนึ่ง และเป็นคำที่ใช้อยู่ทั่วไปในภาครัฐในขณะนี้ (ถวิลวดี บุรีกุล 2552: 234-236)

6.2 ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

คำว่า Good Governance เมื่อเข้ามาแพร่หลายในประเทศไทย มีการบัญญัติศัพท์ขึ้นมาหลายคำ เช่น ประชาธิปไตย ธรรมรัฐ ธรรมภิบาล ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น

ธนาคารโลก หรือ World Bank (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ. 2547 : 16) ได้ให้คำนิยามว่า คือลักษณะและวิถีทางของการที่อำนาจได้ถูกใช้ในการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ได้ระบุหลักการของคำนิยาม การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ดังนี้ “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาครัฐกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2544: 228 – 229) ได้แสดงทัศนะว่า ธรรมภิบาลหรือ Good Governance นั้นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาที่ดีกว่าเดิม เพื่อความผาสุกของสังคม ขอบเขตการพัฒนานั้นกินความกว้าง ทำให้สามารถนำปรัชญาและหลักการของ Good Governance เข้าไปเชื่อมโยงได้ในทุกด้าน เช่น โยงเข้ากับการปฏิรูปการเมือง การสร้างความเป็นประชาธิปไตย การปฏิรูปด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ประสิทธิภาพขององค์กร การบริหารเอกชน-ภาครัฐ สิทธิมนุษยชน บทบาทชาย-หญิง เป็นต้น

บุญบง ชัยเจริญวัฒน์ (2546: 10) ให้ความหมายว่า ธรรมภิบาลเป็นกลไก เครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันในภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพมีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

สนธิรัก เทพเรณู และคณะ (2548: 29) ให้ความหมายของ ธรรมภิบาลหรือการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ว่าเป็นการบริหารราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ

ของรัฐไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์

ปัญญา ฉายะจินดาวงษ์ (2546: 6 – 11) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล (good governance) หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มี การสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอย่างสมดุล ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติตลอดจนมีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นไปอย่างมั่นคงยั่งยืนและมีเสถียรภาพ

วิพร เกตุแก้ว (2549: 225 – 226) ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง ธรรมาภิบาลในองค์ความรู้ว่านักวิชาการพยายามแปลคำว่า good governance ที่ใช้ในนานาประเทศ ว่าให้ความหมายของธรรมาภิบาล (good governance) ว่ารัฐธรรมนูญ ประชาธิปไตย กลไกการปกครองที่มีคุณภาพ ประชาคมราชการที่ดี หรือธรรมาภิบาล ซึ่งตามพจนานุกรมหมายถึง ข้อบัญญัติ (the act) กระบวนการ (process) อำนาจในการปกครอง (power of government) รัฐบาล (government) หรือสภาวะในการถูกปกครอง (The State of being governed) นับเป็นหลักการในการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ความเท่าเทียม ความยุติธรรม ความสุจริตและความโปร่งใสในสังคม

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2545: 234) ให้ความหมาย good governance ไว้ว่า เป็นผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรมซึ่งบุคคลหรือสถาบันทั่วไป ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานประโยชน์ที่หลากหลายที่ขัดแย้งกันได้

สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง การบริหารราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ มีความโปร่งใส มีคุณธรรม ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน

6.3 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ประเทศไทยมีความตื่นตัวสนใจเรื่องธรรมาภิบาลอย่างมากโดยเฉพาะภายหลังจากการบังคับใช้รัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2540 นอกจากนี้วิกฤตเศรษฐกิจก็มีส่วนทำให้ความสนใจเกี่ยวกับธรรมาภิบาล มีมากยิ่งขึ้น เป็นที่เชื่อกันว่าหากประเทศไทยมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานภาคราชการ เอกชน และประชาชนแล้ว จะทำให้ประเทศมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี และเกิดความป็นธรรมในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งระดับชาติ ท้องถิ่น ชุมชน และในทุกระดับตั้งแต่ร่วมรับรู้ไปจนถึงร่วมทำและร่วมรับผล

แผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้กำหนดว่าการบริหารจัดการประเทศต้องเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เข้มแข็งเพื่อให้เกิดระบบบริหารจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาที่สะสมจนถึงขั้นวิกฤตทั้งในภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง นอกจากนี้จะต้องส่งเสริมค่านิยมและวิถีปฏิบัติที่ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยเฉพาะการลงโทษแก่ผู้กระทำความผิดอันเป็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นทั้งในวงการภาครัฐและภาคเอกชน อันเป็นเงื่อนไขสำคัญของการขจัดปัญหาการทุจริตประทุมิชอบหรือคอร์รัปชัน ในการนี้จะต้องมีกฎระเบียบที่เป็นกติกากำหนดบังคับไว้ และจะต้องปลูกฝังลงไปในระบบการสร้างคนรุ่นใหม่ตั้งแต่เยาว์วัย

6.3.1 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

สำนักนายกรัฐมนตรี เมื่อปี พ.ศ. 2542 โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติสำหรับการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้น ระเบียบนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 โดยทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติต่อคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา (ชนะศักดิ์ ยูวบูรณ์ 2543: 3-12) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีได้ระบุถึงหลักสำคัญของธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาลที่เสนอโดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เน้นการกำหนดเป็นกรอบแนวทางให้แก่หน่วยงานราชการเพื่อถือปฏิบัติ

(1) *หลักนิติธรรม* เป็นการตรากฎหมาย และกฎข้อบังคับ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

(2) *หลักคุณธรรม* เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยตรงกล้าให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริม

สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

(3) *หลักความโปร่งใส* เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

(4) *หลักความมีส่วนร่วม* เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ

(5) *หลักความรับผิดชอบ* เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

(6) *หลักความคุ้มค่า* เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

6.3.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ.2546

ในปี พ.ศ.2546 ได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งถือเป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ส่วนราชการได้มีการนำแนวทางการปฏิบัติงานในภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และจะช่วยแก้ปัญหาที่สั่งสมในระบบราชการ รวมทั้งปัญหาการคอร์รัปชันในภาครัฐที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม 2546 แบ่งเป็น 9 หมวด มีสาระสำคัญในแต่ละหมวดและมาตราต่าง ๆ ได้แก่

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้ (มาตรา 6)

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนอง

ความต้องการ

- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ (มาตรา 7) โดยส่วนราชการจะต้องดำเนินการ โดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับบริการจากรัฐ (มาตรา 8)

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้ ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า และต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ และจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ โดยในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม (มาตรา 9) ทั้งนี้ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (มาตรา 10)

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ โดยส่วนราชการจะต้องกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการ และงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงานหรือโครงการ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกันด้วย (มาตรา 20) และในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ให้ส่วนราชการดำเนินการโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และผลเสียทางสังคม ภาระต่อประชาชนและประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการที่จะได้รับประกอบกัน (มาตรา 23)

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการรวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้ (มาตรา 29)

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ โดยให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่

โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน (มาตรา 33) และให้ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมายขึ้นใหม่ ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ หรือสอดคล้องกับความจำเป็นทาง เศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็วและลดภาระ ของประชาชนเป็นสำคัญ (มาตรา 35)

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของ ประชาชน เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชนหรือจากส่วน ราชการด้วยกันเกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็นหน้าที่ของส่วน ราชการนั้นที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายในสิบห้าวันหรือภายใน กำหนดเวลาที่กำหนดไว้ (มาตรา 38) และให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของ ส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูลหรือ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (มาตรา 39)

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เมื่อส่วนราชการใดได้ ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย สามารถเพิ่มผลงานและผลสัมฤทธิ์โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและ คุ้มค่าต่อภารกิจของรัฐหรือสามารถดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการ นั้น หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้นเพื่อนำไปใช้ในการ ปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด (มาตรา 49)

หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ด เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วน ราชการต้องปฏิบัติตามนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกานี้ (มาตรา 50) และในกรณี ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องใด เมื่อส่วนราชการได้จัดทำแผนงานแล้วให้ถือ ว่าได้จัดทำแผนตามพระราชกฤษฎีกานี้แล้ว และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางพระราชกฤษฎีกานี้ โดยให้เป็นหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย ดูแลและให้ความช่วยเหลือ และองค์กรมหาชนและรัฐวิสาหกิจต้องจัดทำให้มีหลักเกณฑ์การบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางพระราชกฤษฎีกานี้ด้วย (มาตรา 52,53)

จะเห็นได้ว่าประเทศไทยมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับ Good Governance ต่อการ พัฒนาระบบราชการไทยอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) ได้ผลักดันการสร้างระบบราชการไทยให้เป็นกลไกของรัฐที่สำคัญต่อการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อ

เพิ่มขีดสมรรถนะข้าราชการให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันกาล ทั้งนี้ต้องยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลสำหรับการกำกับดูแลตนเองให้เกิดความโปร่งใส ถูกต้อง เป็นธรรม ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและรับผิชอบต่อสังคม นอกจากนี้ได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หรือ “Organizational Governance (OG)” เพื่อประกาศเจตนารมณ์ขององค์กรว่าจะดำเนินการด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

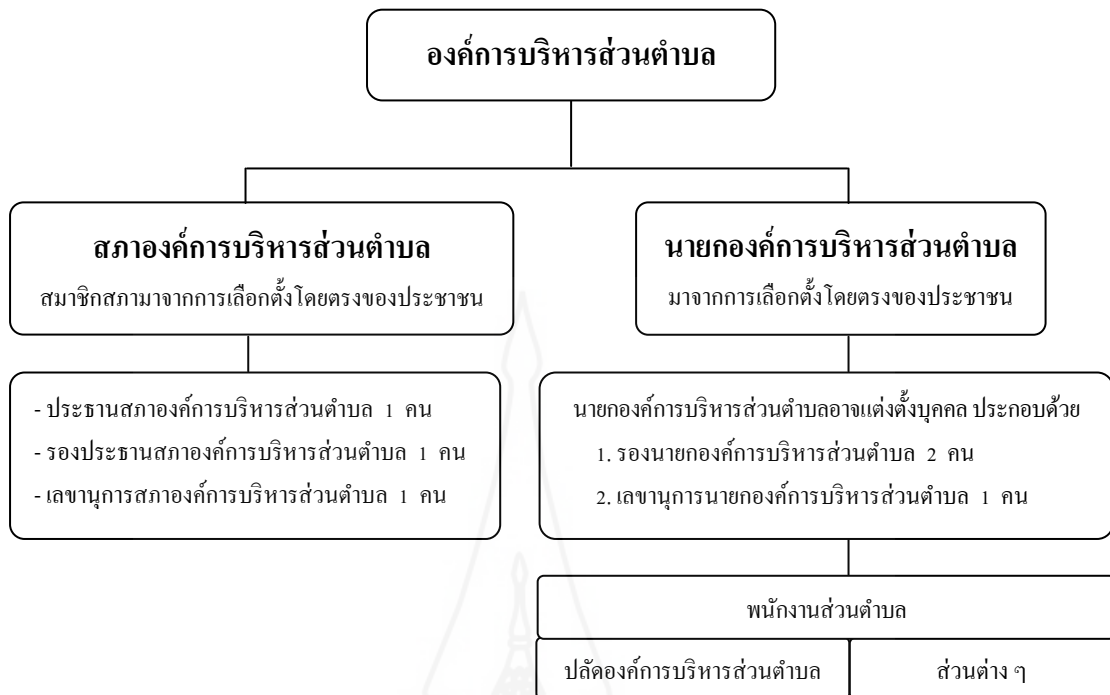
การที่ประเทศไทยได้มีความพยายามนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในภาคราชการ จึงอาจช่วยบรรเทาปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปัญหาความรู้ประสิทธิภาพของระบบราชการที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน และนำมาสู่ผลลัพธ์สุดท้ายคือความอยู่ดีกินดีของประชาชน ในปัจจุบันหลักธรรมาภิบาลได้รับการตอบสนองจากภาครัฐและเอกชนในการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม เพราะเป็นส่วนที่ช่วยแก้ไขปัญหาค้นพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการ และเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบราชการ ดังนั้น ส่วนราชการไทยจึงให้ความสำคัญกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อมุ่งหวังที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กรและพฤติกรรมของข้าราชการให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น เป็นข้าราชการที่มีผลงานและขีดสมรรถนะสูง (High Performance Civil Service) สามารถเป็นกลไกที่สำคัญของรัฐบาลในการบริหารประเทศชาติให้มีศักยภาพที่จะแข่งขันได้ในระดับโลก

ดังนั้น การที่จะนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นจะต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย โดยจะต้องนำแนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐซึ่งให้ความสำคัญก่อนนโยบาย โดยเฉพาะการนำนโยบายไปสู่การลงมือปฏิบัติจึงจะเห็นผลสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

7. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นรูปแบบขององค์การบริหารส่วนตำบล

7.1 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา : บุญอริ ยี่หะมะ (2550: 167)

ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2538 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 สภาองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ซึ่งเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น หรือ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 6 คน ในกรณีที่องค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีเพียงหมู่บ้านเดียว หรือ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 3 คน กรณีที่องค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีเพียง 2 หมู่บ้าน

องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น โดยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งมิใช่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายได้ไม่เกิน 2 คน และอาจแต่งตั้งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งมีได้เป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐได้

7.2 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 ดังนี้

1. พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (มาตรา 66)
2. มีหน้าที่ต้องทำตามมาตรา 67 ดังนี้
 - 2.1 จัดให้มีและบำรุงทางน้ำและทางบก
 - 2.2 การรักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
 - 2.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
 - 2.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
 - 2.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
 - 2.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็กและเยาวชน ผู้สูงอายุและพิการ
 - 2.7 ค้ำครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - 2.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
 - 2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย
3. มีหน้าที่ที่อาจทำกิจกรรมในเขต อบต. ตามมาตรา 68 ดังนี้
 - 3.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร
 - 3.2 ให้มีและบำรุงไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
 - 3.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
 - 3.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
 - 3.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกร และกิจการสหกรณ์
 - 3.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
 - 3.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพ
 - 3.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
 - 3.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ อบต.
 - 3.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
 - 3.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
 - 3.12 การท่องเที่ยว

3.13 การผังเมือง

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้ อบต.มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามมาตรา 16 ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มี และบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การสาธารณสุขปโภค และการก่อสร้างอื่นๆ
5. การสาธารณสุขการ
6. การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ
7. คู่มือครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มี และบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มี และควบคุมสุสาน และฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มี และควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ

24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

25. การผังเมือง

26. การขนส่ง และการวิศวกรรมจราจร

27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ

28. การควบคุมอาคาร

29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

31. กิจอื่นใด ที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

7.3 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

การกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหารและการปฏิบัติงานของ พนักงานส่วนตำบลและกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์การบริหารส่วนตำบลตาม ประกาศกำหนดกองหรือส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2545 ทั้งนี้มติคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลในการประชุมครั้งที่ 1/2545 วันที่ 28 มกราคม 2545 ได้ กำหนดขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 1 ให้เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ องค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 2 และชั้น 3 กำหนดให้ เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง และองค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 4 และชั้น 5 กำหนดให้ เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก และยังกำหนดส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามความเหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ โดยอย่างน้อยต้องมีส่วนราชการ ดังนี้

7.3.1 สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหาร ทั่วไป งานธุรการ งานพิมพ์ดีด งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการ งานการประชุม งานเกี่ยวกับการ ตราข้อบัญญัติตำบล งานจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย งานนิติการ งานการพาณิชย์ งานรัฐพิธี งานเลือกตั้งและทะเบียนข้อมูล งานนโยบายและแผน งานงบประมาณ งานประชาสัมพันธ์ งานขอ อนุมัติดำเนินการตามข้อบังคับ งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย โดยมีปลัดองค์การบริหาร ส่วนตำบล เป็นหัวหน้าสำนักงาน

7.3.2 ส่วนการคลัง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การ เก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักภาษีเงินได้และการนำส่งภาษี งานเกี่ยวกับการตัดโอนเงินเดือน งานรายงานเงินคงเหลือประจำวัน งานขออนุมัติเบิกตัดปีและขอขยายเวลาเบิกจ่าย งานการจัดทำงบ

แสดงฐานะทางการเงิน งบทรัพย์สิน หนี้สิน งบโครงการ เงินสะสม งานการจัดทำบัญชีทุกประเภท งานทะเบียนคุมเงินรายได้รายจ่าย งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย โดยมีหัวหน้าส่วนการคลัง เป็นหัวหน้าส่วน

7.3.3 ส่วนโยธา ทำหน้าที่รับผิดชอบงานสำรวจออกแบบ เขียนแบบ ถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานการประมาณการค่าใช้จ่าย งานช่าง วางผัง ออกแบบสถาปัตยกรรม ครุภัณฑ์ และออกแบบคำนวณด้านวิศวกรรมต่างๆ การควบคุมงานก่อสร้างและซ่อมแซม บำรุง รักษา ควบคุม การเขียนแบบ ปรายการก่อสร้าง งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวหน้าส่วนโยธา เป็นหัวหน้าส่วน

7.3.4 ส่วนอื่นๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลอาจกำหนดส่วนราชการที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นได้ตามความต้องการและความเหมาะสม โดยให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานรับผิดชอบในการจัดการบริการสาธารณะให้ประชาชนในท้องถิ่น เช่น ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ส่วนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ส่วนส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณี จังหวัดนครศรีธรรมราช” พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ดังต่อไปนี้

จินตนา จำบุญ (2553) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลต่อภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคอนจัน จังหวัดกาฬสินธุ์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลต่อภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคอนจัน จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลต่อภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคอนจัน จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน จำนวน 5 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านความเป็นผู้นำ และด้านคุณธรรม จริยธรรม

สุรินทร์ ไชยบัณฑิตย์ (2551) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง : กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานของการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) และ (2) เปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังในภาพรวมมีความคาดหวังค่อนข้าง

สูง เมื่อพิจารณาในแต่ละรูปแบบจากทั้งหมด 4 รูปแบบ เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ และรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ และเมื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจากทั้งหมด 4 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ พบว่า หัวหน้างานควรมีความเชื่อมั่นในตนเองและตัดสินใจที่เด็ดขาด รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน พบว่า หัวหน้างานควรสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม พบว่า หัวหน้างานควรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ พบว่า หัวหน้างานควรกำหนดเป้าหมายการทำงานและเน้นความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ศุภกฤทธิ์ ธาราทิพย์นรา (2551) ศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงรูปแบบผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอขุนยวม (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลทำให้มีความแตกต่างในรูปแบบภาวะการเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่ง ในอำเภอขุนยวม (3) ศึกษาลักษณะผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบลที่คาดหวังและที่เป็นจริงในเขตอำเภอขุนยวม และ (4) ศึกษาที่มาของฐานอำนาจของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอขุนยวม พบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอขุนยวม มีรูปแบบการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมไม่ได้มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการหรือเผด็จการแบบมีศิลป์ และปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ การศึกษา และความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์และปัจจัยด้านพื้นที่พบว่า ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอขุนยวม

สมทรัพย์ จุมพล (2550) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา : ศึกษากรณีจังหวัดปทุมธานี วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษา รูปแบบภาวะของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดปทุมธานี และ (2) หาภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดปทุมธานี มีลักษณะการบริหารงานแบบประชาธิปไตยเชิงรุกและแบบเชิงรับ ซึ่งถือว่าการบริหารงานที่ยึดถืออำนาจของกลุ่มมากกว่าอำนาจของตนเอง ผู้นำที่เน้นกระบวนการของกลุ่มมีการทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดปทุมธานี เป็นผู้นำแบบเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ มุ่งการมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบด้านตัดสินใจ เน้นด้านคุณธรรมและมีสาย

บังคับบัญชา ต้องมีแนวทางการสร้างและควบคุมคุณภาพ มีการปรับลดขนาดของหน่วยงาน และนโยบายรัดเข็มขัด มีการสร้างความคิด ค่านิยม วิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง

คณิงนิตย์ ปักเขตนั่ง (2550) ศึกษาภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามเพศ และระดับการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 7 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามเพศและตามระดับการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านพบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกัน

วุฒิกุมิ สุรเสน (2550) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด วัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบว่า (1) ภาวะผู้นำทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ดอยู่ในระดับใด และ (2) ภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของนายกเทศมนตรี ภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ของนายกเทศมนตรี อยู่ในระดับมาก โดยนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลที่มีภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ก็จะมีภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์สูงด้วย และตามมุมมองของพนักงานเทศบาล พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ของนายกเทศมนตรี อยู่ในระดับมาก โดยนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลที่มีภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง ก็จะมีภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์สูงด้วย

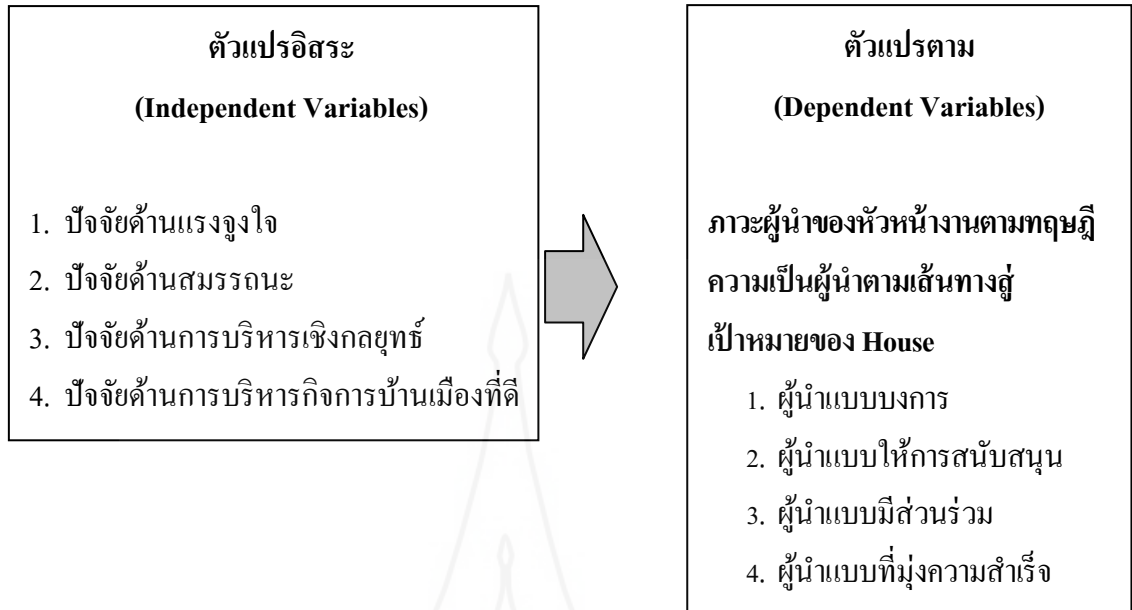
รุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2) ศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้บริหารเพศชายและผู้บริหารหญิง และ (3) เพื่อหารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีลักษณะการบริหารงานแบบประชาธิปไตยแต่ทำงานเชิงรับ ส่วนหัวหน้างานในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน และเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และ

ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน (ประสบการณ์) ไม่มีผลทำให้ภาวะผู้นำแตกต่างกัน และเมื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่เหมาะสมของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า มีความคิดเห็นที่ชัดเจนว่าหัวหน้างานควรมีภาวะผู้นำในด้านการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

บุญเพ็ญ ฤทธิมหันต์ (2546) ศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งสายงาน และศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ประชากรเป็นบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพาที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน พบว่า (1) หัวหน้างานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงการจัดการ และภาวะผู้นำแบบตามสบาย อยู่ในระดับสูง (2) บุคลากรที่มีเพศ อายุ และ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งสายงานแตกต่างกันจะมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบภาวะผู้นำเชิงการจัดการ และแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายไม่แตกต่างกัน แต่บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบภาวะผู้นำเชิงการจัดการ และแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกัน

9. สรุปที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในส่วนของแนวคิดทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีจังหวัด นครศรีธรรมราช” ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้น และสามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

9.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

9.1.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจให้คนเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ มาจากทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของเดวิด แมคเคลแลนด (David C. McClelland) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์โดยมุ่งที่ความปรารถนาเพื่อ ความต้องการความผูกพัน ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสำเร็จ

9.1.2 ปัจจัยด้านสมรรถนะ ได้แก่ ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะเฉพาะ ที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ เดวิด แมคเคลแลนด (David C. McClelland)

9.1.3 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายซึ่งเป็นการบริหารที่จะช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

9.1.4 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ได้วางหลักการการสร้าง

ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไว้ 6 หลัก ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

9.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House (*House's path-goal leadership theory*) ทฤษฎีผู้นำทฤษฎีนี้เป็นความพยายามที่จะกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ การทำงานและกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพัฒนาโดย Robert House ถือเป็นทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ที่เชื่อว่า ประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ซึ่งพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีนี้มี 4 แบบ ดังนี้

9.3.1 ผู้นำแบบบงการ (*Directive style*) เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำ โดยทำรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานที่เฉพาะของงาน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (*Initiating structure*) หรือผู้นำที่มุ่งงาน

9.3.2 ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (*Supportive style*) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (*Consideration behavior*)

9.3.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (*Participative style*) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ

9.3.4 ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ (*Achievement-oriented style*) เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีจังหวัดนครศรีธรรมราช” ครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจตามระเบียบวิธีการวิจัย มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยที่ใช้เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดนครศรีธรรมราช ณ ช่วงเวลาหนึ่ง โดยเน้นการวัดครั้งเดียว (one – shot descriptive Study) โดยการสำรวจความคิดเห็นจากตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบล และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิด

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 154 แห่ง จัดกลุ่มตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็น 3 ขนาด คือ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ จำนวน 3 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง จำนวน 150 แห่ง และ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก จำนวน 1 แห่ง

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา คือ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยเก็บแบบสอบถามจากตัวแทนประชากร ได้แก่ พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปที่ไม่ใช่หัวหน้างานและปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้หลักการคำนวณตามแนวคิดของ Yamane (จิตราภา กุณทลบุตร 2550: 120 – 121) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 110 แห่ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาด อบต.	จำนวนประชากรทั้งหมด		ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนประชากร (อบต.)	ตัวแทนประชากร	จำนวนประชากร (อบต.)	ตัวแทนประชากร
ขนาดใหญ่	3	292	2	23
ขนาดกลาง	150	4,488	107	346
ขนาดเล็ก	1	17	1	1
รวม	154	4,797	110	370

2.2.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่างขององค์การบริหารส่วนตำบล

เนื่องจากได้มีการจัดทำข้อมูลจำนวนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ไว้เป็นสถิติอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้หลักการคำนวณตามแนวคิดของ Yamane ดังสูตรต่อไปนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดย n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)
 N คือ จำนวนประชากร (154 แห่ง)
 e คือ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ กำหนดให้ร้อยละ 5

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{154}{1+154 \times (0.05)^2} = 111.19 \text{ แห่ง}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ทั้งหมด 110 แห่ง สามารถจำแนกการคำนวณ ได้ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่าง} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวน อบต. ของแต่ละขนาด}}{\text{จำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด}}$$

$$(ก) \text{ อบต. ขนาดใหญ่} = \frac{110 \times 3}{154} = 2.14 \text{ แห่ง} \quad \text{ปรับเป็น 2 แห่ง}$$

$$(ข) \text{ อบต. ขนาดกลาง} = \frac{110 \times 150}{154} = 107.14 \text{ แห่ง} \quad \text{ปรับเป็น 107 แห่ง}$$

$$(ค) \text{ อบต. ขนาดเล็ก} = \frac{110 \times 1}{154} = 0.71 \text{ แห่ง} \quad \text{ปรับเป็น 1 แห่ง}$$

$$\text{รวมกลุ่มตัวอย่างจากประชากร} = 2 + 107 + 1 = 110 \text{ แห่ง}$$

2.2.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาด เนื่องจากประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งไม่สามารถตอบแบบสอบถามได้ จึงได้ทำการศึกษาจากตัวแทนของประชากร ได้แก่ พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปที่ไม่ใช่หัวหน้างานและปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนทั้งสิ้น 154 แห่ง ประมาณ 4,797 คน ตามแนวคิดของ Yamane

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (ราย)

N คือ จำนวนประชากร (4,797 ราย)

e คือ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ กำหนดให้ร้อยละ 5

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{4,797}{1 + 4,797 \times (0.05)^2} = 369.21 \text{ ราย}$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาด มีจำนวนทั้งสิ้น 370 ราย สามารถจำแนกการคำนวณ ได้ดังนี้

$$\text{กลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนประชากร} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนบุคลากรสังกัด อบต.แต่ละขนาด}}{\text{จำนวนบุคลากรสังกัด อบต.ทั้งหมด}}$$

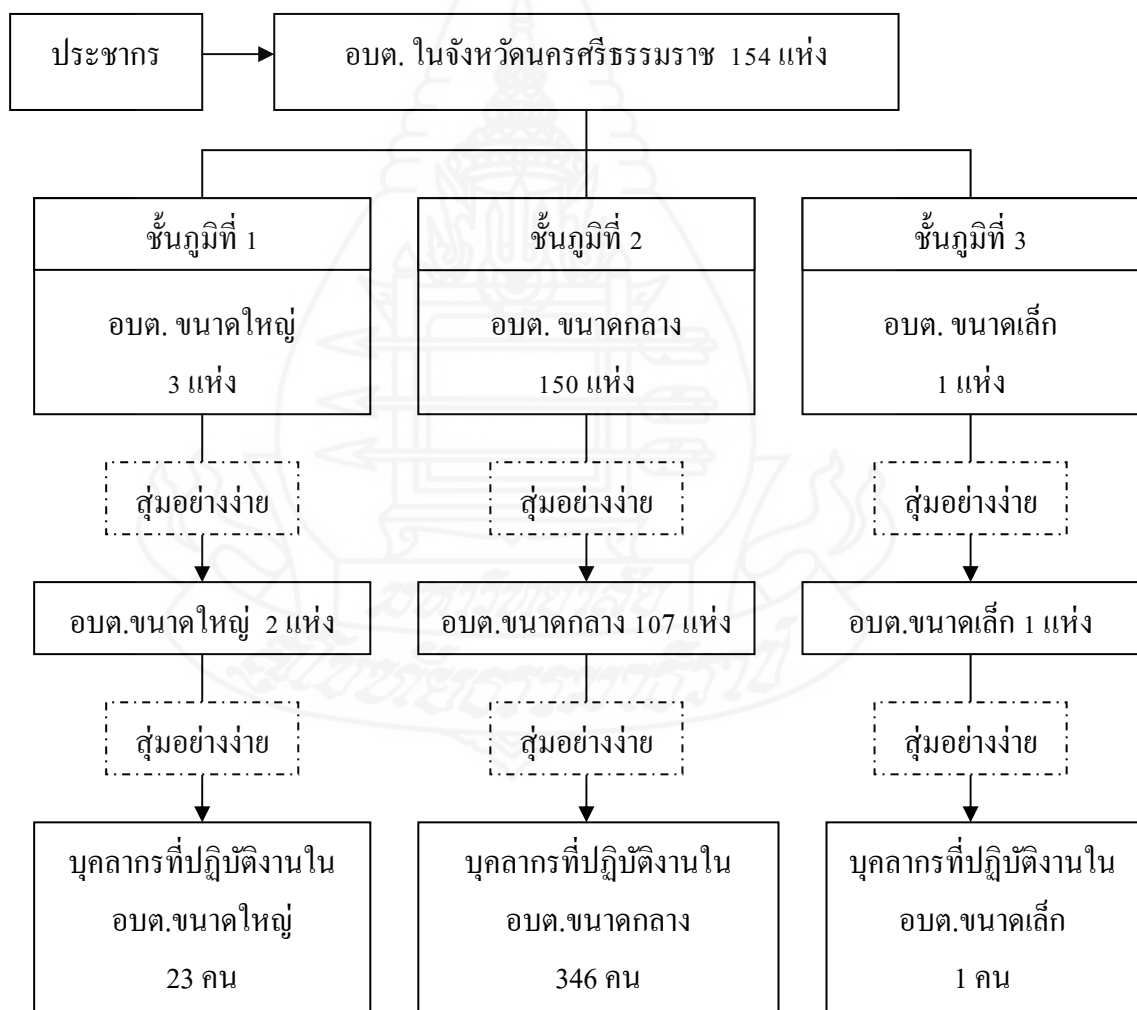
$$(ก) \text{ อบต. ขนาดใหญ่} = \frac{370 \times 292}{4,797} = 22.52 \text{ ราย} \text{ ปรับเป็น } 23 \text{ ราย}$$

$$(ข) \text{ อบต. ขนาดกลาง} = \frac{370 \times 4,488}{4,797} = 346.17 \text{ ราย} \text{ ปรับเป็น } 346 \text{ ราย}$$

$$(ค) \text{ อบต. ขนาดเล็ก} = \frac{370 \times 17}{4,797} = 1.31 \text{ ราย} \text{ ปรับเป็น } 1 \text{ ราย}$$

รวมกลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนประชากร = 23 + 346 + 1 = 370 ราย

2.2.3 การสุ่มตัวอย่าง จะทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นตัวแบ่ง หรือเป็นชั้นภูมิ จากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างของทุก ๆ ชั้นภูมิ โดยการสุ่มอย่างง่ายในการหาตัวอย่าง ซึ่งแสดงการสุ่มตัวอย่างได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิการสุ่มตัวอย่าง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิดและปลายเปิด สร้างขึ้นโดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ เป็นคำถามชนิดเลือกตอบ (checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ประสิทธิภาพการทำงาน และ ระดับการศึกษาของหัวหน้างาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ (4) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ตอนที่ 3 ระดับภาวะผู้นำตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House ได้แก่ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (4) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ

3.1.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบสามารถเขียนอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นโดยตอบคำถามได้โดยเสรี (Free response) ประกอบด้วย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำของหัวหน้างานใน องค์การบริหารส่วนตำบล และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.2 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและพัฒนาคุณภาพในลักษณะการใช้แบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

3.2.1 ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน จากหนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหา นำมาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.2.2 ยกร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับรายละเอียดที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

3.2.3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงกับเนื้อหา (Content Validity) ในแบบสอบถาม

หลังจากร่างแบบสอบถามเสร็จแล้ว นำแบบสอบถามไปปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม และอาจารย์ที่ปรึกษาด้านงานวิจัยตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ตรวจสอบความชัดเจน ความถูกต้องของการใช้ภาษา เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาจะได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

3.2.4 นำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อวัดความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

ก่อนทำการเก็บข้อมูลจริง นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษา โดยทดสอบจากประชากรจำนวน 30 ราย นำผลจากการสอบถามไปทดสอบหาความเชื่อถือได้ (reliability consistency) ตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient of alpha) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (วรรณดี แสงประทีปทอง 2551: 143) คำนวณได้จากสูตร

$$\alpha \text{ หรือ } r_{\alpha} = \frac{n}{n-1} \frac{[1 - \sum s_i^2]}{s^2}$$

เมื่อ α หรือ r_{α} = ค่าความเชื่อถือได้

n = จำนวนข้อคำถาม

s_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนข้อคำถามที่ i

s^2 = ความแปรปรวนของคะแนนข้อคำถามทั้งหมด

i = 1, 2,....., n

ทั้งนี้ เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าวต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ โดยนำแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน กำหนดให้การให้คะแนนระดับความคิดเห็นและระดับความสำเร็จมี 5 ระดับ ผลการทดสอบค่าความเชื่อถือได้พบว่า ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมทุกปัจจัยเท่ากับ 0.9771 สามารถจำแนกเป็น

1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.9464

2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.9019

3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.9617

4) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.9718

ผลการทดสอบค่าความเชื่อถือได้ตอนที่ 3 ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
ในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.9701
สามารถจำแนกเป็น

- 1) ภาวะผู้นำแบบขงการ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8315
- 2) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.9668
- 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.9758
- 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.9800

สรุปเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปรดังกล่าวข้างต้นทั้งหมด
พบว่า มีค่าที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากกว่า 0.70 ขึ้นไป จึงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป
ในการวัดคำถามแต่ละข้อเป็นแบบมาตรประมาณค่ารวม (Summative scale)
ซึ่งเป็นเทคนิคของ Rensis A. Likert ที่ใช้วัดเป็นมาตรประเมินค่า (Rating scale) โดยให้เลือกรับ
5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน	5	คะแนน
มาก	ให้คะแนน	4	คะแนน
ปานกลาง	ให้คะแนน	3	คะแนน
น้อย	ให้คะแนน	2	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1	คะแนน

การแปรผลเพื่ออธิบายตัวแปร ทำโดยการแบ่งช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย (Class
Interval) จากสูตร

$$\text{ช่วงห่างของค่าคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนมาก} - \text{ค่าคะแนนน้อย}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{ช่วงห่างของค่าคะแนนเฉลี่ย} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย

3.3 รายละเอียดของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งมีแนวทางการวิเคราะห์ตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การวิเคราะห์แนวทางการสร้างแบบสอบถาม

วัตถุประสงค์การวิจัย	ปัญหาการวิจัย	แนวทางการสร้างแบบสอบถาม
1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช	ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับใด	วัดระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราชตามระดับการศึกษา	ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา มีความแตกต่างกันหรือไม่	เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ตามระดับการศึกษาของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช	ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช	วัดระดับความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปที่ไม่ใช่หัวหน้างานและปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีต่อปัจจัย 4 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลด้านภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จากเอกสารขององค์การบริหารส่วนตำบล แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปที่ไม่ใช่หัวหน้างานและปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 110 แห่ง ที่ได้รับคืนมา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำแบบที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล หลังจากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมาเข้ารหัส (coding) แล้วนำไปวิเคราะห์ประเมินผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปช่วยในการวิเคราะห์ ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ประสิทธิภาพการทำงาน และระดับการศึกษาของหัวหน้างาน ใช้สถิติเชิงบรรยาย โดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการจัดอันดับ

5.3 การวิเคราะห์ระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้สถิติวิเคราะห์ One – sample t – test

5.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ตามระดับการศึกษา เพื่อเปรียบเทียบระดับความเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลตามระดับการศึกษา ทั้ง 110 แห่ง เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ F – test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way Analysis of Variance : ANOVA) และการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Test) โดยมีภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 4 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (4) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ

5.5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยศึกษาหาความสัมพันธ์ของตัวแปรใช้สถิติ F – test ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ โดยสมการวิเคราะห์มีดังนี้

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots\dots\dots b_nX_n + e$$

โดยที่

Y = ตัวแปรตาม

X_i = ตัวแปรอิสระที่ i

a = ค่าคงที่ (Constant) หรือส่วนตัดแกน Y

$b_1 b_2 \dots b_n$ = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Regression coefficient)

e = ความคลาดเคลื่อนอย่างสุ่ม

$i = 1, 2, 3, \dots\dots\dots, n$

5.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จะมีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา จากการค้นคว้าเอกสาร รวมทั้งข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราชให้เพิ่มสูงขึ้น โดยผู้วิจัยจะทำการแยกแยะคำตอบที่ได้ มาทำการจัดกลุ่มคำตอบและวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีจังหวัดนครศรีธรรมราช” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา (3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราชและ (4) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ความเหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 5 ตอน ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคล
2. การศึกษาระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล
3. การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล
4. ผลการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน
5. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ความเหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล

1. ข้อมูลส่วนบุคคล

การศึกษภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีจังหวัดนครศรีธรรมราช เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษาของหัวหน้างาน รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 4.1 สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	154	41.6
หญิง	216	58.4
รวม	370	100
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	83	22.4
30 – 40 ปี	200	54.1
41 – 50 ปี	56	15.1
51 – 60 ปี	31	8.4
รวม	370	100
3. สถานภาพ		
โสด	131	35.4
สมรส	203	54.9
ม้าย/หย่าร้าง	36	9.7
อื่น ๆ	0	0.0
รวม	370	100
4. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษา/ปวช.	35	9.5
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปวส.	75	20.2
ปริญญาตรี	215	58.1
สูงกว่าปริญญาตรี	45	12.2
รวม	370	100
5. รายได้ต่อเดือน		
น้อยกว่า 10,000 บาท	145	39.2
10,000 – 13,000 บาท	173	46.8
13,001 – 15,000 บาท	36	9.7
มากกว่า 15,000 บาท	16	4.3
รวม	370	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	8	2.2
1 – 5 ปี	132	35.7
6 – 10 ปี	164	44.3
มากกว่า 10 ปี	66	17.8
รวม	370	100
7. ระดับการศึกษาของหัวหน้างาน		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	27	7.3
ปริญญาตรี	195	52.7
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	148	40.0
รวม	370	100

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า

1.1 เพศ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 58.4 เป็นเพศหญิง และร้อยละ 41.6 เป็นเพศชาย

1.2 อายุ กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 54.1) มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี รองลงมาร้อยละ 22.4 มีอายุน้อยกว่า 30 ปี และมีส่วนน้อย (ร้อยละ 8.4) มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี

1.3 สถานภาพ กลุ่มตัวอย่างส่วนมาก (ร้อยละ 54.9) มีสถานภาพสมรส รองลงมา ร้อยละ 35.4 ยังโสด และมีส่วนน้อย (ร้อยละ 9.7) ที่เป็นม่ายหรือหย่าร้าง

1.4 ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนมาก (ร้อยละ 58.1) มีระดับการศึกษาปริญญาตรี รองลงมาร้อยละ 20.2 มีระดับการศึกษานุปริญญาหรือเทียบเท่า ปวส. และมีส่วนน้อย (ร้อยละ 9.5) ที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือ ปวช.

1.5 รายได้ กลุ่มตัวอย่างส่วนมาก (ร้อยละ 46.8) มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,000 – 13,000 บาท รองลงมา (ร้อยละ 39.2) มีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือน และมีส่วนน้อย (ร้อยละ 4.3) ที่มีรายได้มากกว่า 15,000 บาทต่อเดือน

1.6 ประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนมาก (ร้อยละ 44.3) มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6 – 10 ปี รองลงมา (ร้อยละ 35.7) มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1 – 5 ปี และมี ส่วนน้อยเพียงร้อยละ 2.2 ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี

1.7 ระดับการศึกษาของหัวหน้างาน กลุ่มตัวอย่างเกินกว่าครึ่ง (ร้อยละ 52.7) ที่มีหัวหน้างานจบการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา (ร้อยละ 40.0) มีหัวหน้างานจบการศึกษาระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า และมีส่วนน้อย (ร้อยละ 7.3) มีหัวหน้างานจบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

2. การศึกษาระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล

การศึกษาระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House ได้แก่ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (4) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ ผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล การศึกษาความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.2 ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House

n = 370				
ความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้นำแบบบงการ	2.92	0.55	ปานกลาง	4
2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน	3.60	0.67	มาก	3
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.69	0.69	มาก	2
4. ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ	3.84	0.61	มาก	1

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House สามารถจำแนกระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$)
2. ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$)
3. ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$)
4. ความเป็นผู้นำแบบบงการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.92$)

2.2 ความเป็นผู้นำแบบงการของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล การศึกษา ระดับความเป็นผู้นำแบบงการของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลสรุปดังนี้

ตารางที่ 4.3 ความเป็นผู้นำแบบงการของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล

n = 370				
ลักษณะความเป็นผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	3.20	0.68	ปานกลาง	2
2. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรวมอำนาจตัดสินใจต่างๆ ไว้ที่ตนแต่เพียงผู้เดียว	2.79	0.83	ปานกลาง	8
3. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเท่านั้น	2.81	0.78	ปานกลาง	7
4. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านใช้อำนาจตัดสินใจโดยไม่ต้องขอความคิดเห็นจากผู้อื่น	2.76	0.86	ปานกลาง	9
5. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ตนเองต้องการอย่างเฉียบขาดและยึดถือกฎระเบียบเป็นหลัก	2.88	0.75	ปานกลาง	5
6. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านคอยติดตามควบคุมงานในทุกระดับด้วยตนเอง	3.11	0.70	ปานกลาง	3
7. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้คำแนะนำและเสนอวิธีการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ตนเองต้องการ	2.85	0.84	ปานกลาง	6
8. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านลงโทษเมื่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผิดพลาด	2.59	0.80	น้อย	10
9. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมักวางตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัว	2.95	0.74	ปานกลาง	4
10. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง	3.27	0.70	ปานกลาง	1
ค่าเฉลี่ยรวม	2.92	0.55	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ระดับความเป็นผู้นำแบบบงการของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 10 ลักษณะ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.92 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความเป็นผู้นำแบบบงการเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.27$)
2. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.20$)
3. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านคอยติดตามควบคุมงานในทุกระดับด้วยตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.11$)
4. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมักวางตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.95$)
5. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ตนเองต้องการอย่างเฉียบขาดและยึดถือกฎระเบียบเป็นหลัก อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.88$)
6. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้คำแนะนำและเสนอวิธีการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ตนเองต้องการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.85$)
7. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเท่านั้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.81$)
8. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรวมอำนาจตัดสินใจต่างๆ ไว้ที่ตนแต่เพียงผู้เดียว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.79$)
9. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านใช้อำนาจตัดสินใจโดยไม่ต้องขอความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.76$)
10. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านลงโทษเมื่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผิดพลาดอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.59$)

2.3 ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล
การศึกษาระดับความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลสรุปดังนี้

ตารางที่ 4.4 ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล

n = 370

ลักษณะความเป็นผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน	3.54	0.75	มาก	8
2. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง	3.50	0.77	มาก	9
3. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านคอยช่วยเหลือแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบปัญหา	3.62	0.85	มาก	6
4. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีความเป็นกันเองและมีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	3.80	0.81	มาก	1
5. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย	3.39	0.95	ปานกลาง	10
6. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านสร้างโอกาสใหม่ๆ และเป็นกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.64	0.81	มาก	4
7. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านสนับสนุนและชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	3.67	0.89	มาก	2
8. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านสร้างความรักความสามัคคีในหน่วยงาน	3.64	0.76	มาก	5
9. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้อำนาจในการตัดสินใจในหน้าที่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบได้อย่างอิสระ	3.59	0.81	มาก	7
10. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการกระตุ้นเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ	3.65	0.81	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.60	0.67	มาก	

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ระดับความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 10 ลักษณะ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีความเป็นกันเองและมีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$)
2. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านสนับสนุนและชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมอบหมายได้สำเร็จจุล่งไปด้วยดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$)
3. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการกระตุ้นเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$)
4. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านสร้างโอกาสใหม่ ๆ และเป็นกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$)
5. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านสร้างความรักความสามัคคีในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$)
6. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านคอยช่วยเหลือแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบปัญหา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$)
7. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้อำนาจในการตัดสินใจในหน้าที่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับมอบหมายได้อย่างอิสระ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$)
8. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$)
9. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$)
10. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$)

2.4 ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล
การศึกษาระดับความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลสรุปดังนี้

ตารางที่ 4.5 ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล

n = 370

ลักษณะความเป็นผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา	3.75	0.72	มาก	5
2. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเสมอ	3.78	0.74	มาก	1
3. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน	3.75	0.76	มาก	4
4. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านทำให้ผู้ที่อยู่รอบข้างมีความรู้สึกที่ดี	3.72	0.78	มาก	6
5. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรับฟังความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา	3.69	0.77	มาก	8
6. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านเป็นประธานงานที่ดีกับทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.68	0.84	มาก	9
7. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและไม่ถือตัวในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น	3.76	0.80	มาก	2
8. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน	3.69	0.88	มาก	7
9. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านหาโอกาสในการจัดกิจกรรมเพื่อส่วนรวมร่วมกันเช่น กีฬาสัมมนา	3.31	1.08	ปานกลาง	10
10. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	3.76	0.79	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.69	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ระดับความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 10 ลักษณะ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78$)
2. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและไม่ถือตัวในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.76$)
3. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.76$)
4. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.75$)
5. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.75$)
6. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านทำให้ผู้ที่อยู่รอบข้างมีความรู้สึกที่ดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.72$)
7. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.69$)
8. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.69$)
9. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านเป็นผู้ประสานงานที่ดีกับทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.68$)
10. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านหาโอกาสในการจัดกิจกรรมเพื่อส่วนรวมร่วมกันเช่น กีฬาสมัครใจ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.31$)

2.5 ความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล
การศึกษาระดับความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลสรุปดังนี้

ตารางที่ 4.6 ความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล

n = 370				
ลักษณะความเป็นผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้	3.84	0.73	มาก	2
2. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีมาตรฐานที่สูง	3.75	0.73	มาก	10
3. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการกระตุ้นเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.83	0.72	มาก	6
4. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและเหมาะสม	3.80	0.71	มาก	8
5. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่นโยบายที่กำหนดไว้	3.81	0.71	มาก	7
6. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานก่อนผลประโยชน์ของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.79	0.78	มาก	9
7. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการวางแผนการดำเนินงานและปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง	3.86	0.73	มาก	3
8. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานไว้สูง	3.86	0.69	มาก	5
9. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้งานที่ผิดพลาดเพื่อนำไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	3.83	0.71	มาก	4
10. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการติดตามเร่งรัดงานเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย	4.00	0.72	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.84	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ระดับความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์กรบริหารส่วนตำบลทั้ง 10 ลักษณะ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการติดตามเร่งรัดงานเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$)
2. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการวางแผนการดำเนินงานและปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$)
3. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานไว้สูง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$)
4. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$)
5. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการกระตุ้นเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$)
6. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้งานที่ผิดพลาดเพื่อนำไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$)
7. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่นโยบายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$)
8. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$)
9. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานก่อนผลประโยชน์ของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$)
10. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีมาตรฐานที่สูง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$)

3. การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล

การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ (4) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

3.1 ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลการศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.7 ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล

n = 370				
ปัจจัย	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	3.81	0.58	มาก	4
2. ปัจจัยด้านสมรรถนะ	3.87	0.45	มาก	3
3. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	4.17	0.88	มาก	1
4. ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	4.04	0.54	มาก	2
ค่าเฉลี่ยทุกปัจจัย	3.97	0.48	มาก	

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง 4 ปัจจัย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.97 ซึ่งสามารถจำแนกระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างาน จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$)
2. ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$)
3. ปัจจัยด้านสมรรถนะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$)
4. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$)

3.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล เกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.8 ระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจ

n = 370

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การมีความเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.88	0.68	มาก	3
2. การมีความยุติธรรมในการทำงาน กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.77	0.75	มาก	8
3. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.81	0.72	มาก	7
4. การส่งเสริมและสนับสนุนงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.77	0.67	มาก	9
5. การช่วยไกล่เกลี่ยและยุติข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา	3.51	0.71	มาก	10
6. การให้ความร่วมมือในการพัฒนาพนักงาน	3.89	0.75	มาก	2
7. การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็น	3.83	0.75	มาก	4
8. การมีความพร้อมรับผิชอบต่อผลงานทั้งด้านดีและด้านไม่ดี	3.81	0.86	มาก	6
9. การมีความตื่นตัวต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.81	0.87	มาก	5
10. การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน	4.07	0.76	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.81	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล เกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.81 ซึ่งสามารถจำแนกระดับพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานฯ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$)
2. การให้ความร่วมมือในการพัฒนาพนักงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$)
3. การมีความเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$)

4. การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.83$)
5. การมีความตื่นตัวต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.81$)
6. การมีความพร้อมรับผิชอบต่อผลงานทั้งด้านดีและด้านไม่ดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.81$)
7. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.81$)
8. การมีความยุติธรรมในการทำงาน กับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.77$)
9. การส่งเสริมและสนับสนุนงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.77$)
10. การช่วยไกล่เกลี่ยและยุติข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$)

3.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะ การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์กรบริหารส่วนตำบล เกี่ยวกับปัจจัยด้านสมรรถนะ สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.9 ระดับปัจจัยด้านสมรรถนะ

n = 370				
พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. หน่วยงานมีผู้ที่มีความสามารถเฉพาะด้าน	4.04	0.68	มาก	4
2. หน่วยงานมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน	4.05	0.71	มาก	3
3. หน่วยงานมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงาน	4.08	0.74	มาก	1
4. หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงาน	4.01	0.65	มาก	5
5. หน่วยงานได้พัฒนาทักษะในการทำงาน	4.08	0.68	มาก	2
6. หน่วยงานมีการทดสอบการทำงาน	3.54	0.70	มาก	9
7. หน่วยงานได้ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น	4.01	0.65	มาก	6
8. มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนในการทำงานของพนักงาน	3.94	0.60	มาก	7
9. มีหน่วยงานหลักที่ให้การสนับสนุนในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น	3.85	0.70	มาก	8
10. หน่วยงานที่ไม่สนับสนุนในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น	3.15	1.08	ปานกลาง	10
ค่าเฉลี่ยรวม	3.87	0.45	มาก	

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล เกี่ยวกับปัจจัยด้านสมรรถนะ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.87 ซึ่งสามารถจำแนกระดับพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานฯ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. หน่วยงานมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$)
2. หน่วยงานได้พัฒนาทักษะในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$)
3. หน่วยงานมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$)
4. หน่วยงานมีผู้ที่มีความสามารถเฉพาะด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$)
5. หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$)
6. หน่วยงานได้ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$)
7. มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$)
8. มีหน่วยงานหลักที่ให้การสนับสนุนในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$)
9. หน่วยงานมีการทดสอบการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$)
10. หน่วยงานที่ไม่สนับสนุนในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$)

3.4 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล เกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.10 ระดับปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

n = 370				
พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน	4.16	0.70	มาก	2
2. หน่วยงานมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน	4.83	5.93	มากที่สุด	1
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ในหน่วยงาน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้ชัดเจน	4.09	0.73	มาก	5
5. การทำยุทธศาสตร์ในหน่วยงานได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการส่วนใหญ่มีส่วนร่วม	4.05	0.77	มาก	10

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

n = 370				
พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
6. หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายให้แก่ ยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน	4.07	0.68	มาก	8
7. หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจน	4.07	0.69	มาก	7
8. หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละ ตัวชี้วัดไว้ชัดเจน	4.07	0.72	มาก	6
9. หน่วยงานมีการกำหนดแผนงาน โครงการที่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	4.06	0.70	มาก	9
10. หน่วยงานมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน	4.15	0.74	มาก	3
หน่วยงานมีผู้ให้การสนับสนุนในด้านการบริหาร ด้านกลยุทธ์	4.10	0.85	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	4.17	0.88	มาก	

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์กรบริหารส่วนตำบล เกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.17 ซึ่งสามารถจำแนกระดับพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานฯ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. หน่วยงานมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$)
2. หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$)
3. หน่วยงานมีการจัดลำดับความสำคัญของงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$)
4. หน่วยงานมีผู้ให้การสนับสนุนในด้านการบริหารด้านกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$)
5. การกำหนดยุทธศาสตร์ในหน่วยงาน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$)
6. หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$)
7. หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$)
8. หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายให้แก่ยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$)

9. หน่วยงานมีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.06$)

10. การทำยุทธศาสตร์ในหน่วยงานได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการส่วนใหญ่มีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$)

3.5 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล เกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.11 ระดับปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

n = 370				
พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. หน่วยงานมีการทบทวน ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ	3.88	0.76	มาก	18
2. ในภาพรวมหน่วยงานให้ความสำคัญต่อสิทธิ เสรีภาพของผู้รับบริการ	4.16	0.77	มาก	4
3. ในภาพรวมหน่วยงานให้ความสำคัญต่อสิทธิและ เสรีภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	4.00	0.57	มาก	15
4. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	3.92	0.61	มาก	17
5. หน่วยงานมีการออก กฎ ระเบียบ สำหรับใช้ในการ ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักประ โยชน์ของประชาชน	3.92	0.69	มาก	16
6. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต	4.01	0.64	มาก	14
7. หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ไว้ชัดเจน	4.04	0.70	มาก	11
8. หน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตาม มาตรฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.12	0.70	มาก	8
9. ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานปฏิบัติต่อ เจ้าหน้าที่โดยยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	4.03	0.79	มาก	12
10. ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานตัดสินใจโดย ยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวม	4.04	0.78	มาก	10

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

n = 370				
พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
11. ในภาพรวมหน่วยงานมีระบบการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูง	3.69	0.78	มาก	20
12. หน่วยงานมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.87	0.69	มาก	19
13. ในภาพรวมหน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้รับทราบ	4.02	0.74	มาก	13
14. ในภาพรวมหน่วยงานมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ	4.15	0.71	มาก	6
15. หน่วยงานมีการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความโปร่งใส	4.11	0.75	มาก	9
16. ในภาพรวมหน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลทั่วไปและภายนอกหน่วยงาน	4.19	0.74	มาก	2
17. ในภาพรวมหน่วยงานเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	4.15	0.80	มาก	5
18. หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อส่วนรวม	4.16	0.79	มาก	3
19. ผู้บริหารในหน่วยงานตัดสินใจโดยการรับฟังความคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ	4.12	0.78	มาก	7
20. หน่วยงานดำเนินกิจกรรม/โครงการ โดยยึดประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่	4.19	0.82	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.04	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล เกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.04 ซึ่งสามารถจำแนกระดับพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานฯ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. หน่วยงานดำเนินกิจกรรม/โครงการ โดยยึดประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$)
2. ในภาพรวมหน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลทั่วไปและภายนอกหน่วยงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$)
3. หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อส่วนรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$)
4. ในภาพรวมหน่วยงานให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$)
5. ในภาพรวมหน่วยงานเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$)
6. ในภาพรวมหน่วยงานมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$)
7. ผู้บริหารในหน่วยงานตัดสินใจโดยการรับฟังความคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$)
8. หน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามมาตรฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$)
9. หน่วยงานมีการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความโปร่งใสอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$)
10. ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานตัดสินใจโดยยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$)
11. หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$)
12. ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่โดยยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$)
13. ในภาพรวมหน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้รับทราบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$)
14. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$)
15. ในภาพรวมหน่วยงานให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$)

16. หน่วยงานมีการออก กฎ ระเบียบ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักประโยชน์ของประชาชนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$)
17. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$)
18. หน่วยงานมีการทบทวน ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$)
19. หน่วยงานมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$)
20. ในภาพรวมหน่วยงานมีระบบการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$)

4. ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐานที่ 1 การวิเคราะห์ระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช (ตัวแปรตาม)

สมมติฐานการวิจัย ระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช แต่ละแบบมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

เป็นการวิเคราะห์หาค่าความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้สถิติ One – sample t – test ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ผลทดสอบสมมติฐานระดับความเป็นผู้นำแบบบงการของหัวหน้างาน

ระดับ	\bar{X}	S.D.	Test Value	Mean Difference	df	t	Sig (2 tailed)
ผู้นำแบบบงการ	2.92	0.55	0	2.9227	369	102.675	0.000

n = 370

* p < 0.05

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า ความเป็นผู้นำแบบบงการของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92

การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบ t สามารถอธิบายถึงความเป็นผู้นำแบบบงการของหัวหน้างานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้ดังนี้

กำหนดสมมติฐานว่าง H_0 ระดับความเป็นผู้นำแบบบงการของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70

กำหนดสมมติฐานทางเลือก H_1 : ระดับความเป็นผู้นำแบบบงการของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีมากกว่าร้อยละ 70 ซึ่งการที่จะปฏิเสธ H_0 จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2553: 87)

$$(1) \frac{\text{Sig. (2 - tailed)}}{2} < .05$$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.12 ค่า Sig (2 tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t มีค่า 102.675 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึงปฏิเสธ H_0 หรือยอมรับ H_1 นั่นคือ ความเป็นผู้นำแบบบงการของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีมากกว่าร้อยละ 70

ตารางที่ 4.13 ผลทดสอบสมมติฐานระดับความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างาน

ระดับ	\bar{X}	S.D.	Test Value	Mean Difference	df	t	Sig (2 tailed)
ผู้นำแบบให้การสนับสนุน	3.60	0.67	0	3.5986	369	103.728	0.000

* $p < 0.05$

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบ t สามารถอธิบายถึงความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้ดังนี้

กำหนดสมมติฐานว่าง H_0 ระดับความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70

กำหนดสมมติฐานทางเลือก H_1 : ระดับความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีมากกว่าร้อยละ 70 ซึ่งการที่จะปฏิเสธ H_0 จะต้องเข้าใจ 2 ประการ คือ

$$(1) \frac{\text{Sig. (2 - tailed)} < .05}{2}$$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.13 ค่า Sig (2 tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t มีค่า 103.728 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึงปฏิเสธ H_0 หรือยอมรับ H_1 นั่นคือ ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีมากกว่าร้อยละ 70

ตารางที่ 4.14 ผลทดสอบสมมติฐานระดับความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน

ระดับ	\bar{X}	S.D.	Test Value	Mean Difference	df	t	Sig (2 tailed)
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.69	0.69	0	3.6886	369	102.774	0.000

n = 370

* p < 0.05

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบ t สามารถอธิบายถึงความ เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้ดังนี้

กำหนดสมมติฐานว่าง H_0 ระดับความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70

กำหนดสมมติฐานทางเลือก H_1 : ระดับความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีมากกว่าร้อยละ 70 ซึ่งการที่จะปฏิเสธ H_0 จะต้องเข้าใจ 2 ประการ คือ

$$(1) \frac{\text{Sig. (2 - tailed)} < .05}{2}$$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.14 ค่า Sig (2 tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t มีค่า 102.774 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึงปฏิเสธ H_0 หรือยอมรับ H_1 นั่นคือ ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีมากกว่าร้อยละ 70

ตารางที่ 4.15 ผลทดสอบสมมติฐานระดับความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างาน

n = 370							
ระดับ	\bar{X}	S.D.	Test Value	Mean Difference	df	t	Sig (2 tailed)
ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ	3.84	0.61	0	3.8370	369	121.905	0.000

* $p < 0.05$

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่า ความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบ t สามารถอธิบายถึงความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จหัวหน้างานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้ดังนี้

กำหนดสมมติฐานว่าง H_0 ระดับความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70

กำหนดสมมติฐานทางเลือก H_1 : ระดับความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีมากกว่าร้อยละ 70 ซึ่งการที่จะปฏิเสธ H_0 จะต้องเข้าใจเงื่อนไข 2 ประการ คือ

$$(1) \frac{\text{Sig. (2 - tailed)}}{2} < .05$$

2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.15 ค่า Sig (2 tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t มีค่า 121.905 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึงปฏิเสธ H_0 หรือยอมรับ H_1 นั่นคือ ความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีมากกว่าร้อยละ 70

4.2 การทดสอบสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานการวิจัย หัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราชที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน ดังนี้ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (4) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ

การวิเคราะห์ความแปรปรวน และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษาผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรตามโดยใช้สถิติ F – test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของค่าเฉลี่ย และเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) สามารถอธิบายสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ (ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ไม่แตกต่างกัน)

$H_1: \mu_i \neq \mu_j$ (เมื่อ $i \neq j$) (ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน)

การหาความแตกต่างของภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way Analysis of Variance) และเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) ดังนี้

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า (F – test) ในการวิเคราะห์ความแตกต่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราชตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	ระดับการศึกษา			F	Sig.
	ต่ำกว่า	ปริญญาตรี	ปริญญาโทหรือสูงกว่า		
	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.	\bar{X} S.D.		
1. ผู้นำแบบบงการ	2.83 0.49	2.91 0.55	2.96 0.56	0.858	0.425
2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน	3.09 0.69	3.74 0.67	3.51 0.60	14.885	0.000**

n = 370

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	ระดับการศึกษา			F	Sig.
	ต่ำกว่า	ปริญญาตรี	ปริญญาโท		
	ปริญญาตรี	ตรี	หรือสูงกว่า		
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}		
	S.D.	S.D.	S.D.		
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.24	3.76	3.68	6.824	0.001**
	0.70	0.68	0.68		
4. ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ	3.44	3.89	3.84	6.555	0.002**
	0.73	0.58	0.59		

* = $p < 0.05$: ** = $p < 0.01$

จากตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา ของผู้นำแต่ละแบบ พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษาของผู้นำแบบบงการ มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่า 0.05 หมายถึง การยอมรับสมมติฐาน H_0 หรือปฏิเสธสมมติฐาน H_1 นั่นคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษาของผู้นำแบบบงการไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ส่วนภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา ของผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้นจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe เฉพาะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe

n = 370

ภาวะผู้นำ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ค่าเฉลี่ย	Sig.
	(i)	(j)	(i-j)	
1. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.6553	.000**
		ปริญญาโทหรือสูงกว่า	-.4202	.008**
	ปริญญาตรี	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	.2351	.004**
2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.5152	.001**
		ปริญญาโทหรือสูงกว่า	-.4410	.009**
	ปริญญาตรี	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	.0741	.607
3. ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.4432	.002**
		ปริญญาโทหรือสูงกว่า	-.3974	.007**
	ปริญญาตรี	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	.0458	.780

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$

จากตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ มีดังนี้

2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโทหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และแตกต่างระหว่างผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากที่สุด ($\bar{X} = 3.74$) รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า ($\bar{X} = 3.51$) และมีภาวะผู้นำน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.09$)

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโทหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่ไม่พบความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทหรือสูงกว่า โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากที่สุด ($\bar{X} = 3.76$) รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า ($\bar{X} = 3.68$) และมีภาวะผู้นำน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.24$)

4. ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโทหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่ไม่พบความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทหรือสูงกว่า โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากที่สุด ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า ($\bar{X} = 3.84$) และมีภาวะผู้นำน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.44$)

4.2 การทดสอบสมมติฐานที่ 3 การวิเคราะห์การทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

สมมติฐานการวิจัยปัจจัยด้านแรงจูงใจปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตัวแปรอิสระทั้งหมดที่กล่าวถึงน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช

การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราชผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์การทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามจะใช้สถิติ F – test ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุด สามารถอธิบายสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

H_0 : ตัวแปรอิสระตัวที่ X_i ไม่สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล (เมื่อ $i = 1, 2, 3, 4$)

H_1 : ตัวแปรอิสระตัวที่ X_i สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล (เมื่อ $i = 1, 2, 3, 4$)

โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเด็น คือ ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และการแสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 สัญลักษณ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้ประกอบการแทนค่าลงในสมการถดถอย สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.18 สัญลักษณ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

n = 370		
สัญลักษณ์ของตัวแปร	\bar{X}	S.D.
1. ตัวแปรอิสระ		
1.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (X_1)	3.81	0.58
1.2 ปัจจัยด้านสมรรถนะ (X_2)	3.87	0.45
1.3 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (X_3)	4.17	0.88
1.4 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (X_4)	4.04	0.54
2. ตัวแปรตาม		
2.1 ผู้นำแบบบงการ (Y_1 : Directive style)	2.92	0.55
2.2 ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Y_2 : Supportive style)	3.60	0.67
2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Y_3 : Participative style)	3.69	0.69
2.4 ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ (Y_4 : Achievement-oriented style)	3.84	0.61

จากตารางที่ 4.18สรุปผลดังนี้

1. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจเฉลี่ย 3.81 ปัจจัยด้านสมรรถนะเฉลี่ย 3.87 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์เฉลี่ย 4.17 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเฉลี่ย 4.04

2. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามประกอบด้วยผู้นำแบบบงการเฉลี่ย 2.92 ผู้นำแบบให้การสนับสนุนเฉลี่ย 3.60 ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเฉลี่ย 3.69 ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จเฉลี่ย 3.84

4.2.2 การแสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนการแสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เข้าสมการพยากรณ์และอธิบายรูปแบบสมการพยากรณ์ เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัว ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้นำแบบบงการ เมื่อทำการวิเคราะห์เพื่อสร้างสมการถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ไม่สามารถสร้างสมการถดถอยเชิงพหุได้ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบบงการไม่มีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรอิสระทั้ง

4 ตัว คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2) ปัจจัยที่มีผลต่อผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Y_2) เป็นการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ จำนวน 4 ตัว กับตัวแปรตามคือภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ดังนี้

ตารางที่ 4.19 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

n = 370

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย		
	1	2	3
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	0.566	0.490	0.511**
ปัจจัยด้านสมรรถนะ		0.140	0.200**
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี			-0.118*
Constant	1.130	0.655	0.805
R	0.566	0.578	0.585
R ²	0.320	0.334	0.342
R ² Change	0.320	0.014	0.008
SE	0.551	0.546	0.543
F	173.228	91.995	63.484
Sig F	0.000	0.000	0.000

*t = p < 0.05 : **t = p < 0.01

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราชพบว่ามีตัวแปรจำนวน 3 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_1 สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ ดังนี้

ลำดับที่ 1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ พบว่า เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 32.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.320, $p < 0.01$)

ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านสมรรถนะ พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.4 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.014, $p < 0.01$)

ลำดับที่ 3 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า เป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.8 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.008, $p < 0.01$)

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรของภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลได้ร้อยละ 34.2 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($R^2 = 0.342$, $p < 0.01$) แสดงสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 0.805 + 0.511 X_1 + 0.200 X_2 - 0.118 X_4$$

เมื่อ Y_2 = ผู้นำแบบให้การสนับสนุน
 X_1 = ปัจจัยด้านแรงจูงใจ
 X_2 = ปัจจัยด้านสมรรถนะ
 X_4 = ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ เพื่ออธิบายความผันแปรของภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราชโดยมีตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการถดถอย จำนวน 3 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรของภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Beta = 0.511, $p < 0.01$) (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta = 0.200, $p < 0.01$) และ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Beta = -0.118, $p < 0.01$) โดยพบว่า มีตัวแปรอิสระ จำนวน 2 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวก คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ยังมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น ในขณะที่ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้า

ความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีมากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีน้อยลง

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

3) ปัจจัยที่มีผลต่อผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Y_3) เป็นการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ จำนวน 4 ตัว กับตัวแปรตามคือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ดังนี้

ตารางที่ 4.20 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

n = 370

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย		
	1	2	3
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	0.554	0.613	0.555**
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี		-0.128	-0.207**
ปัจจัยด้านสมรรถนะ			0.172**
Constant	1.189	1.587	1.226
R	0.554	0.565	0.579
R ²	0.307	0.320	0.336
R ² Change	0.307	0.013	0.016
SE	0.576	0.571	0.565
F	162.699	86.165	61.613
Sig F	0.000	0.000	0.000

*t = p < 0.05 : **t = p < 0.01

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราชพบว่า มีตัวแปร

จำนวน 3ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_1 สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ พบว่า เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 30.7 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.307, $p < 0.01$)

ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.3 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.013, $p < 0.01$)

ลำดับที่ 3 ปัจจัยด้านสมรรถนะ พบว่า เป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.016, $p < 0.01$)

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลได้ร้อยละ 33.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($R^2 = 0.336$, $p < 0.01$) แสดงสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 1.226 + 0.555 X_1 + 0.172 X_2 - 0.207 X_4$$

เมื่อ $Y_3 =$ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

$X_1 =$ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

$X_2 =$ ปัจจัยด้านสมรรถนะ

$X_4 =$ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ เพื่ออธิบายความผันแปรของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการถดถอย จำนวน 3ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Beta = 0.555, $p < 0.01$) (2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Beta = -0.207, $p < 0.01$) และ (3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta = 0.172, $p < 0.01$) โดยพบว่า มีตัวแปรอิสระ

จำนวน 2 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวก คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ยังมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น ในขณะที่ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีมากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีน้อยลง

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

4) ปัจจัยที่มีผลต่อผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ (Y_1) เป็นการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ จำนวน 4 ตัว กับตัวแปรตามคือภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ดังนี้

ตารางที่ 4.21 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย	
	1	2
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	0.549	0.486**
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี		0.136**
Constant	1.662	1.292
R	0.549	0.562
R ²	0.302	0.317
R ² Change	0.302	0.015
SE	0.507	0.502
F	158.945	84.858
Sig F	0.000	0.000

*t = p < 0.05 : **t = p < 0.01

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราชพบว่า มีตัวแปรจำนวน 2 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_1 สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ ดังนี้

ลำดับที่ 1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ พบว่า เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 30.2 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.302, $p < 0.01$)

ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า เป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.5 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.015, $p < 0.01$)

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรของภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลได้ร้อยละ 31.7 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($R^2 = 0.317$, $p < 0.01$) แสดงสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y_4 = 1.292 + 0.486 X_1 + 0.136 X_4$$

เมื่อ Y_4 = ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ

X_1 = ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

X_4 = ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ เพื่ออธิบายความผันแปรของภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราชโดยมีตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการถดถอย จำนวน 2 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Beta = 0.486, $p < 0.01$) และ (2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Beta = 0.136, $p < 0.01$) โดยพบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งหมด

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ยังมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

สำหรับสรุปการวิเคราะห์ถดถอยภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราชประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำแบบบงการ (3) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (5) ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ แสดงไว้ในตาราง 4.22

ตารางที่ 4.22 สรุปการวิเคราะห์ถดถอยภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

ภาวะผู้นำ	สมการถดถอย	ความสัมพันธ์ของตัวแปรและปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย
1. ภาวะผู้นำแบบบงการ	ไม่สามารถสร้างได้	-
2. ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน	$Y_2 = 0.805 + 0.511 X_1 + 0.200 X_2 - 0.118 X_4$ ($R^2 = 0.342$)	1. ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงลบ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2. ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	$Y_3 = 1.226 + 0.555 X_1 + 0.172 X_2 - 0.207 X_4$ ($R^2 = 0.336$)	1. ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงลบ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2. ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ	$Y_4 = 1.292 + 0.486 X_1 + 0.136 X_4$ ($R^2 = 0.317$)	1. ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งหมด 2. ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ และ (2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

5. ข้อเสนอแนะที่จะทำให้หัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด นครศรีธรรมราช ได้พัฒนาเพิ่มศักยภาพความเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้น

พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราชได้เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงความเป็นหัวหน้างานให้เพิ่มสูงขึ้น สรุปดังนี้

1. หัวหน้างานจะต้องทำความรู้จักกับพนักงานแต่ละคนให้มากที่สุดเพื่อนำคุณสมบัติของแต่ละคนมาเป็นข้อมูลประกอบในการบริหารงาน
2. หัวหน้างานควรมีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี เพราะการศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ช่วยให้ผู้นำมีความรู้ความสามารถจากการได้รับการศึกษาที่สูง
3. หัวหน้างานควรจบการศึกษาด้านการบริหารงาน โดยตรงซึ่งจะสามารถนำความรู้ในการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานได้
- 4.ควรมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะความเป็นผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และจะได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณี จังหวัดนครศรีธรรมราช” ครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจตามระเบียบวิธีการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอประเด็นสำคัญโดยจำแนกออกเป็น 3 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

1.1.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ความเหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

1.2.2 หัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน ดังนี้ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (4) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ

1.2.3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตัวแปรอิสระทั้งหมดที่กล่าวถึงน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 154 แห่ง และเก็บข้อมูลจากตัวแทนประชากร คือ พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปที่ไม่ใช่หัวหน้างานและปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 4,797 คน

1.3.2 กลุ่มตัวอย่างการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรตามแนวคิดของ Yamane กำหนดให้ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากองค์การบริหารส่วนตำบล 110 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 370 ราย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นตัวแบ่ง หรือเป็นชั้นภูมิ จากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างของทุก ๆ ชั้นภูมิ การคำนวณจำนวนตัวอย่างใช้สูตรการกระจายตามสัดส่วนได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ (1) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ 2 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 23 ราย (2) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง 107 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 346 ราย (3) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก 1 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 1 ราย หลังจากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างง่ายตามสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

1.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจ แบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ เป็นคำถามชนิดเลือกตอบ (checklist) ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ตอนที่ 3 ระดับภาวะผู้นำตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House และตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1.3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (pretest) โดยสอบถามจากประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย โดยนำแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน ผลการทดสอบค่าความเที่ยงตรง พบว่า ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.9771 และตอนที่ 3 ระดับภาวะผู้นำตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.9701 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์สูงจึงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดอันดับ (2) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance:

ANOVA)และวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

1.4 ผลการวิจัย

1.4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 58.4) มากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 54.1) มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 54.9) มีสถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 58.1) มีระดับการศึกษาปริญญาตรี โดยส่วนมาก (ร้อยละ 46.8) มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,000 – 13,000 บาท กลุ่มตัวอย่างเกือบครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 44.3) มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6 – 10 ปี และส่วนมาก (ร้อยละ 52.7) มีหัวหน้างานจบการศึกษาระดับปริญญาตรี

1.4.2 การศึกษาระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล การศึกษาระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล สามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (4) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ จากการศึกษา สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House สามารถจำแนกระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) ความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.84$) (2) ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.69$) (3) ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.60$) และ (4) ความเป็นผู้นำแบบบงการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.92$) สำหรับผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1) **ระดับภาวะผู้นำแบบบงการ** ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 10 ลักษณะ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.92$) ลักษณะภาวะผู้นำสูงสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ($\bar{X}=3.27$) ส่วนลักษณะภาวะผู้นำต่ำสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานลงโทษเมื่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผิดพลาด ($\bar{X}=2.59$)

2) **ระดับภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน** ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 10 ลักษณะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.60$) ลักษณะภาวะผู้นำสูงสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานมีความเป็นกันเองและมีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ($\bar{X}=3.80$) ส่วนลักษณะภาวะผู้นำต่ำสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X}=3.39$)

3) **ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม** ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 10 ลักษณะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.69$) ลักษณะภาวะผู้นำสูงสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานเปิดโอกาสให้

ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเสมอ ($\bar{X}=3.78$) ส่วนลักษณะภาวะผู้นำต่ำสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานหาโอกาสในการจัดกิจกรรมเพื่อส่วนรวมร่วมกันเช่น กีฬาสัมมนา ($\bar{X}=3.31$)

4) *ระดับภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ* ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 10 ลักษณะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.84$) ลักษณะภาวะผู้นำสูงสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานมีการติดตามเร่งรัดงานเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.00$) ส่วนลักษณะภาวะผู้นำต่ำสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานมีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีมาตรฐานที่สูง ($\bar{X}=3.75$)

1.4.3 การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ (4) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จากการศึกษา สรุปได้ว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง 4 ปัจจัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.97$) ซึ่งสามารถจำแนกระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างาน จากมากไปหาน้อย คือ (1) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$) (2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$) (3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$) และ (4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.81$) สำหรับผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1) *ปัจจัยด้านแรงจูงใจ* มีปัจจัยย่อยที่เป็นองค์ประกอบ 10 ปัจจัย ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.81$) ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำสูงสุด คือ การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X}=4.07$) ส่วนปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำต่ำสุด คือ การช่วยไกล่เกลี่ยและยุติข้อขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X}=3.51$)

2) *ปัจจัยด้านสมรรถนะ* มีปัจจัยย่อยที่เป็นองค์ประกอบ 10 ปัจจัย ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$) ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำสูงสุด คือ หน่วยงานมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงาน ($\bar{X}=4.08$) ส่วนปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำต่ำสุด คือ หน่วยงานที่ไม่สนับสนุนในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ($\bar{X}=3.15$)

3) *ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์* มีปัจจัยย่อยที่เป็นองค์ประกอบ 10 ปัจจัย ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$) ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำสูงสุด คือ

หน่วยงานมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน ($\bar{X}=4.83$) ส่วนปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำต่ำสุด คือ การทำยุทธศาสตร์ในหน่วยงานได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการส่วนใหญ่มีส่วนร่วม ($\bar{X}=4.05$)

4) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีปัจจัยย่อยที่เป็นองค์ประกอบ 20 ปัจจัย ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$) ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำสูงสุด คือ หน่วยงานดำเนินกิจกรรม/โครงการ โดยยึดประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่ ($\bar{X}=4.19$) ส่วนปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำต่ำสุด คือ ในภาพรวมหน่วยงานมีระบบการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูง ($\bar{X}=3.69$)

1.4.4 ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

1) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

จากการศึกษาความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ทั้ง 4 แบบ คือ ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ ซึ่งการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบ t สามารถอธิบายถึงความเป็นผู้นำของหัวหน้างานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่า Sig (2 tailed) เท่ากับ 0.000 ทั้ง 4 แบบของภาวะผู้นำ ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t มีค่ามากกว่า 0 ทั้ง 4 แบบของภาวะผู้นำ ดังนั้นจึงปฏิเสธ H_0 หรือยอมรับ H_1 นั่นคือ ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีมากกว่าร้อยละ 70 ดังนั้น ผลการศึกษาจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 หัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน ดังนี้ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (4) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ

การวิเคราะห์ความแปรปรวน และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษาผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรตามโดยใช้สถิติ F – test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ของค่าเฉลี่ย และเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ดังนี้ (1) การวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา

ของผู้นำแต่ละแบบ พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา ของผู้นำแบบบงการ มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่า 0.05 หมายถึง การยอมรับสมมติฐาน H_0 หรือปฏิเสธสมมติฐาน H_1 นั่นคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา ของผู้นำแบบบงการ ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ส่วนภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา ของผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้นจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe เฉพาะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ (2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe สรุปได้ดังนี้

(1) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโทหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และแตกต่างระหว่างผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากที่สุด ($\bar{X} = 3.74$) รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า ($\bar{X} = 3.51$) และมีภาวะผู้นำน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.09$)

(2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโทหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่ไม่พบความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทหรือสูงกว่า โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากที่สุด ($\bar{X} = 3.76$) รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า ($\bar{X} = 3.68$) และมีภาวะผู้นำน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.24$)

(3) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโทหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่ไม่พบความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทหรือสูงกว่า โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากที่สุด ($\bar{X} = 3.89$)

รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า ($\bar{X} = 3.84$) และมีภาวะผู้นำน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.44$)

3) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตัวแปรอิสระทั้งหมดที่กล่าวถึงน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์การทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำแบบบงการจากการศึกษา พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบบงการ

(2) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนจากการศึกษา พบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 3 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_1 สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างาน ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ และ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้ร้อยละ 34.2 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($R^2 = 0.342$, $p < 0.01$) โดยมีตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกจำนวน 2 ตัว คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ยังมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าวจะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น ในขณะที่ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีมากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีน้อยลง

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผล

ต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

(3)ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจากการศึกษา พบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 3ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_1 สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ (3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้ร้อยละ 33.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($R^2 = 0.336$, $p < 0.01$) โดยมีตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกจำนวน 2 ตัว คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ยังมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าวจะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น ในขณะที่ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีมากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีน้อยลง

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

(4)ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ จากการศึกษ พบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 2ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_1 สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างาน ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และ (2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว เข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้ร้อยละ 31.7 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($R^2 = 0.317$, $p < 0.01$) โดยตัวแปรอิสระดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งหมด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ายังมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

1.4.5 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในหน่วยงานให้เพิ่มสูงขึ้น

พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราชได้เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงความเป็นหัวหน้างานให้เพิ่มสูงขึ้น โดย (1) หัวหน้างานจะต้องทำความรู้จักกับพนักงานแต่ละคนให้มากที่สุดเพื่อนำคุณสมบัติของแต่ละคนมาเป็นข้อมูลประกอบในการบริหารงาน (2) หัวหน้างานควรมีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี เพราะการศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ช่วยให้ผู้นำมีความรู้ความสามารถจากการได้รับการศึกษาที่สูง (3) หัวหน้างานควรจบการศึกษาด้านการบริหารงานโดยตรงซึ่งจะสามารถนำความรู้ในการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานได้และ (4) ควรมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะความเป็นผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีจังหวัดนครศรีธรรมราช” ปรากฏผลดังนี้

2.1 ระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช

จากการศึกษาความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ทั้ง 4 แบบ คือ ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ ซึ่งการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบ t สามารถอธิบายถึงความเป็นผู้นำของหัวหน้างานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่า Sig (2 tailed) เท่ากับ 0.000 ทั้ง 4 แบบของภาวะผู้นำ ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t มีค่ามากกว่า 0 ทั้ง 4 แบบของภาวะผู้นำ ดังนั้นจึงปฏิเสธ H_0 หรือยอมรับ H_1 นั่นคือ ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีมากกว่าร้อยละ 70 ดังนั้น ผลการศึกษาจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ระดับความเป็นผู้นำของ

หัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจาก ผู้นำในองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในตัว มีอิทธิพลต่อความคิดของบุคคลทั่วไป และเป็นคนที่ประชาชนให้การยอมรับนับถือ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ยังมีการอบรมให้ความรู้แก่ผู้นำในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Rue and Byars (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลซึ่งมีผู้ตาม และมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดปัญหา วางแผน ตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานในองค์การของกลุ่ม ทีม แผนกงาน หรือองค์การโดยรวม ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในระดับใด โดยผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าเป็นบุคคลที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ เป็นผู้มีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยครอบคลุมความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เช่น การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสารและการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วยเช่นเดียวกับ วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ที่กล่าวว่าผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ และนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวน และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช

การวิเคราะห์ความแปรปรวน และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษาผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรตามโดยใช้สถิติ F – test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ของค่าเฉลี่ย และเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้นำแบบบงการไม่พบความแตกต่าง ส่วนผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สรุปได้ดังนี้

1) ผู้นำแบบบงการ การวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา ของผู้นำแบบบงการ มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่า 0.01 หมายถึง การยอมรับสมมติฐาน H_0 และปฏิเสธสมมติฐาน H_1 หรือนั่นคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ใน

แบบผู้นำแบบบงการ จำแนกตามระดับการศึกษา มีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นผลเนื่องมาจาก ลักษณะผู้นำแบบบงการหรืออาจจะเรียกว่าเผด็จการเป็นลักษณะส่วนตัวที่มีอยู่ในตัวบุคคล ถึงแม้ว่าคน ๆ นั้นจะมีการศึกษาระดับใดก็ไม่มีผลต่อคุณลักษณะส่วนตัวดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2) ศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้นำเพศชายและผู้นำเพศหญิง และ (3) เพื่อหารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน (ประสบการณ์) ไม่มีผลทำให้ภาวะผู้นำแตกต่างกัน

2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุนผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ การวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ในแบบผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ จำแนกตามระดับการศึกษา มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน และเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโทหรือสูงกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ต้องได้รับการศึกษาที่เหมาะสมซึ่งอย่างน้อยหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลควรจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นผู้มีความรู้มากพอสมควร เพราะปัจจุบันพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี บางคนก็สูงกว่า ดังนั้น การเป็นผู้นำที่ทำให้พนักงานให้ความเคารพและน่าเชื่อถือ อย่างน้อยควรจบการศึกษาในระดับเดียวกันหรือสูงกว่า ซึ่งจากการศึกษาเห็นได้ว่า ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทหรือสูงกว่ามีภาวะความเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรียังมีภาวะความเป็นผู้นำที่น้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่เหมาะสมของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า มีความคิดเห็นที่ชัดเจนว่า หัวหน้างานควรมีภาวะผู้นำในด้านการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้ บุญเพ็ญ ฤทธิมหันต์ (2546)

ยังได้ศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบภาวะผู้นำเชิงการจัดการ และแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกัน

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์การทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ทั้งหมด 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ (4) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สรุปได้ดังนี้

2.3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบบงการจากการศึกษา สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจปัจจัยด้านสมรรถนะปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบบงการดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบบงการของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองหัวหน้างานที่เป็นผู้นำแบบบงการว่าเป็นผู้ที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักคิดว่าตนเองมีความเฉลียวฉลาด คิดว่าตัวเองเป็นหัวหน้า ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ชอบให้พนักงานทำตามคำสั่ง เป็นผู้นำแบบเผด็จการ และส่วนใหญ่ผู้นำแบบนี้จะมีความมั่นใจในตัวเองสูง มีลักษณะเฉพาะอยู่ในตัวบุคคล จึงไม่มีปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อผู้นำแบบนี้ ซึ่งสอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) เป็นผู้นำที่นิยมการใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ในลักษณะของผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่า “หัวหน้า”

2.3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนจากการศึกษา สรุปได้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราชมีจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ และ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ ตัวแปรอิสระจำนวน 3 ตัว ดังกล่าว สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวเข้า

ด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ร้อยละ 34.20 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($R^2 = 0.342$, $p < 0.01$) โดยตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะมีความสัมพันธ์เชิงบวก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ายิ่งมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น ในขณะที่ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีมากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีน้อยลง ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 32.00 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change = 0.320, $p < 0.01$, Beta = 0.511, $p < 0.01$) ทั้งนี้การที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน เนื่องจากหัวหน้างานแสดงให้เห็นว่ามีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน และต้องการความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2550) ที่กล่าวไว้ว่า ระดับความพร้อมที่สูงที่สุดของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล และงานในตัวของมันเอง ภายหลังจากความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคงในงานและสภาพการทำงานได้รับการตอบสนองแล้ว และรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ที่เห็นว่าแรงจูงใจเป็นอิทธิพลภายในบุคคลซึ่งจะกำหนดระดับทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจจึงเป็นแรงผลักดันภายในที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และยังคงสอดคล้องกับ โสภษา อรัญวัฒน์ (2552) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การหลายประการ ดังนี้ (1) ทำให้พนักงานต้องการทำงานในองค์การเป็นปกติตามที่เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารต้องการ (2) ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี (3) ทำให้พนักงานรักษาระเบียบวินัย (4) ทำให้พนักงานได้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และ (5) ทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์การมากขึ้น

(2) ปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 1.4 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.014, $p < 0.01$, Beta = 0.200, $p < 0.01$) ทั้งนี้การที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยด้านสมรรถนะมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน เนื่องจากหัวหน้างานแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะด้านที่จะผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ที่กล่าวว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน และจากแนวคิดของ นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550) ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมและความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ดีเยี่ยมที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์พันธกิจและแผนที่กำหนดไว้โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ วิธีคิดอุปนิสัยและแรงจูงใจซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นต้องสังเกตเห็นได้บรรยายได้วัดหรือประเมินได้และสร้างพัฒนาให้มีในตัวบุคคลได้นอกจากนั้น จิรประภา อัครบวร (2549) ยังกล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย (1) สมรรถนะหลัก คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร (2) สมรรถนะบริหาร คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร และ (3) สมรรถนะเชิงเทคนิคคือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

(3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 0.8 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.008, $p < 0.01$, Beta = -0.118, $p < 0.01$) เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีมากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์กรบริหารส่วนตำบลมีน้อยลง ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าหน่วยงานของตนไม่มีระบบการตรวจสอบ

ภายในที่เข้มแข็ง ไม่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของ และไม่มีการปรับปรุงภารกิจ ทบสวน ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบให้ทันสมัย ประกอบกับหน่วยงานไม่มีการออกกฎ ระเบียบ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักประโยชน์ของประชาชน และหากหน่วยงานของตนให้ ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้เมื่อใด จะทำให้หัวหน้างานไม่ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ดูแลเอาใจใส่และช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 6 มาตรา 33 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือ สมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ความคุ้มค่า ของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน มาตรา 35 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อ ดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมายขึ้นใหม่ ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวะการณ์ หรือสอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึง ความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ

2.3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจากการศึกษา สรุปได้ ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัด นครศรีธรรมราชมีจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี และ (3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ ตัวแปรอิสระ จำนวน 3 ตัว ดังกล่าว สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วน ตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ร้อยละ 33.60 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($R^2 = 0.336, p < 0.01$) โดยตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์เชิงบวก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ายิ่งมี ความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้า งานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้นในขณะที่ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมี มากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมี น้อยลง ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถ อธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 30.70 มีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.307, $p < 0.01$, Beta = 0.555, $p < 0.01$) ทั้งนี้การที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากหัวหน้างานแสดงให้เห็นว่ามีความต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ต้องการความเป็นมิตรและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ต้องการความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการความสำเร็จ และต้องการได้รับการยกย่องชมเชย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland โดยอธิบายถึงความต้องการของมนุษย์โดยมุ่งที่ความปรารถนาเพื่อ (1) ความสำเร็จ (2) อำนาจ (3) ความผูกพัน ซึ่งบุคคลมีการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ขึ้นโดยเป็นผลจากประสบการณ์ของชีวิต หรือเป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่น ๆ และจากแนวคิดของ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2550) ที่กล่าวไว้ว่า ระดับความพร้อมที่สูงที่สุดของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้เกิดจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล และงานในตัวของมันเอง ภายหลังจากความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคงในงานและสภาพการทำงานได้รับการตอบสนองแล้ว และยังคงสอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ที่เห็นว่าแรงจูงใจเป็นอิทธิพลภายในบุคคลซึ่งจะกำหนดระดับทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจจึงเป็นแรงผลักดันภายในที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

(2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 1.3 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.013, $p < 0.01$, Beta = -0.0207, $p < 0.01$) เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีมากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์กรบริหารส่วนตำบลมีน้อยลง ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าหน่วยงานของตนไม่มีระบบการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง ไม่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของ และไม่มีปรับปรุงภารกิจ ทบทวน ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบให้ทันสมัย ประกอบกับหน่วยงานไม่มีการออกกฎ ระเบียบ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักประโยชน์ของประชาชนและหากหน่วยงานของตนให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้เมื่อใด อาจทำให้หัวหน้างานทำงานโดยขาดการประสานงานกับทุกฝ่าย ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ไม่เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 6 มาตรา 33 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือ

สมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน มาตรา 35 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมายขึ้นใหม่ ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวการณ์ หรือสอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ

(3) ปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 1.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.014, $p < 0.01$, Beta = 0.172, $p < 0.01$) ทั้งนี้การที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยด้านสมรรถนะมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากหัวหน้างานแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะด้านที่จะผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ส่งเสริมและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน และเป็นผู้ประสานงานที่ดีกับทุกฝ่ายด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุภชัย ยาวะประภาส (2548) ที่แยกสมรรถนะที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของรัฐออกเป็น (1) สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จ ล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กรเอง องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่น หรือหลักขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กรจะถ่ายทอดลงไปที่บุคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีและ (2) สมรรถนะเฉพาะลักษณะงานเป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก และยังสอดคล้องกับวัฒนาพัฒน์พงศ์ (2547) ที่กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนการ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ และเดวิด แมคเคลแลนด์ (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ 2548) กล่าวว่าไว้ว่า สมรรถนะเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยมีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการ ได้แก่ (1) ทักษะ คือ สิ่งซึ่งบุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ (2) ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล (3) ทักษะ ค่านิยมและ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบุคคล (4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้นและ (5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่ เป็นเป้าหมายของเขา

2.3.4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จจากการศึกษา สรุปได้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วน ตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราชมีจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และ (2) ปัจจัย ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ ตัวแปรอิสระ จำนวน 2 ตัว ดังกล่าว สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหาร ส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ร้อยละ 31.70 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($R^2 = 0.317, p < 0.01$) โดยตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ายังมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น ผล การวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจเป็นตัวแปรลำดับแรก que เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถ อธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 30.20 มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change= 0.302, $p < 0.01$, Beta = 0.486, $p < 0.01$) ทั้งนี้การที่กลุ่ม ตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ เนื่องจาก หัวหน้างานแสดงให้เห็นว่ามีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับนับถือ จากเพื่อนร่วมงาน และต้องการความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังต้องการสร้างความ กระตือรือร้นในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง พร้อมทั้งมีการตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานที่สูง ตลอดจนมีการติดตามเร่งรัดการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของโสภณา อรัญวัฒน์ (2552) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การ หลายประการ ดังนี้ (1) ทำให้พนักงานต้องการทำงานในองค์การเป็นปกติตามที่เจ้าของกิจการหรือ ผู้บริหารต้องการ (2) ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี (3) ทำให้พนักงานรักษาระเบียบวินัย (4) ทำให้พนักงานได้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และ (5) ทำให้ พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้น และทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland ที่กล่าว

ว่า ความต้องการความสำเร็จ เป็นความปรารถนาที่จะทำอะไรให้ดียิ่งขึ้นหรือดีกว่าเดิมในการแก้ปัญหาหรือการทำงานที่ซับซ้อน บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติเชิงลบแต่ไม่ใช่ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีการป้อนกลับในการทำงานและมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด และยังคงคล้อยตามแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ที่เห็นว่าแรงจูงใจเป็นอิทธิพลภายในบุคคลซึ่งจะกำหนดระดับทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจจึงเป็นแรงผลักดันภายในที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

(2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 1.5 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R^2 Change = 0.015, $p < 0.01$, Beta = 0.136, $p < 0.01$) ทั้งนี้ การที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ เนื่องจากหน่วยงานของตนดำเนินกิจกรรม/โครงการโดยยึดประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่ มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลทั่วไปและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อส่วนรวม อีกทั้งภาพรวมหน่วยงานให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งหัวหน้างานยอมรับแนวทางการปฏิบัติงานดังกล่าว และแสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวางแผนงานและตั้งเป้าหมายการทำงานไว้สูง ติดตามเร่งรัดการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 2 มาตรา 7 ที่กำหนดไว้ว่า การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ มาตรา 8 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับบริการจากรัฐ และหมวด 7 มาตรา 38 ที่กำหนดให้ส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชนหรือจากส่วนราชการด้วยกันเกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายในสิบห้าวันหรือภายในกำหนดเวลาที่

กำหนดไว้ และมาตรา 39 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสมารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษา ระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ (1) ความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (2) ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (3) ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุน (4) ความเป็นผู้นำแบบบงการ โดยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในครั้งนี้ คือ

3.1.1 ผู้นำแบบบงการ เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกพนักงานถึงสิ่งที่ควรทำ มีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก มีความเชื่อมั่นในตนเองค่อนข้างสูงซึ่งทำให้พนักงานต้องทำตามคำสั่ง พนักงานส่วนมากไม่ชอบผู้นำแบบนี้ แต่ในทางกลับกันเมื่อพนักงานทำงานผิดพลาดอันเกิดจากการสั่งการของผู้นำจึงอาจไม่โดนลงโทษ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำควรให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นกับพนักงานไม่ควรรวบอำนาจไว้ที่ตนเอง เพราะอาจเสียโอกาสในการได้ฟังความคิดเห็นที่ดี และการแสดงศักยภาพในการทำงานของพนักงานได้อย่างเต็มที่

3.1.2 ผู้นำแบบให้การสนับสนุน เป็นผู้นำที่มุ่งความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก แต่ในการให้รางวัลตอบแทนเมื่อพนักงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายยังมีน้อย ซึ่งอาจคิดขัดข้องของงบประมาณซึ่งผู้นำควรให้รางวัลตอบแทน ถ้าหากพนักงานทำงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย อาจไม่ต้องมีราคามากแต่ก็มีคุณค่าทางจิตใจ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

3.1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีในการทำงานร่วมกัน แต่ผู้นำแบบนี้ยังเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในเรื่องงานเพียงอย่างเดียว ในการทำกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากการทำงาน ผู้นำยังเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ กับพนักงานน้อยเกินไป ดังนั้นผู้นำจึงควรหาโอกาสทำกิจกรรมร่วมกับพนักงานเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองพร้อมจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้นำมากขึ้น

3.1.4 ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จเป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้จึงมักมีการติดตามเร่งรัดงานเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย แต่ในทางกลับกันผู้นำยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานน้อยเกินไป เพราะการพัฒนาศักยภาพของพนักงานจะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้นำจึงควรพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยศึกษาจากความคิดเห็นของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างของมุมมองของผู้นำและพนักงาน

3.2.2 ควรศึกษาลักษณะการบริหารงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะสามารถบอกได้ว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีลักษณะภาวะผู้นำเป็นแบบใด

3.2.3 ควรศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะต้องศึกษาจากตัวผู้นำเองว่ามีแรงจูงใจใดบ้างที่ทำให้ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

3.2.4 ควรศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่พนักงานส่วนตำบลคาดหวัง เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้นำ ให้เข้าใจความต้องการของพนักงานและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองว่าควรจะบริหารงานในแบบใด



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2547) *พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ประสานมิตร
- กวี วงศ์พุด (2550) *ภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร บี.เค.อินเตอร์ปริ้นท์
- คณิงนิตย์ ปักเขตานัง (2550) “ภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมานจังหวัดร้อยเอ็ด ตามแนวคิดของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล” การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- จิตราภาคุณทลบุตร (2550) *การวิจัยสำหรับนักวิจัยรุ่นใหม่* กรุงเทพมหานคร สหธรรมิก
- จินตนา จำบุญ (2553) “ความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลต่อภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอดอนจาน จังหวัดกาฬสินธุ์” การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- จิรประภา อัครบวร (2549) *สร้างคนสร้างผลงาน* กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์ (1996)
- จุมพล หนิมพานิช (2550) *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย* พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชนะศักดิ์ ยูวบูรณ์ (2543) *กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี: ในการปกครองที่ดี (good governance)* กรุงเทพมหานคร บพิธการพิมพ์
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ดิน ปรัชญพฤทธิ (2550) *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ถวิลวดี บุรีกุล (2552) “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน้าที่ 10 หน้า 235-236 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549) *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่* กรุงเทพมหานคร วิชั่นพริ้นท์ แอนด์มีเดีย
- _____ (2552) “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน้าที่ 15 หน้า 450 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2552) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ใน *ประมวลสารະชຸດວິຊາແນວຄິດ ທຸຍຸກີ ແລະ ຫຼັກການຮຽກຮ້ອງປະຊາສາສະໜາສາສະໜາ* หน้าที่ 11 หน้า 205-206 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ _____.(2553) “การประมวลผลข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยด้วยคอมพิวเตอร์” ใน *ประมวลสารະชຸດວິຊາວິທານິພັນ 3* หน้าที่ 13 หน้า 87 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550) “รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย” กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- บุญเพ็ญ ฤทธิหมั่น (2546) “การรับรู้แบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา” งานนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- บุญฤทธิ เพ็ชรวิศิษฐ์ (2549) “นโยบายสาธารณะและการวางแผน” ใน *เอกสารประกอบการสอน กระบวนวิชา นโยบายสาธารณะและการวางแผน สายวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ประยุกต์* วิทยาเขตหนองคายมหาวิทยาลัยขอนแก่น
- บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ (2546) “ธรรมาภิบาล : หลักการ ความเป็นไปได้ และการมีส่วนร่วม” ใน *ธรรมาภิบาลระดับรากหญ้า คุณค่าประชาธิปไตย : รายงานการประชุมวิชาการ รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ในส่วนภูมิภาค ประจำปี 2546 (ภาคใต้)* หน้า 52-53 สงขลา ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- บุษอริ ยี่หมะ (2550) *การปกครองท้องถิ่นไทย พิมพ์ครั้งที่ 5* กรุงเทพมหานคร สำนักงานพิมพ์วิญญูชน
- ปัญญา ฉายะจินดาวงษ์ และรัชณี ภูตระกูล (2546) “ธรรมาภิบาล (Good Governance) กับสังคมไทย” ใน *วารสารดำรงราชานุภาพ* ปีที่ 3 ฉบับที่ 7 (ธ.ค.2545-มี.ค. 2546) : 6-11
- พรนพ พุกกะพันธุ์ (2545) *จริยธรรมทางธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือ ดร.พรนพ “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” (2546, 9 ตุลาคม) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอน 100 ก.
- พิทยา บวรวัฒนา (2549) *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำกรุงเทพมหานคร* ธนรัชการพิมพ์ _____.(2549) *การจัดการสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร

- รุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547) “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา” การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2549) *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์* กรุงเทพมหานคร บพิธการพิมพ์
- วรรณดี แสงประทีปทอง (2550) “เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ” ใน *ประมวลสาระชุด วิชาวิทยานิพนธ์ 2* หน่วยที่ 6 หน้า 143 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วรางคณา ผลประเสริฐ (2553) “การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล” ใน *ประมวล สาระชุดวิชาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 1 หน้า 11-13 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
- วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547) *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดีการพิมพ์
- วิเชียร วิทยอุดม (2550) *ภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์
- วิพร เกตุแก้ว (2549) “ธรรมาภิบาลในองค์กร (Governance in the Organization)” *วารสาร รามคำแหง* 23, 2 (เม.ย.- มิ.ย. 2549): 225-231
- วีระวัฒน์ปิ่นนิตามัย (2544) *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- วุฒิกุมิ สุรเสน (2550) “ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด” การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย* กรุงเทพมหานคร จุดทอง
- ศุภฤทธิ ธาราทิพย์นรา (2551) “รูปแบบภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอ ขุนยวมจังหวัดแม่ฮ่องสอน” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- โสภชา อรัญวัฒน์ และคณะ (2552) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ แมคกรอ-ฮิล
- สนธิรักเทพเรณู และคนอื่น ๆ (2548) *การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนา ระบบราชการ* กรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

- สมทรัพย์ จุมพล (2550) “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลในทัศนะของ
ผู้ได้บังคับบัญชา : ศึกษากรณีจังหวัดปทุมธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based
Learning* กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนซ์
- สุรินทร์ ไชยบัณฑิตย์ (2551) “รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง:
กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง)” วิทยานิพนธ์ปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) *การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
พิมพ์ครั้งที่ 4* นนทบุรี สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- เสนาะ ดิยาวี (2544) *หลักการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์
- อลงกต วรกี (2548) “การปฏิรูประบบราชการ : ก้าวไปข้างหน้าหรือถอยหลังเข้าคลอง”
รัฐสภาสาร 53 (4)
- Fred R. David. (2007). *Strategic management*. 11th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2001). “The Strategy-Focused Organization.” Boston:
Harvard Business School Press. pp. 9-16 อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2550)
“เครื่องมือและเทคนิคของการจัดการภาครัฐแนวใหม่”วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช
20, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม) : 41-42
- Lyle M. Spencer, Jr. and Singe M. Spencer. (1993). “Competency at work.” P. 343 อ้างถึงใน
ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่ง
ท้าทาย* กรุงเทพมหานคร จุฑาทอง
- Mowen, J. C. & Minor, M. (1998). *Consumer Behavior*. 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall. pp. 160.
- Rue, Leslie W. and Lloyd L. Byars. (2000). “Management : Skill and Application.” 9th ed.
North America : McGraw-Hill Inc., pp. 447 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี
(2549) *การจัดการสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt and Richard N. Osborn. (2000). “Organizational
Behavior.” 7th ed. USA : John Wiley & Sons, Inc., pp. G-7 อ้างถึงใน รังสรรค์
ประเสริฐศรี (2549) *การจัดการสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม

1. ชื่อ นายไพลิน นุชถาวร
 - วุฒิการศึกษา (1) ปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการงานก่อสร้าง)
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 - (2) ปริญญาตรี ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์บัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร)
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 - (3) ปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมชลประทาน)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 - (4) ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมชลประทาน)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 - (5) ปริญญาโท เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต(ส่งเสริมการเกษตร)
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 - (6) ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิศวกรรมชลประทาน)ระดับต้น
ทำหน้าที่ผู้อำนวยการโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาดำเนินสะดวก
สำนักชลประทานที่ 13 กรมชลประทาน
2. ชื่อ นางสาวสุรีย์วรรณ ภาสสุภร
 - วุฒิการศึกษา ปริญญาโทวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาประชากรและการพัฒนา
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ตำแหน่ง หัวหน้าศูนย์พัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลศูนย์ตรัง
3. ชื่อ นายเสน่ห์ อ่อนเกตุพล
 - วุฒิการศึกษา (1) ปริญญาตรีนิติศาสตรบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 - (2) ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหัวไทร (นักบริหารงาน อบต. 7)

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



แบบสอบถามโครงการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีจังหวัดนครศรีธรรมราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง : โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หรือเติมข้อความในช่องว่าง

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. สถานภาพ

- (1) โสด (2) สมรส
 (3) ม้าย/หย่าร้าง (4) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. ระดับการศึกษา

- (1) มัธยมศึกษา/ปวช. (2) อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปวส.
 (3) ปริญญาตรี (4) สูงกว่าปริญญาตรี

5. รายได้

- (1) น้อยกว่า 10,000 บาท/เดือน (2) 10,000 – 13,000 บาท/เดือน
 (3) 13,001 – 15,000 บาท/เดือน (4) มากกว่า 15,000 บาท/เดือน

6. ประสบการณ์การทำงาน

- (1) น้อยกว่า 1 ปี (2) 1 – 5 ปี
 (3) 6 – 10 ปี (4) มากกว่า 10 ปี

7. หัวหน้างานของท่านมีการศึกษาในระดับใด

- (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (2) ปริญญาตรี
 (3) ปริญญาโท หรือสูงกว่า

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช

[โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ในตารางให้ตามความคิดเห็นของท่าน]

(5 = มากที่สุด; 4 = มาก; 3 = ปานกลาง; 2 = น้อย ; 1 = น้อยที่สุด)

ข้อที่	ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ปัจจัยด้านแรงจูงใจ					
1.1	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้ความเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา มากน้อยเพียงใด					
1.2	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีความยุติธรรมในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
1.3	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มากน้อยเพียงใด					
1.4	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านส่งเสริมและสนับสนุนงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด					
1.5	ในกรณีที่มีปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาหัวหน้างานในหน่วยงานช่วยไกล่เกลี่ยและยุติข้อขัดแย้งมากน้อยเพียงใด					
1.6	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือในการพัฒนาพนักงานมากน้อยเพียงใด					
1.7	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านออกความคิดเห็นมากน้อยเพียงใด					
1.8	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับผิดชอบต่อผลงานทั้งด้านดีและด้านไม่ดี มากน้อยเพียงใด					
1.9	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีความตื่นตัวต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด					
1.10	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
2.	ปัจจัยด้านสมรรถนะ					

ข้อที่	ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.1	หน่วยงานของท่านมีผู้ที่มีความสามารถเฉพาะด้านมากนัก เพียงใด					
2.2	หน่วยงานของท่านได้มีการพัฒนาสรรถนะในการทำงาน มากนักเพียงใด					
2.3	หน่วยงานของท่านได้ฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงาน มากนักเพียงใด					
2.4	หน่วยงานของท่านได้นำเทคโนโลยีมาใช้กับงาน มากนักเพียงใด					
2.5	หน่วยงานของท่านได้พัฒนาทักษะในการทำงาน มากนักเพียงใด					
2.6	หน่วยงานของท่านได้ทดสอบการทำงาน มากนักเพียงใด					
2.7	หน่วยงานของท่านได้ให้ความร่วมมือกับ หน่วยงานอื่นมากนักเพียงใดในการทำงาน					
2.8	มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนในการทำงาน ของพนักงานของท่านมากนักเพียงใด					
2.9	หน่วยงานหลักที่ให้การสนับสนุนในการทำงาน ร่วมกับหน่วยงานอื่นมีมากนักเพียงใด					
2.10	หน่วยงานที่ไม่สนับสนุนในการทำงานร่วมกับ หน่วยงานอื่นมีมากนักเพียงใด					
3.	ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์					
3.1	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน มากนักเพียงใด					
3.2	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน มากนักเพียงใด					
3.3	การกำหนดยุทธศาสตร์ในหน่วยงานของท่าน มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้ชัดเจน มากนักเพียงใด					
3.4	การทำยุทธศาสตร์ในหน่วยงานของท่าน เปิดโอกาสให้					

ข้อที่	ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ข้าราชการส่วนใหญ่มีส่วนร่วม มากน้อยเพียงใด					
3.5	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายให้แก่ยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
3.6	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
3.7	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
3.8	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด					
3.9	หน่วยงานของท่านได้จัดลำดับความสำคัญของงานมากน้อยเพียงใด					
3.10	หน่วยงานของท่านมีผู้ให้การสนับสนุนในด้านการบริหารด้านกลยุทธ์มีมากน้อยเพียงใด					
4.	ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี					
4.1	หน่วยงานของท่านมีการทบทวน ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอมากน้อยเพียงใด					
4.2	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด					
4.3	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
4.4	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมากน้อยเพียงใด					
4.5	หน่วยงานของท่านมีการออก กฎ ระเบียบ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักประโยชน์ของประชาชนมากน้อยเพียงใด					
4.6	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มากน้อยเพียงใด					
4.7	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม					

ข้อที่	ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	จริยธรรม ใ้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
4.8	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามมาตรฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรมมากน้อยเพียงใด					
4.9	ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานของท่านปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่โดยยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกันมากน้อยเพียงใด					
4.10	ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานของท่านตัดสินใจโดยยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมมากน้อยเพียงใด					
4.11	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีระบบการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูงมากน้อยเพียงใด					
4.12	หน่วยงานของท่านมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
4.13	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้รับทราบมากน้อยเพียงใด					
4.14	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะมากน้อยเพียงใด					
4.15	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความโปร่งใสมากน้อยเพียงใด					
4.16	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลทั่วไปและภายนอกหน่วยงานมากน้อยเพียงใด					
4.17	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับใด					
4.18	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อส่วนรวม มากน้อยเพียงใด					
4.19	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านตัดสินใจโดยการรับฟังความคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด					
4.20	หน่วยงานของท่านดำเนินกิจกรรม/โครงการ โดยยึดประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่มากน้อยเพียงใด					

ตอนที่ 3 การประเมินระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด
นครศรีธรรมราช

[โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ในตารางให้ตามความคิดเห็นของท่าน]

(5 = มากที่สุด; 4 = มาก; 3 = ปานกลาง; 2 = น้อย ; 1 = น้อยที่สุด)

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	ผู้นำแบบบงการ(Directive style)					
1.1	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านควบคุมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด					
1.2	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรวมอำนาจการตัดสินใจ ต่างๆไว้ที่ตนแต่เพียงผู้เดียว					
1.3	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านเป็นผู้กำหนดเป้าหมายใน การทำงาน โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเท่านั้น					
1.4	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านใช้อำนาจตัดสินใจโดยไม่ ต้องขอความคิดเห็นจากผู้อื่น					
1.5	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ตามที่ตนเองต้องการอย่างเฉียบขาดและยึดถือกฎระเบียบเป็น หลัก					
1.6	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านคอยติดตามควบคุมงานใน ทุกระดับด้วยตนเอง					
1.7	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้คำแนะนำและเสนอ วิธีการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ตนเองต้องการ					
1.8	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านลงโทษเมื่อการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาผิดพลาด					
1.9	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมักวางตัวให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัว					
1.10	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นใน ตนเองสูง					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.	ผู้นำแบบให้การสนับสนุน(Supportive style)					
2.1	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน					
2.2	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง					
2.3	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านคอยช่วยเหลือแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบปัญหา					
2.4	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีความเป็นกันเองและมีสัมพันธที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
2.5	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย					
2.6	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านสร้างโอกาสใหม่ๆและเป็นกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
2.7	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านสนับสนุนและชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมอบหมายได้สำเร็จดูล่วงหน้าไปด้วยดี					
2.8	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านสร้างความรักความสามัคคีในหน่วยงาน					
2.9	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้อำนาจในการตัดสินใจในหน้าที่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับมอบหมายได้อย่างอิสระ					
2.10	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการกระตุ้นเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดใหม่ๆในการทำงานอยู่เสมอ					
3.	ผู้นำแบบมีส่วนร่วม(Participative style)					
3.1	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
3.2	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเสมอ					
3.3	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน					
3.4	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านทำให้ผู้ที่อยู่รอบข้างมีความรู้สึกที่ดี					
3.5	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา					
3.6	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านเป็นผู้ประสานงานที่ดีกับทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3.7	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้ความเป็นมิตรและไม่ถือตัวในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น					
3.8	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน					
3.9	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านหาโอกาสในการจัดกิจกรรมเพื่อส่วนรวมร่วมกันเช่นกีฬาสัมมนา					
3.10	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
4.	ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ(Achievement-oriented style)					
4.1	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้					
4.2	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีมาตรฐานที่สูง					
4.3	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการกระตุ้นเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน					
4.4	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและเหมาะสม					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4.5	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่นโยบายที่กำหนดไว้					
4.6	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานก่อนผลประโยชน์ของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา					
4.7	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการวางแผนการดำเนินงานและปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง					
4.8	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานไว้สูง					
4.9	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้งานที่ผิดพลาดเพื่อนำไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น					
4.10	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านมีการติดตามเร่งรัดงานเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย					



ตอนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะที่จะทำให้หัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้พัฒนาเพิ่มศักยภาพความเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้น

1. ท่านต้องการให้หัวหน้าในหน่วยงานของท่านเป็นผู้นำแบบใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ถ้าจะมีการปรับปรุงความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้เพิ่มสูงขึ้น ท่านมีข้อเสนอแนะประการใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ทิปภวัต รัตนรัตน์

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางทิปภวัล รัตนรัตน์
วัน เดือน ปีเกิด	30 มิถุนายน 2516
สถานที่เกิด	อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (บริหารธุรกิจการเกษตร) สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช
ตำแหน่ง	บุคลากร 6ว

