

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทย  
เขตภาคใต้ตอนบน



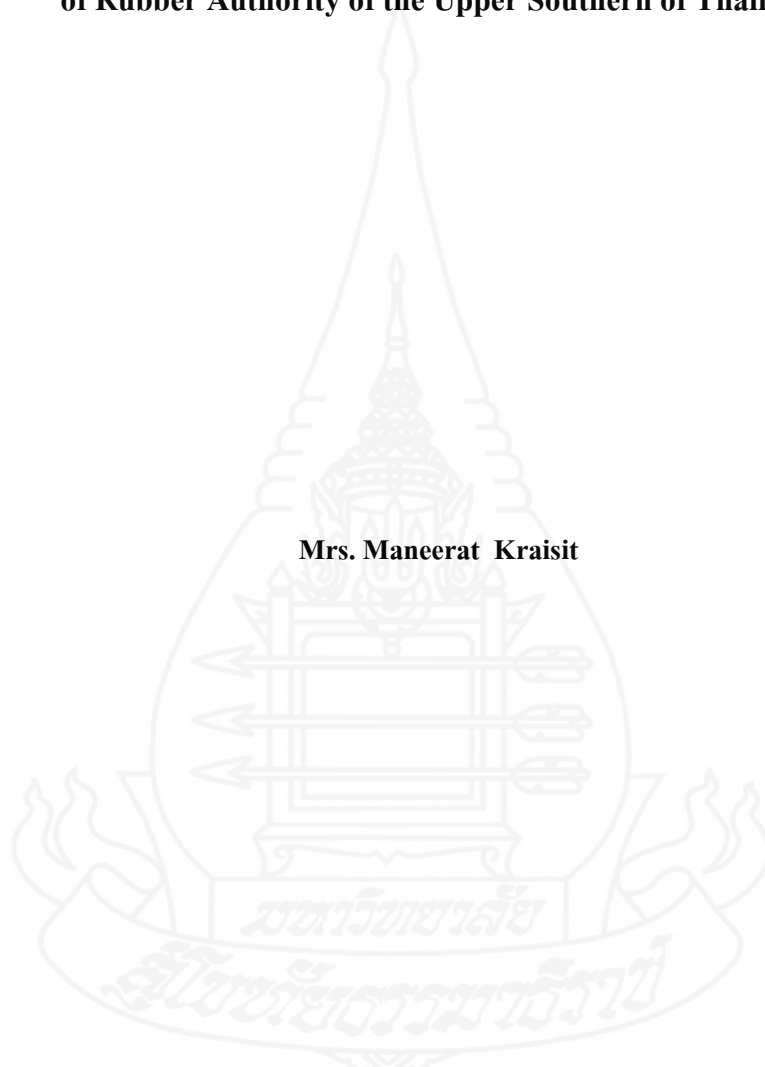
นางมณีรัตน์ ไกรสิทธิ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2560

**The Administration in Accordance with Good Governance  
of Rubber Authority of the Upper Southern of Thailand**

**Mrs. Maneerat Kraisit**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukholthai Thammathirat Open University

2017

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทย  
เขตภาคใต้ตอนบน  
ชื่อและนามสกุล นางมณีนันท์ ไกรสิทธิ์  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2561

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** ค้นคว้าอิสระ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทย  
เขตภาคใต้ตอนบน

**ผู้ศึกษา** นางมณีนรัตน์ ไกรสิทธิ์ รหัสนักศึกษา 2543000711 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย **ปีการศึกษา** 2560

### **บทคัดย่อ**

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และ (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากรกลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงาน และลูกจ้างในการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน จำนวน 230 คน โดยสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณกำหนดกลุ่มตัวอย่างได้ 147 คน คำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ เครื่องมือการศึกษาที่ใช้เป็นแบบสอบถาม โดย สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน และสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดกลุ่มตัวอย่างได้ 11 คน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนาแบบกลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน (2) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และ ด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน และด้านสังกัดที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ส่วนปัจจัยด้านเพศ ด้านการศึกษา และด้านตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล แตกต่างกัน (3) ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรด้านบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี และบทบาทการสร้างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลทุกด้าน สำหรับข้อเสนอแนะ พนักงานมีความเห็นว่าผู้นำควรให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน และบริหารงานด้วยหลักนิติธรรม คุณธรรม และความโปร่งใส ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารและพนักงานควรให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และผู้นำควรให้ความสำคัญกับบทบาทการสร้างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน บทบาทการในชี้นำ และบทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อพัฒนาองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมาย

**คำสำคัญ** การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล บทบาทผู้นำองค์กร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน



**Independent Study title:** The Administration in Accordance with Good Governance of Rubber Authority of the Upper Southern of Thailand

**Author:** Mrs. Maneerat Kraisit; **ID:** 2543000711;

**Degree:** Master of Public Administration;

**Independent Study advisor:** Dr. Kittipong Keatwacharachai, Assistant Professor;

**Academic year:** 2017

### **Abstract**

The objectives of this study were to study 1) level of the administration in accordance with good governance of Rubber Authority of the Upper Southern of Thailand 2) factors affecting the administration in accordance with good governance of Rubber Authority of the Upper Southern of Thailand 3) problems and recommendations for better administration in accordance with good governance of Rubber Authority of the Upper Southern of Thailand

This study were both quantitative and qualitative research. Targeted population was 230 officers and employees of Rubber Authority of the upper Southern of Thailand. The population size for quantitative research was 230 personal, Sample size was calculated by Yamane formula and obtained 147 samples. Research instrument was a questionnaire. Data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test analysis, one w a y A NOVA) and multiple regression. For qualitative research employed in-depth interview of 11 samples and focus group interview.

The results of this study were that: 1) level of the opinion regarding administration in accordance with good governance was at high level in all aspects 2) personal factors regrading different in age, period of work and place of work did not affect to administration in accordance with good governance. Whereas the differences in gender, education, and position of work affected the administration in accordance with good governance 3) factors regarding the roles of organizational leadership, role model as well as aligned manager affected to the administration in accordance with good governance. Recommendation were that the leader should give importance to officers' opinions and administrated with the rule of law and accountability principles. As for qualitative research, most of officers reflected that the executives and officers should focus on good governance in terms of accountability, effectiveness and also the roles of aligned manager, leading as well as ideal leader for the benefit of the organization.

**Keywords:** Good Governance Principle, Role of Leadership, Rubber Authority of the Upper Southern of Thailand

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ได้รับการจุดประกายแนวคิดจากรายงานการศึกษา ค้นคว้าอิสระ เรื่อง " การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา" ของ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย หนังสือ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของ ดร.จตุพร สังขวรรณ และหนังสือ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ ของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา วาณิชวสิน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการยางแห่งประเทศไทย ทำให้ผู้ศึกษา ได้แนวคิดของการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมนั้น รวมถึงบทบาทผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญยิ่ง ผู้ศึกษาสำเร็จการศึกษาครั้งนี้ได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย อาจารย์ที่ปรึกษาหลักการศึกษาค้นคว้าอิสระ และรองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำติดตาม อย่างใกล้ชิด ด้วยความเป็นห่วงใย และหวังดี ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิสเรศ ศันสนีย์วิทย์กุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ ดร.ฉัชมณฑิ์ แดงกนิษฐ์นาถาวร หัวหน้างาน บริหารทั่วไป ศูนย์วิจัยยางจังหวัดสุราษฎร์ธานี การยางแห่งประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำ ขอขอบคุณ คุณคณิศร บุญทวีวัฒน์ หัวหน้าแผนกแผนงานและข้อมูล การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดสุราษฎร์ธานี คุณมาลินี คำใจ พนักงานการเลือกตั้งชำนาญการ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดตาก ที่เสียสละ เวลาให้คำแนะนำ ขอขอบคุณ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง ที่กรุณาตอบแบบสอบถามชุดทดสอบ และขอขอบคุณผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ การยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบน ที่กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ให้สัมภาษณ์ และ ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา-มารดา นายกมล และนางรัตนา สุทธิวรโรณ ภาส ผู้ที่ให้การเลี้ยงดูอบรมสั่งสอนตั้งแต่วัยเด็ก ขอขอบคุณครูอาจารย์ทุกท่าน รวมไปถึง ศาสตราจารย์มานิตย์ สุทศสกุล ที่คอยติดตามและห่วงใยผู้ศึกษามาตลอดจนท่านเกษียณอายุราชการ และยังติดตามทวงถามตลอด ขอขอบคุณครอบครัวที่ทำให้กำลังใจ และสละเวลาของครอบครัว บางส่วนให้ผู้ศึกษาได้ศึกษา จนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

มนิรัตน์ ไกรสิทธิ์

กันยายน 2561

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาการศึกษา.....	4
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	4
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
สมมติฐานการศึกษา.....	6
ขอบเขตของการศึกษา.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล.....	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานของผู้บังคับการ.....	24
แนวคิดการจัดตั้งองค์การการยางแห่งประเทศไทย.....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
สรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา.....	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
รูปแบบและวิธีการศึกษา.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	48
การแบ่งระดับคะแนน.....	49
แนวทางในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามให้มีคุณภาพ.....	50
การวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้สถิติในการวิเคราะห์.....	52

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	58
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	61
การทดสอบสมมติฐานการศึกษา.....	71
ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของพนักงาน.....	109
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	115
สถิติที่ใช้ในการศึกษา.....	115
สรุปผลการศึกษา.....	115
อภิปรายผล.....	119
ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	123
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	125
ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหาร.....	128
ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป.....	129
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	129
บรรณานุกรม.....	130
ภาคผนวก.....	135
ก. การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC).....	136
ข. แบบสอบถามเพื่อการศึกษา.....	142
ค. แบบสัมภาษณ์พนักงานและผู้บริหาร.....	150
ประวัติผู้ศึกษา.....	153

สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	46
ตารางที่ 3.2	แสดงระดับการวัดของตัวแปร.....	47
ตารางที่ 3.3	แสดงค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ข้อคำถามแต่ละด้านขององค์ประกอบ บทบาทผู้นำ.....	51
ตารางที่ 3.4	แสดงค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ข้อคำถามแต่ละด้านขององค์ประกอบ หลักธรรมาภิบาล.....	51
ตารางที่ 3.5	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการศึกษา.....	52
ตารางที่ 4.1	อัตราส่วนต่อลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	58
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นบทบาท ผู้นำองค์กรของพนักงาน กยท. โดยรวมและรายด้าน.....	61
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำองค์กร ของผู้บริหาร กยท. เขตภาคใต้ตอนบนของพนักงานด้านบทบาทในการชี้นำ.....	62
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำ องค์กรของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนของพนักงาน ด้านบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน.....	63
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำ องค์กรของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนของพนักงาน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ด้านบทบาทในการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ.....	63
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำ องค์กรของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนของพนักงาน การยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี.....	64
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย พนักงานการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนโดยรวม.....	65

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรม.....	66
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรม.....	67
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความโปร่งใส.....	68
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วม.....	69
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบ.....	70
ตารางที่ 4.13	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่า.....	70
ตารางที่ 4.14	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย (t-test) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมจำแนกตามเพศ.....	72
ตารางที่ 4.15	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านของพนักงานจำแนกตามกลุ่มอายุ.....	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.16	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่ง ประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านของพนักงานจำแนกตาม การศึกษา.....	79
ตารางที่ 4.17	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท. เขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านจำแนกตามตำแหน่ง.....	83
ตารางที่ 4.18	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่ง ประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านของพนักงานจำแนกตาม ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน.....	87
ตารางที่ 4.19	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่ง ประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านของพนักงาน จำแนกตามสังกัด.....	91
ตารางที่ 4.20	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัย บทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวม.....	96
ตารางที่ 4.21	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัย บทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรม.....	98
ตารางที่ 4.22	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัย ที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรม.....	100



สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.23	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการ ทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ด้านหลักความโปร่งใส.....	102
ตารางที่ 4.24	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ใน การทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วม.....	104
ตารางที่ 4.25	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัย บทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบ.....	106
ตารางที่ 4.26	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการ ทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ด้านหลักความคุ้มค่า.....	108
ตารางที่ 5.1	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	116





## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	6
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารของการยางแห่งประเทศไทย.....	36



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ปัจจุบันของยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม การเมือง อย่างรวดเร็ว ระบบโครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศ โดยเฉพาะ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน เพื่อพัฒนาการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข กระแสธรรมาภิบาล (GOOD GOVERNANCE) ได้รับความสนใจมากกว่าช่วงทศวรรษและ มีการกล่าวถึงกันอย่างแพร่หลายต่อเนื่อง ทั้งในระดับสากล และในประเทศไทย ในแวดวงของรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ ได้ให้ความสนใจหลักธรรมาภิบาลกับการปฏิรูปทางการปกครองระบอบประชาธิปไตยยุคใหม่ไปสู่การปฏิรูประบบราชการ เพื่อพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่ต้องอิงหลักธรรมาภิบาล อันคาดหวังให้รัฐ ซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนมีความโปร่งใส สุจริต (INTEGRITY) เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน มีความพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ (ACCOUNTABILITY) จึงได้รับความนิยมนอย่างกว้างขวาง รัฐบาลเห็นความสำคัญการบริหาร โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารประเทศ จึงมีนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ โดยเร่งรัดดำเนินการเปลี่ยนแปลงการทำงานของข้าราชการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของภาคเอกชนและประชาชนที่มีต่อการทำงานของรัฐบาลซึ่งปัญหาที่พบในระบบราชการไทย คือ ความอ่อนด้อย และไร้ประสิทธิภาพ กฎหมายระเบียบที่มากมาย และรัดตรึง การขาดระบบความรับผิดชอบ และการทุจริตประพฤติมิชอบ จึงน้อมนำการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทยที่ว่า “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เป็นประเทศพัฒนาแล้ว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ ไทยแลนด์ 4.0 จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบราชการและข้าราชการซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารของประเทศ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2560: 1) และนำหลักธรรมาภิบาลใช้เป็นหลักในการบริหารประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2560: 2)

การสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในระบบการบริหารราชการไทย จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะหลักธรรมาภิบาลมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง เกิดกระบวนการรวมตัวกันของประชาชน และสร้างค่านิยมใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การวางรากฐานสังคมไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนสร้างความเป็นธรรม สร้างความสันติสุขในสังคม สร้างภูมิคุ้มกันให้สังคมไทยมีความแข็งแรงยิ่งขึ้นซึ่งการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลนั้นทำหน้าที่เป็นกลไก เครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน อย่างจริงจัง และต่อเนื่องเพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (ถวิลวดี บุรีกุล และวิศิษฎ์ ษ์ชวาลทิพากร, 2550: 22)

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลได้นำมาใช้กับหน่วยงานราชการหลายแห่ง ทั้งส่วนราชการ องค์การรูปแบบพิเศษ และ รัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ การยางแห่งประเทศไทย ถือเป็นหน่วยงานหนึ่งที่เป็น รัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558 เป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องบริหารงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และเป็นหน่วยงานที่ต้องถือปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2542 เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน กันอย่างแพร่หลายนั้น ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ก็คือ ผู้นำองค์กร ดังนั้น บทบาทผู้นำองค์กร จึงมีส่วนสำคัญยิ่งในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ปฏิบัติในองค์กร บทบาทผู้นำสามารถสอดประสาน เชื่อมโยงกันระหว่างหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กับการมุ่งเน้นการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม อันประกอบด้วย บทบาทในการชี้นำบทบาทในการสร้างความสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี เหล่านี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้ทุกคนในองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลได้อย่างมั่นคง

การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) ได้รับการก่อตั้งเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย (พรบ.กยท.) พ.ศ. 2558 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 โดย การยางแห่งประเทศไทย เกิดจากการควบรวมหน่วยงานที่ดำเนินการด้านยางพารา 3 หน่วยงาน คือ 1. สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง 2. องค์กรสวนยาง และ 3. สถาบันวิจัยยาง มีวัตถุประสงค์ตามมาตรา 8

แห่งพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย คือ ให้การยางแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจรบริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุนพัฒนายางพารา ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราโดยการส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์วิจัยพัฒนาเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับยางพาราส่งเสริมสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางสถาบันเกษตรกรชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยางด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นรวมถึงดำเนินการให้ระดับราคายางพารามีเสถียรภาพ และดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่ บริหารงานโดยคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย มีผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย เป็นผู้บริหารสูงสุดที่ผ่านมการยางแห่งประเทศไทย ได้นำหลักการการกำกับดูแลกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นทั้งคนเก่ง และคนดี มีจริยธรรมและธรรมาภิบาล ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย หรือผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยประกาศเป็นนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยางแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2559 โดยนายฉัตรเฉลิม เฉลิมสุข ประธานกรรมการการยางแห่งประเทศไทย (การยางแห่งประเทศไทย. (2560).ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร.

สืบค้นจาก [https://www.raot.co.th/ewt\\_news.php?nid=3739](https://www.raot.co.th/ewt_news.php?nid=3739) .เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2560)

ในปัจจุบันพบสภาพปัญหาของข้อจำกัดในการบริหารงาน เช่นปัญหาความต่างกันของวัฒนธรรมองค์กร ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และแนวทางปฏิบัติของพนักงานภายใต้หน่วยงาน เดิมก่อนควบรวมองค์กรเป็นการยางแห่งประเทศไทย รวมถึงความไม่ยุติธรรมในการบริหารจัดการ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานอันเป็นการบริหารจัดการที่ขาดคุณธรรม จริยธรรม มีความซับซ้อนทั้งในเรื่องโครงสร้างอำนาจหน้าที่และการบริหารงานขององค์กร ขาดประสิทธิภาพไม่สามารถพัฒนาให้ตอบสนองทันต่อความต้องการของเกษตรกรชาวสวนยางสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน และการบริหารจัดการตามนโยบายของรัฐ ได้อย่างแท้จริง ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทย สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และเกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การยางแห่งประเทศไทยจะต้องดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญในการบริหารงานการพัฒนาท้องถิ่น สามารถแก้ไขปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกัน (อรทัย ทวีระวงษ์, 2557: 4)

ดังนั้น ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติงานของการยางแห่งประเทศไทย สังกัด การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ซึ่งรับผิดชอบงานบริหารกองงานสนับสนุน จึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ดำเนินไปตามขั้นตอนที่ถูกต้องและเป็นธรรม ทั้งนี้ ผลจากการศึกษาจะทำให้ทราบความคิดเห็นของพนักงาน ลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน และสามารถนำไปเป็นข้อเสนอเทศในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงานของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

## 2. ปัญหาการศึกษา

การศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษามีประเด็นปัญหาในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนอยู่ในระดับใด
- 2.2 มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน
- 2.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนมีอะไรบ้าง

## 3. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 3.1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน
- 3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน
- 3.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน

#### 4. กรอบแนวคิดการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน สามารถนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนดังนี้

**4.1 หลักธรรมาภิบาล ได้แก่** หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า

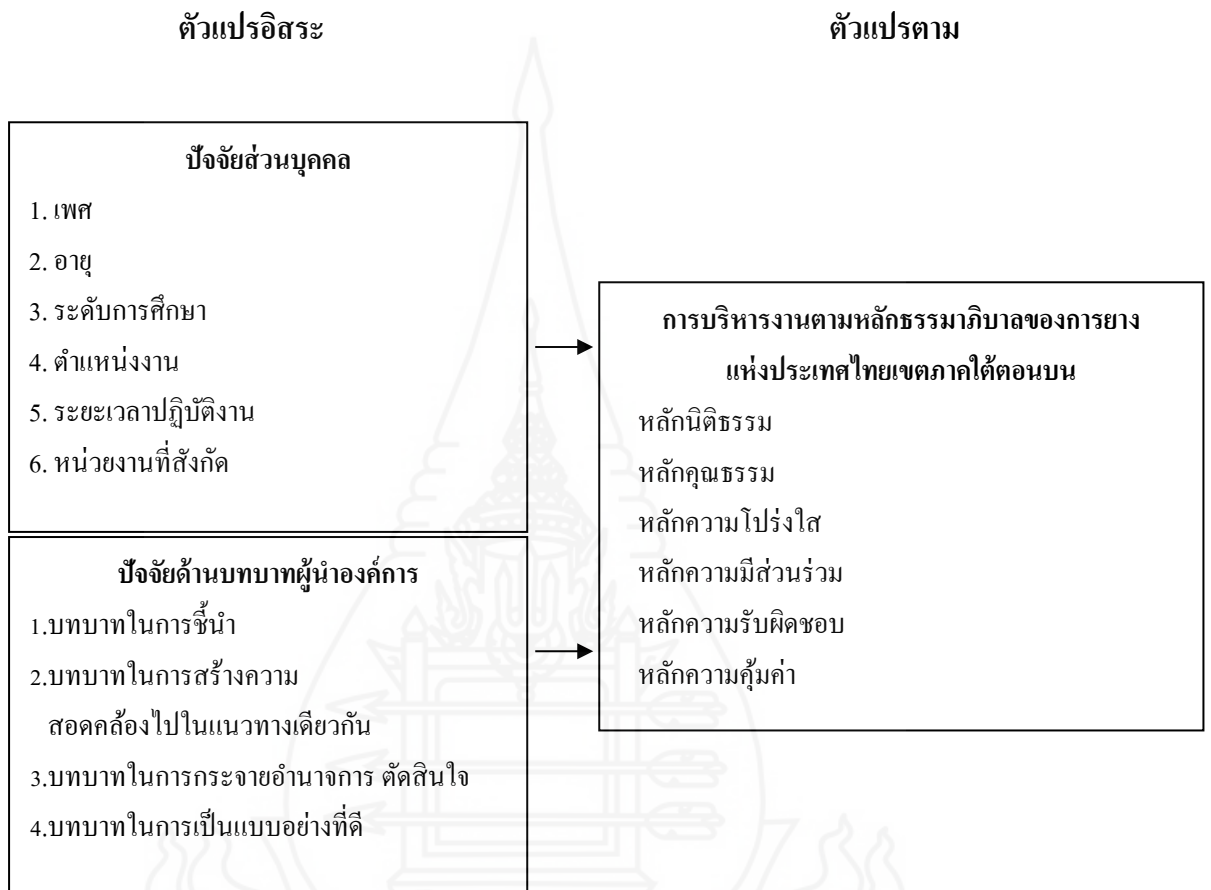
ที่มาของหลักธรรมาภิบาล ผู้ศึกษาได้นำมาจากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2542 เริ่มมีผลบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐ ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2542 ซึ่งได้ระบุหลักการสำคัญไว้ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

**4.2 ปัจจัยด้านบทบาทผู้นำองค์กร ได้แก่** บทบาทในการชี้นำบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี

ที่มาของกรอบแนวคิดปัจจัยด้านบทบาทผู้นำองค์กร ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการให้เข้ากับบริบทในการศึกษาครั้งนี้ โดยได้มาจากการศึกษา หนังสือ ' 7 อุปนิสัยสำหรับผู้ทรงประสิทธิภาพยิ่ง ' ของ Dr. Stephen R. Covey ผู้ก่อตั้งบริษัท Franklin Covey Co. เนื่องจากมีองค์ประกอบ คำนิยามและประเด็นของบทบาทผู้นำองค์กรที่ใกล้เคียงกับแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น และแนวคิดดังกล่าวได้รับการยอมรับแพร่หลายในประเทศไทย และได้ถูกกล่าวถึงในหมวด 1 การนำองค์กรของสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจึงใช้แนวคิดดังกล่าวในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 4 บทบาทด้วยกัน ดังนี้

- 1) บทบาทในการชี้นำ (Pathfinding) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ
- 2) บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) การคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์
- 3) บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) การสร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่

4) บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ซึ่งเป็นบทบาทของผู้นำนับเป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุน ให้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้องค์กรบรรลุสู่ความสำเร็จต่อไป



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

## 5. สมมติฐานการศึกษา

5.1 ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนอยู่ในระดับมาก

5.2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน



5.3 ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวม

## 6. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน” ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษาครอบคลุมในเรื่อง ดังต่อไปนี้

### 6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ประเด็นเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งเน้นที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ประกอบด้วย

#### 6.1.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล  
เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน  
หน่วยงานที่สังกัด
- 2) บทบาทผู้นำองค์กร
  - (1) บทบาทในการชี้นำ
  - (2) บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
  - (3) บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
  - (4) บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี

6.1.2 *ตัวแปรตาม* ได้แก่ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน จำนวน 6 หลัก

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักการมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า



## 6.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**6.2.1 ประชากร** ได้แก่ พนักงานและลูกจ้าง การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน จำนวน 5 หน่วยงาน กับอีก 1 ส่วนงาน คือ 1. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน (ส่วนงาน) 2. การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดสุราษฎร์ธานี 3.การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดชุมพร 4. การยางแห่งประเทศไทยการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดระนอง 5. การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 6. สำนักงานตลาดกลางยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี รวมจำนวน 230 คน

**6.2.2 กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ตัวแทนของพนักงานและลูกจ้าง การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน จำนวน 5 หน่วยงาน กับอีก 1 ส่วนงาน คือ 1. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน (ส่วนงาน) 2. การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดสุราษฎร์ธานี 3.การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดชุมพร 4. การยางแห่งประเทศไทยการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดระนอง 5. การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 6. สำนักงานตลาดกลางยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวนประชากรทั้งสิ้น 230 คน ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม โดยการใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 ได้ทั้งหมด 147 คน คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนประชากรในแต่ละจังหวัดใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งตามอัตราส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อขจัดข้อจำกัดของ Taro Yamane ในเรื่องกลุ่มย่อย โดยกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ ซึ่งกรณีนี้จะจำแนกตามจังหวัด การสุ่มตัวอย่างแบบนี้เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบมีโอกาสเกิดทางสถิติ เป็นการสุ่มที่กลุ่มประชากรทั้งหมดมีโอกาสได้รับการเลือกเท่า ๆ กัน ซึ่งจะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนน้อยลง และได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร ใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

## 6.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษารั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ซึ่งมีอยู่ทั้งหมด จำนวน 5 หน่วยงาน กับอีก 1 ส่วนงาน คือ 1. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน (ส่วนงาน) 2. การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดสุราษฎร์ธานี 3.การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดชุมพร 4. การยางแห่งประเทศไทยการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดระนอง 5. การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 6. สำนักงานตลาดกลางยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี

#### 6.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ ตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2560 – สิงหาคม 2561 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 11 เดือน

### 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษานี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

**7.1 การยางแห่งประเทศไทย (กยท.)** หมายถึง รัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงเกษตร และ สหกรณ์ จัดตั้งขึ้น โดยพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทยได้รับการก่อตั้งเป็นนิติบุคคล ตาม พระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 (พรบ.กยท.) ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 โดย การยางแห่งประเทศไทย เกิดจากการควบรวมหน่วยงานที่ดำเนินการด้านยางพารา 3 หน่วยงาน คือ 1.สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง 2. องค์การสวนยาง และ 3. สถาบันวิจัยยาง โดยมีวัตถุประสงค์ตามมาตรา 8 แห่ง พระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทยคือ ให้ การยางแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร

**7.2 การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน (กยท.ข.ตบ)** หมายถึง ส่วนงานในสังกัดการยางแห่งประเทศไทย โดยแบ่งส่วนงานออกเป็น 7 เขต ประกอบด้วย 1.การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคเหนือ 2. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 3. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 4. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออก 5. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน 6. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง 7. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง

**7.3 ปัจจัยส่วนบุคคล** ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด

**7.4 บทบาทผู้นำองค์กร** หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์กรไม่ว่าจะเป็นความคิดหรือพฤติกรรมในการทำงาน

**7.4.1 บทบาทในการชี้นำ** หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจเข้ากับความต้องการในการดำเนินการของผู้นำเอง ผู้นำต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างละเอียด ผู้นำต้องกำหนดกลยุทธ์ และค่านิยม สร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อเชื่อมโยงสิ่งเหล่านี้เข้าด้วยกัน

**7.4.2 บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน** หมายถึง การสร้างหนทางอย่างชัดเจน ทำให้เข้าใจได้ว่าระบบการทำงานทั้งหมดนั้น มีการสอดประสานสัมพันธ์กันอย่างไร รู้ได้ว่าระบบทั้งหมดมีองค์ประกอบอะไรบ้าง และแต่ละส่วนจะทำให้เกิดความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ได้อย่างไร

**7.4.3 บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ** หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดแบบสร้างสรรค์ การใช้พรสวรรค์ และการสร้างแรงบันดาลใจใดใดที่จะทำให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์และค้นหาหนทางที่จะทำงานได้ด้วยตนเอง

**7.4.4 บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี** หมายถึง การสร้างความน่าเชื่อถือในตัวเองให้บังเกิดขึ้นกับคนรอบข้าง พวกเขาจะมีความมั่นใจที่จะให้ความเชื่อถือและปฏิบัติตามอย่างที่เราทำ

**7.5 หลักธรรมาภิบาล** หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

**7.5.1 หลักนิติธรรม (Rule of Laws)** หมายถึง หลักการที่มีความมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นธรรม มีการบังคับใช้กฎหมายข้อบังคับต่างๆ อย่างเสมอภาค ไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรการเชิงซ้อน มีการดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมายไม่ให้ใช้กฎหมายไปแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพและความยุติธรรม

**7.5.2 หลักคุณธรรม (Ethics)** หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่กระทำผิดวินัย และผิดกฎหมาย หรือกระทำผิดตามมาตรฐานวิชาชีพ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้มีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต

**7.5.3 หลักความโปร่งใส (Transparency)** หมายถึง การบริหารที่ยึดหลักการเปิดเผยตรงไปตรงมาและเข้าใจง่าย มีความชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารงานในทุกๆด้าน เช่น การมีระบบงานที่ชัดเจน มีระบบคุณธรรมในการเลือกหรือแต่งตั้งบุคลากรรวมถึงการให้คุณให้โทษ การเปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

**7.5.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการรับรู้การบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยการให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษาร่วมวางแผนปฏิบัติการทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน การเปิดรับความคิดเห็นจาก

ประชาชน การวางแผนร่วมกันและการพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้

**7.5.5 หลักความรับผิดชอบ (Accountability)** หมายถึง หลักการเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบซึ่งสะท้อนความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในผลงานหรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะและมีระบบติดตามผล

**7.5.6 หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy)** หมายถึง การบริหารจัดการที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม สำหรับการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและยั่งยืน รวมทั้งป้องกันรักษาสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถที่จะแข่งขันกับภายนอก

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ ครั้งนี้ ผู้ศึกษาคาดหวังว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและในทางปฏิบัติที่สำคัญ ดังนี้

**8.1 ประโยชน์ในทางวิชาการ** คือ ช่วยพัฒนาองค์ความรู้ในด้านการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับ นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไป รวมตลอดทั้งสถาบันการศึกษาต่างๆ นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการเรียนการสอน และการทำงานวิจัยต่อไป

### 8.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ ดังนี้

8.2.1 การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนสามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไปปรับใช้เป็นแนวทางพิจารณาดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาการด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และนำไปใช้ในทางบริหาร กำหนดเป็นนโยบายลงสู่การปฏิบัติแก่ทุกคนในองค์กรช่วยให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือต่อเกษตรกรชาวสวนยาง รวมถึงก่อให้เกิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้นกว่าเดิมได้โดยตรง

8.2.2 การยางแห่งประเทศไทยเขต อื่นๆ อันได้แก่ 1. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคเหนือ 2. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 3. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 4. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออก 5. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน 6. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง 7. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง ยังสามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้ จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไป

ปรับใช้เป็นแนวทางการบริหาร ปรับปรุงและพัฒนาการนำหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
ไปใช้ภายในส่วนงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้นกว่าเดิมได้อีกด้วย



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระหัวข้อเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน” ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้มีการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ เพื่อประมวลแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงบทความวิชาการ และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าอิสระ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานของผู้บังคับการ
- 2.3 แนวคิดการจัดตั้งการยางแห่งประเทศไทย
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

##### 1.1 ความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาล

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่มีมาตั้งแต่สมัยเพลโต (Plato) และอริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์ แต่ก็ยังไม่มีความหมายและขอบเขตที่ชัดเจน ซึ่งวิวัฒนาการของรูปแบบธรรมาภิบาลที่ดีที่เกิดขึ้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการค้นหารูปแบบการปกครองที่สามารถนำประเทศไปสู่การปกครองแบบประชาธิปไตยตะวันตกที่ได้รับการปลดปล่อยจากอาณานิคม และสามารถฟื้นฟูประเทศจากความเสียหายหลังสงคราม ต่อมาระบบการปกครองดังกล่าวได้มีการผสมผสานกับระบบราชการของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้ถูกนำมาใช้ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งเป็นการปกครองที่เป็นลำดับชั้น มีการเมืองเป็นกลาง มีเป้าหมายที่ปฏิบัติได้ และมีระบบคุณธรรม หากแต่ระบบของเวเบอร์ ยังขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก จึงยากต่อการนำไปประยุกต์ใช้ ทำให้การปกครองบ้านเมืองจึงยังขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและยังก่อให้เกิดช่องทางการบิดเบือนการใช้อำนาจและคอร์รัปชัน ในช่วงต้น พ.ศ.2523 นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องว่าแนวทางการบริหารภาครัฐที่เป็นอยู่ไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงมีการปฏิรูป



รูปแบบการปกครองใหม่ ในช่วงดังกล่าว มีองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญ ๆ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) และ กองทุนนานาชาติ ได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดี หรือที่ เรียกว่า "Good Governance" หรือ "ธรรมาภิบาล" (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต และ กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย, 2554: 4)

แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล ( Good Governance ) จึงเริ่มมีใช้อย่างเป็นทางการครั้งแรกเมื่อปี 1989 ในรายงานเรื่อง Sub Sahara Africa : From Crisis to Growth เป็นรายงานที่ธนาคารโลกพยายามวิเคราะห์ถึงความล้มเหลวของรัฐในแอฟริกาในการพัฒนาประเทศ คำว่า "Good Governance" เริ่มมีบทบาทในแง่ของโลกาภิวัตน์เพราะธนาคารโลกและกองทุนเงินระหว่างประเทศเชื่อว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนจะทำได้โดยหากประเทศนั้นปราศจาก Good Governance ได้มีการผูกโยงคำว่า “การพัฒนา” เข้ากับคำว่า “Good Governance” การกำหนดกลไกอำนาจรัฐในการบริหารจัดการทรัพยากรของประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม

ธนาคารโลกได้สร้างลักษณะของธรรมาภิบาลระดับโลกขึ้น เพื่อให้หน่วยงาน และเครือข่ายในองค์กรผลักดันให้ประเทศต่างๆ ดำเนินตามแนวทางธรรมาภิบาลซึ่งลักษณะองค์ประกอบที่กว้างขวางนี้ไม่ได้ชี้ชัดว่าประเทศนั้นๆ จะต้องอยู่ภายใต้ระบบการเมืองการปกครองแบบใดแบบหนึ่งอย่างเฉพาะเจาะจงและพบว่าในช่วงแรกของการใช้คำนี้ยังมีความไม่ลงรอยกันระหว่างองค์กรระหว่างประเทศ แต่เนื่องจากอิทธิพลของธนาคารโลกที่มีอยู่อย่างมากในไม่ช้า คำว่า “ธรรมาภิบาล” จึงเป็นคำที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะหลังวิกฤตการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทยปี 2540 ก่อนที่จะลุกลามไปสู่ประเทศต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว (ปิยนารถ สิงขุ, (2556).

## 1.2 ความหมายของธรรมาภิบาล

คำว่า "ธรรมาภิบาล" เป็นคำที่ประกอบด้วย 2 คำศัพท์ โดยมีที่มาจากภาษาสันสกฤต คือ "ธรรม" กับ "อภิบาล" ซึ่งพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายไว้ว่า

ธรรม หมายถึง ความยุติธรรม คุณความดี ความจริง ความถูกต้อง กฎเกณฑ์ กฎหมาย  
อภิบาล หมายถึง บำรุงรักษา ปกครอง ปกป้อง หรือคุ้มครอง ดังนั้น ธรรมาภิบาล จึงมีความหมายตามนัยนี้ว่า "วิธีการปกครองที่นำไปสู่ความดีงามที่ยั่งยืนอันได้แก่ ความรุ่งเรือง และความผาสุกของปวงชนทั้งปวง"

ได้มีนักวิชาการ และหน่วยงานให้คำนิยามความหมายคำว่า "ธรรมาภิบาล" ไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

ธนาคารโลก (World Bank) ได้ให้ความหมาย Good Governance หมายถึง ลักษณะและวิถีทางของการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากร

ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา โดยเป็นนัยที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของการมี  
 ธรรมนูญเพื่อช่วยในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้รัฐบาลสามารถให้บริการที่มี  
 ประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการกฎหมายที่อิสระที่ทำให้มีการดำเนินการให้เป็น  
 ไปตามสัญญา อีกทั้งระบบราชการ ฝ่ายนิติบัญญัติและสื่อที่มีความโปร่งใสรับผิดชอบ และตรวจสอบ  
 ได้ (นิรันดร์ เมืองพระ, 2543)

โดยทัศนะของธนาคารโลก ธนาคารพัฒนาเอเชีย ธรรมนูญเป็นการใช้อำนาจ  
 ทางการเมืองเพื่อจัดการบ้านเมือง การบริหารทรัพยากร ด้านเศรษฐกิจ จัดการกิจกรรมต่าง ๆ  
 ในประเทศ อันประกอบด้วย กลไก กระบวนการ สถาบันต่าง ๆ ที่ประชาชน และกลุ่มสามารถ  
 แสดงออกปกป้องผลประโยชน์ของตนเองตามกฎหมาย เกิดความยุติธรรม มีส่วนร่วมของภาค  
 ประชาชน สังคม และรัฐ อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และพึ่งตนเองได้

สำหรับประเทศไทย ได้ให้ความสนใจเรื่องหลักธรรมนูญเป็นอย่างมาก  
 ภายหลังเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 การเมืองของประเทศไทยยังอยู่ในระหว่างการพัฒนา และ  
 เปลี่ยนแปลงรัฐบาลไทยยังขาดเสถียรภาพ และพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยยังไม่เข้มแข็ง  
 เท่าที่ควรไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษาที่คุณภาพ ความเสมอภาคด้านสภาพทางสังคม จึงเป็นปัญหา  
 ที่ผลักดันให้ประเทศไทยให้ความสำคัญต่อการสร้างธรรมนูญ จึงได้มีองค์กรที่เกี่ยวข้อง และ  
 บุคคลที่สนใจเกี่ยวกับธรรมนูญ และได้ให้ความหมายของคำว่า ธรรมนูญ ไว้ดังนี้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และ  
 สังคมที่ดี พ.ศ.2542 ได้ระบุหลักการของคำนิยาม การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ ดังนี้  
 " การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ  
 ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่าย  
 ธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนา  
 อย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือ  
 แก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤต ภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม  
 ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมกันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการ  
 ปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย  
 รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

อนันต์ ปันยารชุน (2542) กล่าวถึง ธรรมนูญว่า เป็นผลลัพธ์ของการจัดการ  
 กิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไป  
 ในหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสาน  
 ผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้



อรพินท์ สพอิชชชัย (2541) ได้แปลคำว่า "Governance" หมายถึง "กลไกประชาธิปไตย" ส่วนเมื่อเติมคุณศัพท์ว่า Good แล้วจะกลายเป็น "กลไกประชาธิปไตยที่ดี" คำแปลนี้ไม่เป็นที่แพร่หลาย แต่คำที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง คือคำว่า "ธรรมรัฐ" ซึ่งมีการระบุว่าผู้ที่ให้คำบัญญัติศัพท์นี้ คือ ชัยรัตน์ สถานนท์ และ ธีรยุทธ บุญมี เป็นผู้ปลุกกระแสคำและแนวคิดนี้ออกสู่สังคม

ธีรยุทธ บุญมี (2541) ได้ให้ความหมาย ธรรมาภิบาลว่า คือ การบริหารการจัดการประเทศที่ดีในทุกๆด้าน และทุกระดับการบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต่อ เมื่อมีหลักความคิดว่าทั้งประชาชน ข้าราชการบริหารประเทศเป็นหุ้นส่วน (Partnership) กันในการกำหนดชะตากรรมประเทศ แต่การเป็นหุ้นส่วนไม่ใช่หลักประกันว่าจะเกิดธรรมรัฐ หรือ Good Governance ยังต้องหมายถึง การมีกฎเกณฑ์กติกาที่จะให้เกิดความโปร่งใสตรวจสอบได้ ประสิทธิภาพความเป็นธรรมและการมีส่วนร่วมของสังคมที่จะกำหนดนโยบายบริหาร ตรวจสอบ ประเมินผลอย่างจริงจัง

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับ ธรรมาภิบาล (Good Governance) ดังกล่าวข้างต้น นั้นจะเห็นได้ว่ามีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจสรุปได้ว่า Good Governance จะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

- 1) ภาครัฐ (Public Sector) ซึ่งจะมีส่วนเสริมสร้างและปฏิรูป การเมือง กฎหมาย และการบริหารราชการ
- 2) ภาคเอกชน (Private Sector) ซึ่งจะมีส่วนในการประกอบธุรกิจที่ดี และดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริตและมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม ซึ่งจะทำให้ประเทศชาติมีความเจริญรุ่งเรือง
- 3) ภาคประชาชนหรือองค์กรต่าง ๆ (Civil Society) จะมีส่วนร่วมในการเกื้อหนุนในการดำเนินการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยการระดมกลุ่มต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนให้ตั้งอยู่ในความถูกต้องได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การบริหารการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอย่างสมดุล ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

ธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็นต้น

### 1.3 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

แนวคิดธรรมาภิบาล ในประเทศไทยนั้นเริ่มแพร่หลายภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจและสังคมในปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา โดยหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมของประเทศ ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนของประเทศ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข และตั้งอยู่บนความถูกต้องเป็นธรรม ซึ่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2542 โดยมติดคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และระเบียบนี้เริ่มมีผลการบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐตั้งแต่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2542 ซึ่งเน้นในด้านการจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1) หลักนิติธรรม (The Rule of Laws) หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการบริหารจัดการบ้านเมืองหรือองค์กรภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล

2) หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยตรงรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใสมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) หลักความมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน

6) หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy) หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ ยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542) พบว่าองค์ประกอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเน้นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการให้บริการของรัฐ ดังนี้

(1) หลักนิติธรรม ประกอบด้วย กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีความเป็นธรรมสามารถปกป้องคนดีและลงโทษคนไม่ดีได้ มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปการดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสตรวจสอบได้ และได้รับการยอมรับจากประชาชน

(2) หลักความโปร่งใส ประกอบด้วย การสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียน หรือสอบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ เกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ส่วนราชการเป็นตัวอย่างผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณะ

(3) หลักความรับผิดชอบ ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับและความพอใจจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่ปฏิบัติ คุณภาพของงานทั้งด้านปริมาณ ด้านความถูกต้องครบถ้วนรวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและจำนวนการร้องเรียนหรือการกล่าวหาที่ได้รับ

(4) หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วย ความพึงพอใจของผู้รับบริการความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

(5) หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการต่าง ๆ รวมถึงการประหยัดงบประมาณ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบ จำนวน

ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินงานเรื่องต่าง ๆ รวมถึงคุณภาพของการเข้ามามีส่วนร่วม

(6) หลักคุณธรรม ประกอบด้วย การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กรลดลง คุณภาพชีวิตของคนในสังคมดีขึ้น มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด สังคมมีเสถียรภาพอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552 : 8 - 9) ได้กำหนดองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลไว้ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีการกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประสิทธิผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

(2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

(3) หลักตอบสนอง (Responsiveness) การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจรวมถึงตอบสนองตามความคาดหวังความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

(4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะรวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

(5) หลักความโปร่งใส (Transparency) กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาซึ่งแจ้งได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี

โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

(6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) กระบวนการที่ข้าราชการประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

(7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยงานการปกครองท้องถิ่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากรโดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

(8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(9) หลักความเสมอภาค (Equity) การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพสถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การฝึกอบรมการศึกษาและอื่นๆ

(10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus - oriented) เป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นหรือข้อสรุปจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

การุณันท์ รัตนแสนวงษ์ (2553: 12) กล่าวถึงองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ 8 ข้อ ดังนี้

(1) การมีส่วนร่วม คือ การตัดสินใจที่สำคัญในสังคมและสร้างความสามัคคีให้เกิดกับประชาชนการมีส่วนร่วมสามารถทำได้โดยอิสระไม่มีการบังคับสมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือด้วยตนเองหรือมีส่วนร่วมผ่านหน่วยงานสถาบันหรือผู้แทนตามระบอบประชาธิปไตย



(2) การปฏิบัติตามกฎธรรมาภิบาลด้วยความถูกต้องตามกรอบของกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติไม่ลำเอียงมีการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมกับประชาชนโดยเท่าเทียมกัน ทุกคนในสังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน

(3) ความโปร่งใส เป็นการตรวจสอบความถูกต้องมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาสิ่งนี้ช่วยแก้ปัญหาการทุจริตและคอร์รัปชันได้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งจะเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานโดยการนำเสนอข่าวสารให้แก่สังคมได้รับทราบ

(4) ความรับผิดชอบ เป็นการพยายามให้คนทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการทำงานกล้าที่จะตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจนั้นๆ

(5) ความสอดคล้อง เป็นการกำหนดและสรุปความต้องการของคนในสังคม ซึ่งมีความแตกต่างอย่างมากโดยพยายามหาจุดสนใจร่วมกันและความต้องการที่สอดคล้องกันของสังคมมาเป็นข้อปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสังคม การพัฒนาสังคมได้ต้องทราบความต้องการที่สอดคล้องกันของสังคมนั้นๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้นๆก่อน

(6) ความเสมอภาค เป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนทุกคนพึงได้รับจากรัฐบาล ทั้งการบริการด้านสวัสดิการตลอดจนสาธารณูปโภคด้านอื่นๆ

(7) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่โดยการผลิตและจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุนหรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติโดยมีการพัฒนากระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

(8) การมีเหตุผลเป็นความต้องการของคนในสังคมที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองด้วยเหตุผลที่สมเหตุสมผลการมีเหตุผลไม่สามารถกระทำได้อำปราศจากการปฏิบัติตามกฎหมายและความโปร่งใส

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าแนวคิดในการที่จะทำให้ระบบธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เกิดขึ้นในสังคมเพื่อที่จะช่วยให้ประเทศที่ประสบปัญหาในสถานะเศรษฐกิจตกต่ำได้ฟื้นฟูเศรษฐกิจและสามารถพัฒนาประเทศให้กลับเข้าสู่สภาวะปกติเป็นสังคมที่มีเสถียรภาพเป็นสังคมที่ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข อีกทั้งจะทำให้เป็นสังคมที่มีการพัฒนาที่ยั่งยืนจากแนวความคิดดังกล่าวนี้ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าส่วนหนึ่งเป็นอิทธิพลที่มาจากธนาคารโลก ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากในการส่งเสริมสนับสนุนให้ระบบนี้เกิดขึ้นได้จริงในสังคม โดยการนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล มาเป็นเงื่อนไขในการที่จะปล่อยเงินกู้หรือการให้ความช่วยเหลือกับบรรดาประเทศต่าง ๆ โดยได้กำหนดไว้เป็นมาตรฐานสากลซึ่งธนาคารโลกมีความหวังว่าแนวความคิดนี้จะช่วยป้องกันปัญหาการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและการทุจริตคอร์รัปชัน

ของรัฐบาลในประเทศที่กำลังพัฒนาที่ต้องการเน้นเรื่องความเชื่อมั่น ความโปร่งใส และความรับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของรัฐบาล

สำหรับประเทศไทย ถึงแม้จะมีการจัดทำรัฐธรรมนูญ ขึ้นใหม่ นับจากปีพ.ศ.2540 จนกระทั่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 ก็ยังคงกล่าวถึงและเล็งเห็นความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล ซึ่งได้บัญญัติไว้ใน หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 บัญญัติไว้ว่า

“รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว”

การจัดทำการกำหนดเป้าหมายระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมายและสาระที่พึงมี ในยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้กฎหมายดังกล่าว ต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วน อย่างทั่วถึงด้วย โดยรัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายในด้านการบริหารราชการแผ่นดิน โดยพัฒนา ระบบงานภาครัฐ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ ควบคู่ไปกับการ ปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐให้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการ ปฏิบัติราชการ และจัดระบบงานราชการและงานของรัฐ เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการ สาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ คำนึงถึงการมีส่วนร่วม ของประชาชน โดยนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) ที่นำมาปรับใช้ในหน่วยงานภาครัฐ

เพื่อให้มีการนำบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน ไปสู่การปฏิบัติ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน ในสมัยรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้พระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความ

ต้องการ

## 7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

และยังได้กำหนดรายละเอียด เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน วัตถุประสงค์ การศึกษา วิเคราะห์ และการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการบริหารต่าง ๆ ไว้ถึง 7 หมวด (หมวดที่ 2 ถึง หมวดที่ 8 ของ พระราชกฤษฎีกา) ไว้เป็นแนวทางการบริหาร การปกครอง อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หมวดที่ 4 ว่าด้วยการบริหารราชการ อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ในเชิงภารกิจของรัฐ

ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของโลกใบนี้ ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ที่จะ รับรู้ รับทราบกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับโลกใบนี้ ซึ่งประเทศไทยเองต้องมีความผูกพัน เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลโดยตรงอีกด้วย

สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหาร ให้สูงขึ้น มีความถูกต้องชอบธรรม ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม เปิดโอกาสให้ประชาชน หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจการควบคุมดูแลการบริหารงานในองค์กร ตลอดจนใช้ ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เกิดความคุ้มค่าและดำเนินการอยู่บนกฎระเบียบที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เกิดประโยชน์ต่อตัวผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ โดยยึดหลัก 6 หลัก ได้แก่ 1. หลักนิติธรรม 2. หลักคุณธรรม 3. หลักความโปร่งใส 4. หลักความมีส่วนร่วม 5. หลักความรับผิดชอบ และ 6. หลักความคุ้มค่า

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาล ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้ในระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่เป็นรากฐานและจุดเริ่มต้นในการ กำหนดแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของประเทศไทย จากแนวทางดังกล่าว หน่วยงาน ในประเทศไทยได้มีการกำหนดการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบกับได้รับความนิยม ในการศึกษาอย่างแพร่หลาย รวมทั้งในแต่ละองค์ประกอบมีความหมายที่ชัดเจนเข้าใจง่าย และ เหมาะสมกับบริบทในการศึกษาของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน เพื่อเป็นแนวทาง ในการนำผลการศึกษาไปปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งเป็นหลักที่ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะ ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน เพื่อนำ



ผลการศึกษาไปเป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ให้ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานของผู้บังคับการ

การยางแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรที่เกิดจากการควบรวมหน่วยงานที่ดำเนินภารกิจเกี่ยวกับยางพารา 3 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1.สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง 2. องค์การสวนยาง และ 3. สถาบันวิจัยยาง ทำให้ การยางแห่งประเทศไทย จำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถบริหารองค์กร ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของค่านิยม วัฒนธรรมของพนักงานที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในช่วงเปลี่ยนผ่านขององค์กรที่ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารงานขององค์กรสามารถแข่งขันกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษา จึงได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ผู้นำ” “ภาวะผู้นำ” โดยเฉพาะ “บทบาทผู้นำองค์กร” ที่จำเป็นในการใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งในปัจจุบันการบริหารงานในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือ ภาคเอกชนจะต้องเกี่ยวข้องกับหลักการบริหาร ทั้งในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน และการจัดการองค์กรในด้านต่างๆ และนอกจากนี้ องค์กรต่าง ๆ ยังมีแนวโน้มที่จะขยายและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) ปรัชญาการณ เช่นนี้ ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารองค์กรทุกระดับ จึงเป็นสิ่งจำเป็นต้องมี และนำมา เพื่อโน้มน้าวให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กร ที่มีขนาดใหญ่ สายการบังคับบัญชายาวมาก มีความสลับซับซ้อนของงานสูง และเป็นงานบริการ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับประชาชนและผู้รับบริการ ตลอดจนหน่วยงานอื่นข้างเคียง ผู้บริหารองค์กรจะ ใช้ความรู้เฉพาะด้านหรือใช้ศาสตร์ทางการบริหารอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ ดังนั้นการบริหารองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้อย่างน่าภูมิใจนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ศิลป์ควบคู่กับศาสตร์ ในการบริหาร อย่างกลมกลืนด้วย (สมพิศ สุขแสน, 2554: 1) โดยสามารถอธิบายแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท ผู้นำองค์กรได้ดังนี้

## 2.1 ความหมายของผู้นำ

คำว่า "ผู้นำ" (Leader) มีการใช้อย่างแพร่หลายในสังคม ซึ่งมีผู้รู้ นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้หลายแง่มุม เช่น

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ และนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (วิเชียร วิทยอุดม, 2553 : 2)

พระธรรมปิฎก (2540: 18) พระอาจารย์นักคิด ได้ให้ความหมายว่า "ผู้นำ" คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งใจ

แดเนียล โกลแมน (2546: 6) (Goleman, 2003: 6) ผู้เชี่ยวชาญด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotion intelligence) ให้คำนิยามว่า "ผู้นำ" คือ ผู้ที่จุดประกายและชี้แนะทางที่ถูกต้องเพื่อนำเราไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่และมีประสิทธิภาพจะทำมากกว่าการเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ หรือแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะเป็นผู้นำทางด้านอารมณ์ และจิตวิญญาณ

ซินเธีย ดี แม็คโคเลย์ (McCauley, 199: 4) จากมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียให้คำนิยามว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถแสดงศักยภาพของบทบาทและกระบวนการของการเป็นผู้นำ จะสามารถผลักดันให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในทิศทางที่เป็นประโยชน์กับองค์กร

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งขององค์กรเพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์กรที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธาน กรรมการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น

## 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของ "ภาวะผู้นำ" ไว้ที่น่าสนใจ ดังนี้ (อ้างถึงใน พัทธา วาณิชชิติน. 2560: 15)

แบรทตัน กรีน และ เนสสัน (2548) , Bratton, Grint and Nelson (2005) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบทที่เป็นอยู่

ยอคัล (2549), Yukl (2006) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือเป้าหมายขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นกระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและเป็นกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมกลุ่ม

ดูบริน (2550) , DuBrin (2007) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

นอร์ตัน (2550), Northouse (2007) ได้สรุปความหมายร่วมของภาวะผู้นำจากหลาย ๆ ความหมายไว้ ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการระหว่างผู้นำและผู้ตาม
- 2) ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับอิทธิพลทางสังคม
- 3) ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในหลาย ๆ ระดับภายในองค์กรผ่านการเป็นที่เล็ง การสอนงานในระดับบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างแรงจูงใจ ในขณะที่สร้างทีมสร้างสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นและจัดการข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในระดับทีมงาน รวมทั้งในขณะที่บ่มเพาะวัฒนธรรมการทำงานและสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร

- 4) ภาวะผู้นำมุ่งเน้นไปที่การบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

แอคโซ และ ลูสเซีย (2553), Achua&Lussier (2010) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการมีอิทธิพลที่เกี่ยวข้องกับสายสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

มันเคย์ แอนด์ มันเคย์ (2557), Monday & Monday (2014) บอกว่า ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้ทำได้ โดยพื้นฐานแล้ว ภาวะผู้นำใช้เพื่อกระตุ้นให้คนทำงานแสดงพฤติกรรมสนับสนุนการทำงานและยอมรับค่านิยมและทัศนคติที่ต้องการเมื่อจำเป็น

กึ่งแก้ว ศรีสาตีกุลรัตน์ (2551) กล่าวว่าภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม บุคคลนั้น สามารถกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

จากความหมายที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพลกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน ทั้งต่อบุคคลและต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผ่านการสร้างความสัมพันธ์ การสนับสนุน

การทำงาน การสร้างทีมงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับ ยกย่อง บ่มเพาะวัฒนธรรม เพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน

### 2.3 องค์ประกอบของบทบาทการบริหารงานของผู้บังคับการ

ในการบริหารงานขององค์กรภาครัฐ นอกจากจะมีการแบ่งระดับของการปฏิบัติงานแล้ว ยังมีการแบ่งส่วนของงานออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อสะดวกในการทำงาน และส่วนย่อยๆ นี้ซึ่งเราอาจเรียกว่าแผนกฝ่าย หรือกลุ่มงานก็แล้วแต่ ทุกส่วนย่อยขององค์กรจะต้องมีผู้นำหรือหัวหน้างาน ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับต้น ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และเป็นผู้รับนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติมาจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำหรือหัวหน้างานจะต้องมีบทบาทหน้าที่หลายประการทั้งหน้าที่ที่มีต่อองค์กร คือ บริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงในทุกด้าน รักษาเสถียรภาพขององค์กร และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า นอกจากนี้ยังต้องมีหน้าที่เป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง และเป็นสัญลักษณ์หรือตัวแทนขององค์กรอีกด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำมีหน้าที่ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2547: 65) ประธานบริหารกลุ่มบริษัท PacRim กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญอย่างมาก โดยแบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

1) การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุน และความมุ่งมั่นจากพนักงาน ในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้แล้ว

3) การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่าง

บุคคล และระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผล และเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดง

ความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาพที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์กร

4) การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2552: 36) ได้กล่าวถึงแนวคิดบทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กรตามแนวคิดของ Stephen R Covey. ผู้ก่อตั้งบริษัท Franklin Covey Co. ในหมวด 1 การนำองค์กร ว่าบทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กรมี 4 บทบาท (The 4 Roles of Leadership) ดังนี้

(1) บทบาทในการชี้นำ (Pathfinding) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ

(2) บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) การคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์

(3) บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) การสร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่

(4) บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ทั้งหลักการในการทำงาน และการประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายในแต่ละองค์ประกอบในรายละเอียดได้ดังนี้

### 2.3.1 บทบาทในการชี้นำ (Pathfinding)

แนวทางในการดำเนินการ คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ (วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย วาระงานสำคัญ) แก่องค์กร พร้อมทั้งระบุผลลัพธ์สุดท้ายและกลยุทธ์ที่จะมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ นั้น ดำเนินการสื่อสารทิศทางไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความร่วมมือ เกิดเป็นทีมที่เข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และยอมรับทิศทางหรือการมีอยู่ของวิสัยทัศน์นั้นและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ โดยการสร้าง



บรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความพึงพอใจ โดยส่วนรวม

### 2.3.2 บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning)

แนวทางในการดำเนินการ คือ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ หรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้น ในขั้นตอนที่หนึ่งทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์เดียวกัน ผู้นำยังต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้าง องค์กร ทำงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้

### 2.3.3 บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering)

ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้ เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการ เรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้อง ตามกฎระเบียบ และหลักจริยธรรม ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1) ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจ และนวัตกรรม เช่น

(1) ควรนำระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ

(2) การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงมาให้สามารถ ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

(3) การมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการ ทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร

(4) การมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือ คณะกรรมการ/คณะทำงาน

2) การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งการ ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร มี 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และ ระดับบุคคล

(1) ระดับองค์กร โดยการส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การประเมิน และพัฒนากระบวนการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน

(2) ระดับบุคคล โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนา ตนเอง

3) จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

กล่าวคือ

- (1) มีวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
  - (2) มีการมอบหมายภารกิจด้วยความท้าทาย ด้วยเป้าหมายที่สอดคล้องและนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร
  - (3) มีการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ด้วยทรัพยากรที่เพียงพอไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ บุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และที่สำคัญ คือ "การให้โอกาส"
  - (4) มีการสร้างบรรยากาศเปิดต่อยุคแห่งการสร้างสรรค์ และการพัฒนาภูมิปัญญาด้วยการส่งเสริมให้มีความกล้าคิด-กล้าแสดงออก-กล้าลงมือทำ โดยให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นที่พึ่งของกันและกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศขึ้นแก่องค์กรและผู้มีส่วนร่วมทุกคน
  - (5) การสร้างความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน ลักษณะงานที่ทำให้ การเลื่อนตำแหน่ง หรือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การบังคับบัญชา การสร้างทีมงาน สภาพบรรยากาศในการทำงาน
- 4) การพัฒนาทีมงานให้เกิดขึ้นในองค์กร คุณลักษณะของทีมงานที่จะประสบความสำเร็จได้แก่
- (1) เป้าหมาย: เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Shared Goals) จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงาน โดยทุกคนมีส่วนร่วม มีความผูกพันในเป้าหมายร่วมกัน
  - (2) การแสดงออก: ทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็น และรับฟังแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการสื่อสารและเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน
  - (3) ความเป็นผู้นำ: แม้การทำงานเป็นทีมอาจมีหัวหน้าทีมที่เป็นทางการแต่การทำงานร่วมกันอาจสลับเปลี่ยนตำแหน่งระหว่างกันได้ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่
  - (4) แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์: การลงมติร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างแรงกดดัน หรือการบังคับให้จำใจยอมรับเสียงส่วนใหญ่อย่างเต็มที่
  - (5) ความไว้วางใจ: เป็นพื้นฐานที่สำคัญการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่



(6) ความคิดสร้างสรรค์: ทีมงานที่ประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน

**2.3.4 บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling)** ทั้งหลักการในการทำงาน และการประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง

สิ่งสำคัญที่เป็นหัวใจของการเป็นผู้นำ คือ ต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552: 36)

สมพิศ สุขแสน (2554: 5) ได้ให้ความสำคัญของผู้นำไว้ ดังนี้

1) เป็นตัวแทนขององค์กรทุกขณะ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำระดับใดย่อมจะต้องเป็นตัวแทนขององค์กรในด้านการตัดสินใจ การประชาสัมพันธ์ การประสานงานในองค์กร การควบคุมดูแลอำนวยความสะดวก ตลอดจนการติดต่อสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก องค์กร อาทิ เปิด-ปิดงาน เป็นประธานงานพิธี หรืองานมงคลต่าง ๆ

2) ช่วยประสานงานภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำหรือหัวหน้า จะต้องทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ประนีประนอม ประสานความแตกแยกหรือเป็น "กันชน" ระหว่างความขัดแย้งของบุคคล ในองค์กร

3) สร้างบรรยากาศให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ถ้าผู้นำสามารถสร้างบรรยากาศเช่นนี้ได้ในที่ทำงาน ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่วมใจในการทำงาน มีความรักและความผูกพันต่องานและองค์กร ผลงานจะออกมามีประสิทธิภาพสูง และการสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน เช่น วางตัวเป็นผู้ร่วมงานมิใช่เป็นนาย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือได้ เสนอแนะความคิดเห็นได้ หรืออาจมีสัญลักษณ์ร่วมกัน เช่น สัปดาห์ละ 1 วัน ให้ทุกคนใส่เสื้อฟ้า พื้นเมืองสีเดียวกัน หรือจัดงานแข่งขันกีฬาเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีปีละครั้ง เป็นต้น

4) ทำการบริหารงานในองค์กรตามเป้าหมายที่ตนเองรับผิดชอบโดยตรง เช่น เป็นผู้วางนโยบายหรือวางแผนจัดองค์กร จัดบุคคลเข้าทำงานตามความเหมาะสม อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานประสานงาน ติดตามควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน

5) ทำหน้าที่ให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้า จะต้องสามารถมีอำนาจในการให้คุณและโทษแก่ลูกน้องได้ มิฉะนั้นแล้วจะขอความร่วมมือจาก

ลูกน้องมิได้ เช่น ถ้าลูกน้องทำดีมีผลงานก็ควรจะให้กำลังใจหรือตอบแทนน้ำใจและความดีตามความเหมาะสม อย่างยกยอความดีหรือผลประโยชน์จากลูกน้อง ในทางตรงกันข้ามลูกน้องที่ขาดความรับผิดชอบขาดความร่วมมือ กระทำผิดวินัยหรือทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรอย่างจงใจ ตักเตือนแล้วก็ยังมีพฤติกรรมไม่ดีขึ้น ผู้นำไม่ควรละเลย จะต้องพิจารณาลงโทษหนักเบาตามระเบียบ เพื่อมิให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่บุคคลอื่น

6) ทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาก็แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานที่ตนรับผิดชอบ เมื่อลูกน้องเกิดความไม่เข้าใจในการปฏิบัติงานหรือเกิดอุปสรรคในการทำงาน จะต้องไม่ดูคย และหาวิธีการช่วยแก้ไขปัญหาลูกน้อง หรือให้คำแนะนำที่เหมาะสม เพื่อให้เขาสามารถดำเนินการต่อไปได้

เกรซ และ บัลลาซ (2541: 154), (Krech&Ballauhy,1998:154) ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทความสำคัญ และหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The leader as executive)
- 2) ผู้นำในฐานะนักวางแผน (The leader as planner)
- 3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The pleader as policy)
- 4) ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The leader as expert)
- 5) ผู้นำในฐานะตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The leader as external group)
- 6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม (The leader as controller of internal relation)
- 7) ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณให้โทษ (The leader as survey of rewards and punishment)
- 8) ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The leaders as arbitrator and mediator)
- 9) ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The leaders as exemplary)
- 10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The leaders as symbol of the group)
- 11) ผู้นำในฐานะผู้แทนรับผิดชอบ (The leaders as substitute for individual responsibility)
- 12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The leaders as ideologist)
- 13) ผู้นำในฐานะบิดา (The leaders as father figure)
- 14) ผู้นำในฐานะรับผิดชอบแทน (The leaders as scapegoat)

จากองค์ประกอบความสำคัญของภาวะผู้นำที่นักวิชาการทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศให้ไว้ สามารถ

**สรุปความสำคัญ** ได้ว่า บทบาทผู้นำองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในการเป็นกลไกที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้นแล้ว สามารถนำไปให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสาร ช่วยให้การสร้างระบบการทำงานที่มี

ประสิทธิผลหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน กระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ถ้าผู้นำสามารถสร้างบรรยากาศเช่นนี้ได้ในการทำงาน ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่วมใจในการทำงาน มีความรักและความผูกพันต่องานและองค์กร ส่งผลให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำองค์กร จากนักวิชาการหลายท่านผู้ศึกษา พบว่านักวิชาการหลายท่าน ได้กำหนดบทบาทความสำคัญของผู้นำในหลายมิติซึ่งมีความใกล้เคียงกัน หรือแตกต่างกันบ้างตามมุมมองของนักวิชาการแต่ละท่าน เช่น แนวคิดของเครช และ บัลลาซ (Krech&Ballauhy, 1998: 154) ได้กำหนดองค์ประกอบของแนวคิดบทบาทความสำคัญของผู้นำองค์กรไว้ 14 ข้อ ในขณะที่สมพิศ สุขแสน (2554: 5) ได้กำหนดบทบาทความสำคัญของผู้นำองค์กรไว้ จำนวน 6 ข้อ และแนวคิดของ Stephen R Covey. กล่าวถึงบทบาทผู้นำองค์กรไว้จำนวน 4 ข้อ แต่เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบของแต่ละประเด็น พบว่าในองค์ประกอบของบทบาทผู้นำที่มีแนวคิดองค์ประกอบน้อยกว่าก็จะกล่าวถึงแนวคิดที่กว้าง และครอบคลุมในหลาย ๆ ประเด็นที่ใกล้เคียงกับนักแนวคิดของนักวิชาการที่กำหนดองค์ประกอบที่มากกว่า เช่น แนวคิดของ เครช และ บัลลาซ ที่ได้กล่าวไว้ถึง 14 ข้อ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดของ Stephen R Covey. เนื่องจากมีองค์ประกอบ คำนิยาม และประเด็นของบทบาทผู้นำองค์กรที่ใกล้เคียงกับแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น แต่มีองค์ประกอบที่กล่าวไว้เพียง 4 ข้อและแนวคิดดังกล่าวได้รับการยอมรับแพร่หลายในประเทศไทย และได้ถูกกล่าวถึงในหมวด 1 การนำองค์กร ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทำให้การศึกษานี้ผู้ศึกษาจึงใช้แนวคิดดังกล่าวในการศึกษา

### 3. แนวคิดการจัดตั้งองค์การยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย ได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าให้ตราพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558 ให้ไว้ ณ วันที่ 8 กรกฎาคม 2558 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2558 มีผลบังคับใช้วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2558 การยางแห่งประเทศไทย เรียกโดยย่อว่า "กยท." และให้ใช้ชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า "Rubber Authority of Thailand" หรือเรียกโดยย่อว่า "RAOT" โดย การยางแห่งประเทศไทย เกิดจากการควบรวมหน่วยงานที่ดำเนินการด้านยางพาราจำนวน 3 หน่วยงาน คือ 1. สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง 2. องค์การสวนยาง และ 3. สถาบันวิจัยยาง โดยมีวัตถุประสงค์ ตามมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย มีดังต่อไปนี้

1. เป็นองค์การกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

2. ส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยพัฒนา และเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา

3. ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

4. ดำเนินการให้ระดับราคายางมีเสถียรภาพ

5. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่

สำหรับเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่ยางพารา และผลผลิตจากยางพารามีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ และประชาคม โลกเป็นอย่างมาก การปฏิรูประบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับยางพารา การวิจัยและการพัฒนา การรักษาเสถียรภาพราคายาง การดำเนินธุรกิจ และการจัดสรรประโยชน์อย่างเป็นธรรม และยั่งยืนเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยางจำเป็นต้องจัดให้มีองค์การกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการเกี่ยวกับยางพาราของประเทศ ทั้งระบบอย่างครบวงจร มีเอกภาพสามารถดำเนินการไปได้อย่างเป็นอิสระ คล่องตัว และใช้ยางพาราและผลผลิตจากยางพาราให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สมควรจัดตั้งการยางแห่งประเทศไทยขึ้น เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนากิจการเกี่ยวกับยางพารา  
ของประเทศ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

การยางแห่งประเทศไทย บริหารงานโดยคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย มีผู้ว่า  
การการยางแห่งประเทศไทย เป็นผู้บริหารสูงสุด โครงสร้างองค์กรในการบริหารงานประกอบด้วย

1. สำนักงานใหญ่ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 อัตรา ฝ่ายบริหาร จำนวน  
13 ฝ่าย ตามภารกิจแห่งพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย

2. สำนักงานในส่วนภูมิภาค แบ่งออกเป็น การยางแห่งประเทศไทยเขต จำนวน 7 เขต  
การยางแห่งประเทศไทยจังหวัด จำนวน 45 จังหวัด และ การยางแห่งประเทศไทยสาขา 80 สาขา  
โดยผู้บริหารสูงสุดในส่วนภูมิภาค คือ ผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยเขต มีหน้าที่ความ  
รับผิดชอบ สั่งการ ผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยจังหวัด มีอำนาจสั่งการ ผู้อำนวยการ  
การยางแห่งประเทศไทยสาขา ตามลำดับ สำหรับผังโครงสร้างองค์กรของการยางแห่งประเทศไทย  
มีดังนี้









การวางแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ว่าด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยการวางแห่งประเทศไทย ได้ประกาศนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการวางแห่งประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยประธานคณะกรรมการการวางแห่งประเทศไทย กำหนดดังนี้

หลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีหลักสำคัญ เพื่อใช้เป็นกลไกที่จะผลักดันให้เกิดความโปร่งใสในกิจการรัฐวิสาหกิจทั้ง 7 ประการ ได้แก่

1. ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
2. ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)
3. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment)
4. การดำเนินงานที่โปร่งใส (Transparency) ใน 2 ลักษณะ ดังนี้
  - 4.1 ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้
  - 4.2 มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency Of Information Disclosure)
5. การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้นจะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน (Value Creation)
6. การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Ethics)
7. การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น (Participation)

การวางแห่งประเทศไทย ได้ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ด้วยการให้บุคลากรภายในองค์กรทั้งผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง รวมถึงคณะกรรมการการวางแห่งประเทศไทย มีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเสริมสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการวางแห่งประเทศไทยจะครอบคลุมนโยบาย หลัก 4 ด้านประกอบด้วย

1. ด้านบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการการวางแห่งประเทศไทย
2. ด้านการบริหารจัดการองค์กร
3. ด้านบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

#### 4. ด้านบุคลากร

โดยสรุปสำหรับภารกิจตามพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของพี่น้องเกษตรกรชาวสวนยางให้เกิดความมั่นคง และยั่งยืน มีการประกอบธุรกิจซึ่งแตกต่างไปจากภารกิจเดิม ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมเพียงอย่างเดียว ไม่แสวงหากำไร เป็นภารกิจที่ต้องมุ่งเน้นด้านการส่งเสริม การสนับสนุนให้เกิดอุตสาหกรรมการผลิต จำหน่าย อย่างครบวงจร นำไปสู่การหารายได้เข้าสู่องค์กร ในขณะที่เดียวกันต้องมุ่งเน้นพัฒนาผลผลิตของเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง ให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ไปสู่การแข่งขันในเวทีระดับโลก เพื่อรักษาเสถียรภาพราคาของประเทศไทย ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น ทั้ง ต่อภาครัฐ ต่อภาคเอกชน ต่อภาคประชาชน ต่อภาคสังคม รวมถึงความมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย การบริหารจัดการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ การยางแห่งประเทศไทย จึงกำหนดนโยบายนำหลักการการกำกับดูแลกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมภิบาล มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมถึงการมีความรับผิดชอบ ต่อสังคม มีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นทั้งคนเก่งและคนดี มีจริยธรรมและธรรมภิบาล ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย หรือผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิดดา กลมกลิ้ง (2552) ศึกษาการวิจัย เรื่อง "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา" วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา ผลจากการศึกษา สรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ ด้านรายได้ ที่มีความแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน" ส่วน ด้านเพศ ด้านวุฒิการศึกษา ด้านตำแหน่งหน้าที่การงาน ที่แตกต่างกันนั้นไม่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา" ส่วนด้านความสัมพันธ์ระหว่างหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า กับความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา พบว่า หลักความมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์สูงต่อความสำเร็จในการบริหารงาน

ตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา ส่วนหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์ปานกลางกับความความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา

ชนิษฐา หมกทอง (2554) ศึกษาการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย" วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 3) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ทั้งความคิดเห็นโดยรวม และ ความคิดเห็นรายด้าน คือ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า อยู่ในระดับที่มาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ด้านเพศ ไม่แตกต่างกัน ด้านอายุ ด้านการศึกษา ด้านตำแหน่ง โดยภาพรวมมีความเห็นแตกต่างกัน 3) ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ปัญหาเล็กน้อย โดยเสนอแนะให้ ผู้บริหารบริหารงาน โดยคำนึงถึงทั้ง 6 หลัก เพราะหลักธรรมาภิบาลเป็นการบริหารที่ทุกภาคส่วนเห็นว่าดีงามเหมาะที่จะนำไปใช้ในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

พรนิษา เพิ่มพูน (2551) ศึกษาการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู" วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู 2) เปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู ในภาพรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ปัจจัยด้านเพศ และด้านตำแหน่ง โดยภาพรวมมีความแตกต่างกัน และ พิจารณาในแต่ละด้านของหลักธรรมาภิบาล ก็มีความแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญ สำหรับปัจจัยด้านการศึกษาด้านอายุ ด้านขนาดขององค์กรที่สังกัด พบว่า ไม่มี ความแตกต่างกัน

ซารีล่า ลาหมัด (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล" วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล จำแนกตามประเภทของครู วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า 1) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับที่มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าหลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก แต่ หลักความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลาง 2) บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบของสถานศึกษา มีการแบ่งฝ่ายในการทำงาน และมีงานพิเศษมากกว่าการสอนมากเกินไป ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ควรมีส่วนร่วมและจิตสำนึกของความเป็นครู ตลอดจนนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้กับสถานศึกษาได้อย่างเห็นผลจริงในเชิงปฏิบัติ

กวี เจ๊ะหมัด (2558) ศึกษาวิจัย เรื่อง "พฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนครศรีธรรมราช" วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ระดับพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนครศรีธรรมราชจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามบทบาทหน้าที่ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในภาพรวมมีเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนหลักการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน

นรากร พลหาญ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่" วัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์ถึงระดับธรรมาภิบาลในการบริหารงานของส่วนงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาถึงความตระหนักมุ่งมั่น และความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล 3) เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำหลักการของธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในส่วนงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า 1) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีการปฏิบัติงานตามหลักความคุ้มค่าสูงสุด รองลงมาคือหลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม และ หลักนิติธรรมตามลำดับ 2) ความตระหนักมุ่งมั่น และความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความตระหนักมุ่งมั่นเพื่อสร้างธรรมาภิบาลอยู่ในระดับสูง อันเนื่องมาจาก บุคลากรมีความเข้าใจในนโยบายขององค์กร มีความตั้งใจปฏิบัติงานทุ่มเทเสียสละต่องานที่ปฏิบัติ และมีความผูกพันต่อองค์กรและงานที่ปฏิบัติ ปฏิบัติงานด้วยความสุจริต โปร่งใส และเปิดเผย บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจหลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับสูง อันเนื่องมาจาก มีช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย สามารถเข้าถึงได้ง่าย ประกอบกับภาครัฐ และส่วนงานต่าง ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ มีการจัดระบบจัดการการเรียนรู้ KM จึงทำให้บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจหลักธรรมาภิบาล 3) ปัญหาและอุปสรรคในการนำหลักการของธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในส่วนงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่พบว่า การบริหารของมหาวิทยาลัยยังมีกรอบของกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เคร่งครัดมากเกินไป ขาดความยืดหยุ่นในบางสถานการณ์ ยังมีช่องทางของส่วนงานต่าง ๆ ให้ประชาชนมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย

นวลจันทร์ จุลทนพ (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง "การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยะเวลา ๓ ปี" วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยะเวลา ๓ ปี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานการศึกษา ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยะเวลา ๓ ปี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ส่วนการพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

นายศุภวิช มั่นป้อม (2554) ศึกษาวิจัย เรื่อง "บทบาทของผู้นำในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนกองขยะหนองแวม เขตหนองแวม กรุงเทพมหานคร" วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความเป็นมาของชุมชนกองขยะหนองแวม 2) ศึกษาบทบาทของผู้นำในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ผลงานของประธานชุมชน นายบรรจง แซ่อึ้ง ซึ่งเป็นผลงานเชิงประจักษ์ คือ โครงการที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเสาพิศ และ โครงการบ้านมั่นคง ซึ่งผู้นำ



ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ของคนในชุมชนในทุกขั้นตอนการดำเนินงานการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจะแก้ไข โดยกระบวนการของชุมชน ให้ชุมชนมีเวทีเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน โดยกระบวนการดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ให้แก่ชุมชนด้วยการปลูกจิตสำนึก กระตุ้นให้ทราบถึงปัญหาของตนเองและชุมชน และเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ซึ่งนายบรรจง แซ่อึ้ง มีบทบาทเป็นนักคิดและนักวางแผน รวมถึง มีบทบาทในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกชุมชน มีบทบาทในการสื่อสารเพื่อรวมพลังกลุ่มในชุมชน ประสานงานกับกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอกในการช่วยเหลือด้านงบประมาณ หรือทรัพยากรในการสนับสนุนการดำเนินงานของชุมชนเพื่อประโยชน์ของชุมชนที่ยั่งยืน

## 5. สรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่า ความสำคัญ และความจำเป็นในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน เป็นสิ่งสำคัญ อันจะนำไปสู่การบริหารได้อย่างสมบูรณ์ โปร่งใส และได้รับความเชื่อมั่นเชื่อถือจากทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ผู้บริหารแต่ละระดับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือแม้แต่ผู้บริหารในระดับสูงเอง หากมีการใช้หลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแล้ว ปัญหาการทุจริต การขาดความรับผิดชอบ หรือ ความไม่ยุติธรรม ไม่เสมอภาค จะลดลง และจางหายไปได้ และจะเกิดการยอมรับและนับถือกันและกัน ทั้งในส่วนของพนักงาน และผู้บริหารเอง ผู้ศึกษา จึงได้นำแนวคิดการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่เป็นรากฐานและจุดเริ่มต้นในการกำหนดแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการศึกษาไปปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกัน บทบาทผู้นำองค์กร ก็มีสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลให้เกิดประสิทธิภาพ สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิดของ Stephen R Covey เนื่องจากมีองค์ประกอบ คำนิยามและประเด็นของบทบาทผู้นำองค์กรที่ใกล้เคียงกับแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น และแนวคิดดังกล่าวได้รับการยอมรับแพร่หลายในประเทศไทย ซึ่งได้ถูกกล่าวถึงในหมวด 1 การนำองค์กร ของสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย 4 บทบาทด้วยกัน ดังนี้



- 1) บทบาทในการชี้แนะ (Pathfinding) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ
- 2) บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) การคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์
- 3) บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) การสร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่
- 4) บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ซึ่งเป็นบทบาทของผู้มีอำนาจเป็นสิ่งที่สำคัญในการส่งเสริมสนับสนุน ให้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้องค์กรบรรลุสู่ความสำเร็จต่อไป



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

งานการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นการศึกษา “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน: กรณีศึกษา การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน” โดยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods research) คือ ใช้รูปแบบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และรูปแบบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสัมภาษณ์เชิงกลุ่ม (Focus Group) เพื่อเป็นเครื่องมือในการศึกษาและรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณมีการกำหนดวิธีการศึกษาไว้ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การแบ่งระดับคะแนน
- 3.5 แนวทางในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามให้มีคุณภาพ
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้สถิติในการวิเคราะห์

ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพมีการกำหนดวิธีการศึกษาไว้ ดังนี้

- 3.7 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 3.8 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.9 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.10 การวิเคราะห์ข้อมูล

## ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณมีการกำหนดวิธีการศึกษา

### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่พนักงานและลูกจ้าง การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน จำนวน 5 หน่วยงาน กับอีก 1 ส่วนงาน คือ 1. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน (ส่วนงาน) 2. การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดสุราษฎร์ธานี 3. การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดชุมพร 4. การยางแห่งประเทศไทยการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดระนอง 5. การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 6. สำนักงานตลาดกลางยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี

#### 1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ พนักงานและลูกจ้าง การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน จำนวน 5 หน่วยงาน กับอีก 1 ส่วนงาน คือ 1. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน (ส่วนงาน) 2. การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดสุราษฎร์ธานี 3. การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดชุมพร 4. การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดระนอง 5. การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 6. สำนักงานตลาดกลางยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวนประชากรทั้งสิ้น 230 คน ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม โดยการใช้สูตรของ ยามาเน่ (Yamane, 1973: 125 อ้างถึงในอภิสิทธิ์ จันตะนี. 2550 : 81) ความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 จากสูตรต่อไปนี้

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

โดย

$$n = \text{จำนวนของขนาดตัวอย่าง}$$

$$N = \text{จำนวนรวมของประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา}$$

$$e = \text{ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ในการศึกษานี้กำหนดเท่ากับ 0.05}$$

$$\text{แทนค่า } n = \frac{230}{1 + 230(0.05)^2}$$

$$= 146.032 \text{ หรือ เท่ากับ } 147 \text{ คน}$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เท่ากับ 147 คน

จากนั้นกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนในแต่ละจังหวัดจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทั้งหมด 147 คน โดยคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนประชากรในแต่ละจังหวัดใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งตามอัตราส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อจัดข้อจำกัดของ Taro Yamane ในเรื่องกลุ่มย่อย โดยกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ ซึ่งกรณีนี้จะจำแนกตามจังหวัด การสุ่มตัวอย่างแบบนี้เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบมีโอกาสดังกล่าวสลับกัน เป็นการสุ่มที่กลุ่มประชากรทั้งหมดมีโอกาสได้รับการเลือกเท่า ๆ กัน ซึ่งจะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนน้อยลงและได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร ใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ซึ่งสามารถกำหนดกลุ่มตัวอย่างไว้ดังรายละเอียดตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การยางแห่งประเทศไทยในเขตภาคใต้ตอนบน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
สุราษฎร์ธานี	125	80
ชุมพร (รวมสำนักงานการยางแห่งประเทศไทยเขต)	45	29
ระนอง	14	9
ประจวบคีรีขันธ์	9	6
สำนักงานตลาดกลางยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี	37	23
<b>รวม</b>	<b>230</b>	<b>147</b>

## 1.2 รูปแบบและวิธีการศึกษา

1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลความรู้จากเว็บไซต์ต่าง ๆ

2) ศึกษาค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาการยางแห่งประเทศไทยโครงสร้างอำนาจหน้าที่ วิทยาลัยฯ พันธกิจ วัฒนธรรม ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ บทบาทผู้นำองค์กร และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน

### 1.2.1 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

#### 1) ตัวแปรอิสระ

##### (1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด

##### (2) บทบาทผู้นำองค์กร

บทบาทในการชี้แนะ (Pathfinding) มีจำนวน 3 ข้อ

บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alingning)

มีจำนวน 3 ข้อ

บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Emperwering) มีจำนวน 4 ข้อ

บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) มีจำนวน 4 ข้อ

#### 2) ตัวแปรตาม

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ได้แก่

(1) หลักนิติธรรม (The Rule of Law) มีจำนวน 6 ข้อ

(2) หลักคุณธรรม (Morality/Ethic) มีจำนวน 6 ข้อ

(3) หลักความโปร่งใส (Transparency) มีจำนวน 5 ข้อ

(4) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) มีจำนวน 5 ข้อ

(5) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) มีจำนวน 6 ข้อ

(6) หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness) มีจำนวน 5 ข้อ

ตารางที่ 3.2 แสดงระดับการวัดของตัวแปร

ตัวแปร	ระดับการวัด
เพศ	นามบัญญัติ (Nominal Scale)
อายุ	เรียงลำดับ (Ordinal Scale)
ระดับการศึกษา	เรียงลำดับ (Ordinal Scale)
ตำแหน่งงาน	นามบัญญัติ (Nominal Scale)
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	เรียงลำดับ (Ordinal Scale)
หน่วยงานที่สังกัด	นามบัญญัติ (Nominal Scale)
บทบาทผู้นำองค์กรด้านบทบาทในการชี้แนะ	อันตรภาค (Interval Scale)

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ระดับการวัด
บทบาทผู้นำองค์กรด้านบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	อันตรภาค (Interval Scale)
บทบาทผู้นำองค์กรด้านบทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ	อันตรภาค (Interval Scale)
บทบาทผู้นำองค์กรด้านบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี	อันตรภาค (Interval Scale)
หลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม	อันตรภาค (Interval Scale)
หลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม	อันตรภาค (Interval Scale)
หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส	อันตรภาค (Interval Scale)
หลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม	อันตรภาค (Interval Scale)
หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ	อันตรภาค (Interval Scale)
หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า	อันตรภาค (Interval Scale)

### 1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษารั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ตอน คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามบทบาทผู้นำองค์กร แบบสอบถามการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน และข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่สังกัด มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามบทบาทผู้นำองค์กร ผู้ศึกษาได้กำหนดแบบสอบถามตามแนวคิดของ Stephen R Covey มีจำนวนทั้งหมด 14 ข้อ

1. บทบาทในการชี้นำ (Pathfinding) มีจำนวน 3 ข้อ
2. บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน(Alingning) มีจำนวน 3 ข้อ
3. บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) มีจำนวน 4 ข้อ
4. บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) มีจำนวน 4 ข้อ



**ตอนที่ 3** แบบสอบถามการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนผู้ศึกษาได้ปรับปรุงและพัฒนาจากแบบสอบถามของ ชารีลา ลาหมิด (2559) เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทในการศึกษาในครั้งนี้มีจำนวนทั้งหมด 33 ข้อ

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. หลักนิติธรรม(The Rule of Law)        | มีจำนวน 6 ข้อ |
| 2. หลักคุณธรรม (Morality/Ethic)         | มีจำนวน 6 ข้อ |
| 3. หลักความโปร่งใส(Transparency)        | มีจำนวน 5 ข้อ |
| 4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)    | มีจำนวน 5 ข้อ |
| 5. หลักความรับผิดชอบ(Accountability)    | มีจำนวน 6 ข้อ |
| 6. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness) | มีจำนวน 5 ข้อ |

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

#### 1.4 การแบ่งระดับคะแนน

ลักษณะของแบบสอบถามในตอนที่ 2 เกี่ยวกับบทบาทผู้นำองค์กรและตอนที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคอร์ท์ (Likert) (ยูทซ์ ไกรยวรรณ. 2550: 244) โดยกำหนดคะแนน ดังนี้

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

ผู้ศึกษามีเกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยที่กำหนด ดังนี้

การแปลความหมายระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำองค์กร (ตัวแปรอิสระ) และการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล (ตัวแปรตาม) พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น โดยใช้สูตรการคำนวณเพื่อหาช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละชั้น (อัตราภาคชั้น) ดังนี้

$$\text{อัตราภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าพิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

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

เมื่อแทนค่าผลการคำนวณตามสูตรพบช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละอันดับการขึ้นมีค่าเท่ากับ 0.8 โดยสามารถนำมากำหนดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำองค์กร (ตัวแปรอิสระ) และการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล (ตัวแปรตาม) ได้ 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
ค่าเฉลี่ย 4.21–5.00	เท่ากับ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41–4.20	เท่ากับ มีระดับความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย 2.61–3.40	เท่ากับ มีระดับความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81–2.60	เท่ากับ มีระดับความคิดเห็นน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00–1.80	เท่ากับ มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

### 1.5 แนวทางการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามให้มีคุณภาพ

1. ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบสอบถามบทบาทผู้นำองค์กร และแบบสอบถามการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบน

2. หาค่าความตรงตามเนื้อหา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้หลักเกณฑ์ของดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index Of Item Objective Congruence: IOC) เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและเลือกเฉพาะข้อความที่มีความเที่ยงตรงมาใช้ในแจกแบบสอบถามจริง และเพื่อให้หลีกเลี่ยงความคิดเห็นที่อาจเกิดการแบ่งออกเป็น 2 ขั้ว ควรให้ผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปตรวจสอบ (สุวิมล ติรกันันท์, 2549) ซึ่งการตรวจสอบแบบสอบถามในการศึกษารound นี้ มีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน

โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

คะแนน 1 หากข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

คะแนน -1 หากข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

จากนั้นนำหลักเกณฑ์การให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดพิจารณาหาค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้รับในแต่ละข้อคำถาม โดยหากข้อคำถามได้รับคะแนนเฉลี่ยไม่ถึง 0.5 จะตัดข้อคำถามนั้นออกไป และผลจากการคำนวณของแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถาม พบว่า ไม่มีข้อคำถามใดมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 0.5

3. จากนั้นหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยการทดสอบแบบสอบถาม (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้แก่ แล้วนำผลการทดสอบที่ได้มาเพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยตรวจสอบข้อคำถามที่มีค่าต่ำกว่า 0.7 ให้ทำการพัฒนาปรับปรุงข้อคำถามให้เหมาะสมโดยผลจากการหาค่าความน่าเชื่อถือ พบว่า ไม่มีข้อคำถามใดในและด้าน ต่ำกว่า 0.7 ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ข้อคำถามแต่ละด้านขององค์ประกอบบทบาทผู้นำ

องค์ประกอบบทบาทผู้นำ	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha)
บทบาทในการชี้นำ	.798
บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	.853
บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ	.888
บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี	.927
<b>บทบาทผู้นำโดยรวม</b>	<b>.961</b>

ตารางที่ 3.4 แสดงค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ข้อคำถามแต่ละด้านขององค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล

องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha)
หลักนิติธรรม	.933
หลักคุณธรรม	.930
หลักความโปร่งใส	.925
หลักการมีส่วนร่วม	.936
หลักความรับผิดชอบ	.950
หลักความคุ้มค่า	.936
<b>หลักธรรมาภิบาลโดยรวม</b>	<b>.984</b>

4. เมื่อได้ผลการทดสอบนำผลที่ได้ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องเหมาะสม แล้วนำแบบสอบถามที่มีคุณภาพไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

## 1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้สถิติในการวิเคราะห์

การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science: SPSS for Windows) เพื่อหาค่าสถิติและวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยสถิติที่ใช้ คือ การหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percent)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ลักษณะของตัวแปรต้นที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บทบาทผู้นำองค์กร และตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยในเขตภาคใต้ตอนบน สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำองค์กร และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยในเขตภาคใต้ตอนบน โดยวิเคราะห์ความแตกต่างในกรณีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้สถิติ t-test independent และกรณีกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA และมีการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลด้วยค่าสถิติการถดถอยเชิงพหุคูณ (Stepwise Multiple linear Regression) โดยอธิบายสมมติฐานการวิจัยได้ ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.5 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานการวิจัย	ค่าสถิติที่ใช้
<b>สมมติฐานการวิจัยที่ 1</b> ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน	
<b>สมมติฐานวิจัยที่ 1.1</b> เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน	t-test Independent
<b>สมมติฐานวิจัยที่ 1.2</b> กลุ่มอายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน	ANOVA Independent
<b>สมมติฐานวิจัยที่ 1.3</b> การศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน	ANOVA Independent

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ค่าสถิติที่ใช้
<b>สมมติฐานวิจัยที่ 1.4</b> ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล การขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน	<b>ANOVA</b> <b>Independent</b>
<b>สมมติฐานวิจัยที่ 1.5</b> ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล การขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน	<b>ANOVA</b> <b>Independent</b>
<b>สมมติฐานวิจัยที่ 1.6</b> หน่วยงานสังกัดที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน	<b>ANOVA</b> <b>Independent</b>
<b>สมมติฐานการวิจัยที่ 2</b> ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ การขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวม	
<b>สมมติฐานวิจัยที่ 2.1</b> ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรม	<b>Stepwise Multiple</b> <b>linear Regression</b>
<b>สมมติฐานวิจัยที่ 2.2</b> ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรม	<b>Stepwise Multiple</b> <b>linear Regression</b>
<b>สมมติฐานวิจัยที่ 2.3</b> ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความโปร่งใส	<b>Stepwise Multiple</b> <b>linear Regression</b>
<b>สมมติฐานวิจัยที่ 2.4</b> ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วม	<b>Stepwise Multiple</b> <b>linear Regression</b>
<b>สมมติฐานวิจัยที่ 2.5</b> ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบ	<b>Stepwise Multiple</b> <b>linear Regression</b>
<b>สมมติฐานวิจัยที่ 2.6</b> ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลการขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่า	<b>Stepwise Multiple</b> <b>linear Regression</b>

## ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษารั้งนี้ นอกจากงานวิจัยเชิงปริมาณแล้วผู้ศึกษาได้วิจัยเชิงคุณภาพด้วย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนาแบบกลุ่มเพื่อให้ทราบถึงมุมมองความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และบทบาทการเป็นผู้นำของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ซึ่งจะทำให้ผู้ศึกษาได้ข้อมูลครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ ซึ่งจะสามารถนำข้อมูลที่ได้อมาวิเคราะห์และอภิปรายผล รวมถึงกำหนดแนวทาง และข้อเสนอแนะในการบริหารต่อไป

### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างในการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และ โดยมีการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ และแนวทางในการกำหนดข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ดังนี้

#### 2.1.1 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษารั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจำนวน 9 คน จากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน 147 คน ซึ่งจะแบ่งกลุ่มพนักงานและลูกจ้างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับกองหรือเทียบเท่า กลุ่มระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า กลุ่มระดับผู้ปฏิบัติ โดยจะคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนาแบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	เทคนิคการสัมภาษณ์
ระดับกองหรือเทียบเท่า	2 คน	สนทนากลุ่ม
ระดับกองหรือเทียบเท่า	2 คน	สัมภาษณ์เชิงลึก
ระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	3 คน	สนทนากลุ่ม
ระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	2 คน	สัมภาษณ์เชิงลึก
ระดับผู้ปฏิบัติ	2 คน	สนทนากลุ่ม
<b>รวม</b>	<b>11 คน</b>	



## 2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และบทบาทผู้นำองค์กร เพื่อนำมาประกอบกับข้อมูลในภาษีสัมภาษณ์
2. ผู้ศึกษามีการเตรียมความรู้ที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย นำไปสู่การศึกษาในครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง และมีความครอบคลุมประเด็นเนื้อหาที่ต้องการศึกษาให้มากที่สุด
3. ผู้ศึกษามีการสร้างแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นข้อคำถามในลักษณะของการสอบถามถึงปัญหาเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและบทบาทผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก และการสนทนาแบบกลุ่ม โดยการทบทวนจากวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สร้างเป็นคำถามให้มีความครอบคลุมของขอบเขตในการวิจัย โดยลักษณะของคำถามแบบปลายเปิด และสามารถเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ และมีความสมบูรณ์มากที่สุด

## 2.3 คำถามในการสัมภาษณ์

1. ปัญหาธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน มีอะไรบ้าง โปรดระบุ ในประเด็น 6 ด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า
2. ปัญหาด้านบทบาทผู้นำองค์กร ของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน มีอะไรบ้าง โปรดระบุ ในประเด็น 4 ด้าน ประกอบด้วย บทบาทในการชี้นำ บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี

## 2.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้แบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data) และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data)

ผู้ศึกษาได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลด้านวิชาการจากการทบทวนวรรณกรรมในแหล่งข้อมูล และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เช่น เอกสารทางวิชาการ บทความต่าง ๆ ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

2.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบตัวต่อตัว โดยเตรียมคำถามแบบปลายเปิดก่อนเริ่มทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการแสดงถึงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ โดยขออนุญาตในการจดบันทึกและบันทึกเทประหว่าง การสัมภาษณ์ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 20-30 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะทำจนกว่าจะไม่พบข้อสงสัย หรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นอีก ที่เรียกว่าข้อมูลอิ่มตัว (Data saturation) จึงหยุดการสัมภาษณ์ และมีการทดสอบคำถามและคำตอบ เพื่อเป็นแนวทางในการถามคำถามต่อไป

2.2 ในขณะที่สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะใช้การจดบันทึกสรุปสั้น ๆ เฉพาะประเด็นที่สำคัญ และเมื่อจบการสัมภาษณ์จะทำการบันทึกข้อมูลอื่น ๆ ทันทันที เช่น ลักษณะท่าทาง ลักษณะน้ำเสียง ตามความเป็นจริง โดยไม่มีการตีความ

2.3 ข้อมูลที่ถูกรับบันทึกจะถูกนำมาทำการตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน เพื่อนำไปศึกษาเพิ่มเติมในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไปและข้อมูลที่ได้อาจนำมาถอดเทปคำต่อคำ ประโยคต่อประโยคแล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

### 2.5 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ดังนี้

1. ผู้สัมภาษณ์อธิบายถึงวัตถุประสงค์การศึกษาและประโยชน์จากผลจากการศึกษาต่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์และไว้วางใจในตัวผู้ศึกษา ซึ่งจะมีผลต่อความถูกต้องและเป็นจริงของข้อมูล

2. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member checking) โดยการนำข้อมูลที่ได้อจากการสัมภาษณ์ที่ได้จดบันทึกอย่างละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจน นำกลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยันความถูกต้องของข้อมูลว่า ข้อมูลเป็นจริงตรงกับความรู้สึกรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่

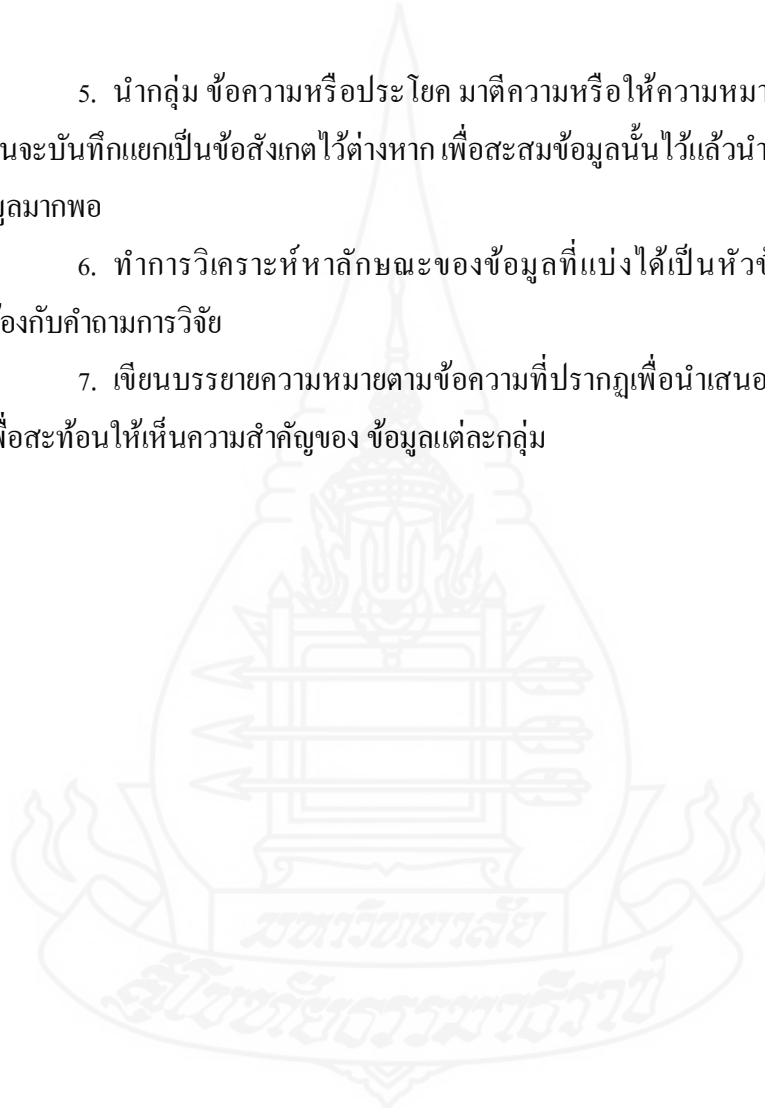
3. ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) โดยการนำข้อมูลไปตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

### 2.6 การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล

1. นำข้อมูลที่ได้อจากการจดบันทึกภาคสนามและการถอดเทปโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มแบบคำต่อคำ มาอ่านหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้อ และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ

2. นำข้อมูลกลับมาอ่านอีกครั้งโดยละเอียดทุกบรรทัด และจึงตีความ

3. ใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดประกอบคำหลักสำคัญที่ได้ เพื่อแสดงความชัดเจนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น
4. วิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และจัดกลุ่มความหมายแยกออกเป็นประเด็น (Content analysis) โดยจัดกลุ่มข้อมูลที่มี ลักษณะร่วมหรือที่มีความหมายเหมือนกันไว้ด้วยกัน จากนั้นให้ความหมายหรือแบ่งชื่อกลุ่มข้อมูล นั้น ๆ (Theme) โดยพิจารณาจาก ความสอดคล้องกับคำถามการวิจัย
5. นำกลุ่ม ข้อความหรือประโยค มาตีความหรือให้ความหมาย หากข้อมูลยังไม่มี ความชัดเจนจะบันทึกแยกเป็นข้อสังเกตไว้ต่างหาก เพื่อสะสมข้อมูลนั้นไว้เพื่อนำกลับมาวิเคราะห์ เมื่อได้ข้อมูลมากพอ
6. ทำการวิเคราะห์หาลักษณะของข้อมูลที่แบ่งได้เป็นหัวข้อย่อยโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับคำถามการวิจัย
7. เขียนบรรยายความหมายตามข้อความที่ปรากฏเพื่อนำเสนอพร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบเพื่อสะท้อนให้เห็นความสำคัญของ ข้อมูลแต่ละกลุ่ม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบน โดยประชากรกลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานและลูกจ้างของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน 4 จังหวัด 6 แห่ง ได้แก่ สุราษฎร์ธานี ชุมพร (รวม กยท.เขตภาคใต้ตอนบน) ระนอง ประจวบคีรีขันธ์และสำนักงานตลาดกลางยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี รวมทั้งสิ้น 230 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 147 คน จากนั้นผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
2. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
3. การทดสอบสมมติฐาน
4. ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น
5. การวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 อัตราส่วนต่อลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	65	48.9
หญิง	68	51.1
<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>100</b>
<b>2. อายุ</b>		
อายุต่ำกว่าหรือเทียบเท่ากับ 30ปี	11	8.3
อายุ 31-40ปี	58	43.6
อายุ 41-50ปี	23	17.3
อายุ 51-55ปี	26	19.5
อายุ 55 ปีขึ้นไป	15	11.3
<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	15.8
ปริญญาตรี	90	67.7
ปริญญาโท	21	15.8
ปริญญาเอก	1	.8
<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>100</b>
<b>3. ตำแหน่ง/หน้าที่ปัจจุบัน</b>		
หัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป	23	17.3
หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	38	28.6
ผู้ปฏิบัติ	72	54.1
<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>100</b>
<b>4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน</b>		
ระยะเวลาต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5ปี	32	24.1
ระยะเวลา 5-10 ปี	37	27.8
ระยะเวลา 11-20 ปี	25	18.8
ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป	39	29.3
<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>100</b>
<b>5. หน่วยงานที่สังกัด</b>		
กยท.จ.สุราษฎร์ธานี	64	48.1
กยท.จ.ชุมพร(รวม กยท.เขตภาคใต้ตอนบน)	20	15.0
กยท.จ.ระนอง	5	3.8
กยท.จ.ประจวบคีรีขันธ์	8	6.0
สำนักงานตลาดกลางยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี	36	27.1
<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนในการศึกษาคั้งนี้มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

**เพศ:** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานหญิง จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 51.1 และพนักงานชาย จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 48.9

**อายุ :** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 รองลงมามีอายุระหว่าง 51-55 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 อายุ 41-50 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 อายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 อายุระหว่าง 51-55 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 และน้อยที่สุดคือช่วงอายุต่ำกว่าหรือเทียบเท่ากับ 30 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3

**ระดับการศึกษา :** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 67.7 รองลงมาการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 ซึ่งเท่ากับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 และการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

**ตำแหน่ง/หน้าที่ปัจจุบัน:** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้ปฏิบัติ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 54.1 ตำแหน่งหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 และตำแหน่งหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3

**ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน:** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 รองลงมามีระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-10 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 ระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1 และระยะเวลา 11-20 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8

**สังกัดของพนักงาน:** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดใน การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1 รองลงมาสังกัด สำนักงานตลาดกลางยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 สังกัด การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดชุมพร จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 15 สังกัด การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6 และสังกัด การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดระนอง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8



## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

### 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรบทบาทผู้นำองค์กร

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำองค์กรของพนักงานการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้าน

ระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำองค์กร	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับ
บทบาทในการชี้นำ	3.93	.712	มาก	1
บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	3.82	.716	มาก	3
บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ	3.76	.802	มาก	4
บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี	3.86	.803	มาก	2
<b>ระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำองค์กรโดยรวม</b>	<b>3.84</b>	<b>.719</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำองค์กรของพนักงานการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าบทบาทในการชี้นำ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.93 รองลงมา คือ บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.86 บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.82 และบทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 3.76 ซึ่งอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำองค์กรของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนของพนักงาน ด้านบทบาทในการชี้นำ

บทบาทในการชี้นำ	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้นำของท่านมีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารให้ท่านเข้าใจได้อย่างถูกต้อง	3.95	.782	มาก	2
2. ผู้นำของท่านทราบถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานและกระตุ้นบุคลากรให้มุ่งมั่นปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.89	.785	มาก	3
3. ผู้นำของท่านสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.97	.768	มาก	1
<b>บทบาทในการชี้นำโดยรวม</b>	<b>3.93</b>	<b>.712</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำองค์กรของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนของพนักงาน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ด้านบทบาทในการชี้นำพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านบทบาทในการชี้นำโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .712 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 1. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .782 อยู่ในระดับมาก ข้อ 2. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .785 อยู่ในระดับมาก ข้อ 3. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .768 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำองค์กรของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนของพนักงาน ด้านบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับ
4. ผู้นำของท่านเข้าใจกระบวนการทำงานและสามารถสื่อสารถึงความเชื่อมโยงในการปฏิบัติงานได้	3.87	.763	มาก	2
5. ผู้นำของท่านสื่อสารและทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และแนวทางการปฏิบัติงานแก่บุคลากรให้เป็นที่ทิศทางเดียวกัน	3.89	.819	มาก	1
6. ผู้นำของท่านมีการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นที่ทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องได้	3.71	.813	มาก	3
<b>บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันโดยรวม</b>	<b>3.82</b>	<b>.716</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำองค์กรของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนของพนักงานการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 4. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับมาก ข้อ 5. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับมาก ข้อ 6. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำองค์กรของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ของพนักงานการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ด้านบทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับ
7. ผู้นำของท่านมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆแก่บุคลากรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.78	.891	มาก	2
8. ผู้นำของท่านมีการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและไม่วิจารณ์ความคิดของบุคลากร	3.67	.814	มาก	4

## ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับ
9. ผู้นำของท่านสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.73	.954	มาก	3
10. ผู้นำของท่านกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	3.86	.814	มาก	1
<b>บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจโดยรวม</b>	<b>3.76</b>	<b>.802</b>	มาก	

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำองค์กรของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านบทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านบทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 7. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 อยู่ในระดับมาก ข้อ 8. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 อยู่ในระดับมาก ข้อ 9. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 อยู่ในระดับมากและข้อ 10. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำองค์กรของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี

บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับ
11. ผู้นำของท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การมาทำงานในวันหยุด เป็นต้น	3.907	.920	มาก	1
12. ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา	3.89	.859	มาก	2
13. ผู้นำของท่านแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	3.87	.865	มาก	3
14. ผู้นำของท่านสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข	3.77	.910	มาก	4
<b>บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีโดยรวม</b>	<b>3.86</b>	<b>.803</b>	มาก	

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นบทบาทผู้นำองค์กรของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนของพนักงาน การยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบน ด้านบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 11. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อยู่ในระดับมาก ข้อ 12. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับมาก ข้อ 13. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับมากและข้อ 14. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 อยู่ในระดับมาก

## 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบน

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนโดยรวม

ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับ
หลักนิติธรรม	3.73	.552	มาก	6
หลักคุณธรรม	3.90	.839	มาก	2
หลักความโปร่งใส	3.78	.710	มาก	4
หลักการมีส่วนร่วม	3.83	.710	มาก	3
หลักความรับผิดชอบ	3.93	.726	มาก	1
หลักความคุ้มค่า	3.74	.702	มาก	5
<b>ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวม</b>	<b>3.82</b>	<b>.640</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาระดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนของพนักงาน การยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า หลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 อยู่ในระดับมาก หลักคุณธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.90 อยู่ในระดับมากหลักความโปร่งใสมีค่าเฉลี่ย 3.78 อยู่ในระดับมาก หลักการมีส่วนร่วม

มีค่าเฉลี่ย 3.83 อยู่ในระดับมาก หลักความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ย 3.93 อยู่ในระดับมาก และหลักความคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .702 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรม

ด้านหลักนิติธรรม	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารมีการกำหนดและปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆ ขององค์กรขึ้นอย่างมีเหตุผล ถูกต้อง ชัดเจน ทันสมัย	3.64	.782	มาก	5
2. ผู้บริหารมีการกำหนดและปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆ ขององค์กรให้มีความเป็นธรรม เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ สามารถปกป้องคนดี ลงโทษคนไม่ดี	3.61	.842	มาก	6
3. บุคลากรในองค์กรยอมรับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆของผู้บริหาร	3.78	.667	มาก	3
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.87	.712	มาก	1
5. ผู้บริหารตักเตือนหรือลงโทษบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลง	3.58	.761	มาก	4
6. ผู้บริหารยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.88	.718	มาก	2
<b>การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมโดยรวม</b>	<b>3.73</b>	<b>.619</b>	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรม พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านหลักนิติธรรมโดยรวม อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 1. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับมาก ข้อ 2. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 อยู่ในระดับมาก และข้อ 3. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 อยู่ในระดับมาก ข้อ 4. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับมาก ข้อ 5. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 อยู่ในระดับมาก และข้อ 6. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับมาก



ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรม

ด้านหลักคุณธรรม	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับที่
7. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดมั่นในความถูกต้อง คิงาม	4.07	.751	มาก	1
8. ผู้บริหารสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างขยัน อดทน ซื่อสัตย์ สุจริต	3.83	.939	มาก	4
9. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม	3.80	.839	มาก	6
10. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน และมีระเบียบวินัย	3.95	.810	มาก	2
11. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน และมีระเบียบวินัย	3.92	.835	มาก	3
12. ผู้บริหารมีความอดทน อดกลั้น และมีอารมณ์หนักแน่น มั่นคง	3.81	.750	มาก	5
<b>การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมโดยรวม</b>	<b>3.90</b>	<b>.640</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบน ด้านหลักคุณธรรม พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านหลักคุณธรรมโดยรวม อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 7. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก ข้อ 8. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก ข้อ 9. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 อยู่ในระดับมาก ข้อ 10. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 อยู่ในระดับมาก ข้อ 11. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 อยู่ในระดับมากและข้อ 12. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
ของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับที่
13. ผู้บริหารบริหารอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทำให้พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความไว้วางใจ	3.91	.773	มาก	1
14. ผู้บริหารสามารถอธิบายให้พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รู้และ เข้าใจเป้าหมาย ทิศทางการดำเนิน โครงการ แผนงาน สิทธิ ประโยชน์ที่พึงได้รับอย่างโปร่งใสไม่ปิดบัง	3.80	.830	มาก	2
15. ผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน	3.71	.774	มาก	4
16. ผู้บริหารมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน และเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา	3.78	.801	มาก	3
17. ผู้บริหารจัดให้มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอน มีเกณฑ์ มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม และเปิดเผย ต่อสาธารณะ	3.71	.813	มาก	4
<b>การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส โดยรวม</b>	<b>3.78</b>	<b>.710</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลัก  
ธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบน ด้านหลักความโปร่งใส พบว่า  
พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านหลักความโปร่งใสโดยรวม อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
3.78 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 13. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับมาก ข้อ 14. มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.80 อยู่ในระดับมาก ข้อ 15. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 อยู่ในระดับมาก ข้อ 16. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78  
อยู่ในระดับมาก และข้อ 17. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
ของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับ
18. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคคลทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร	3.83	.809	มาก	3
19. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใน ปัญหาสำคัญขององค์กร	3.80	.877	มาก	4
20. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดง ความคิดเห็นในการวางแผน จัดทำแผนปฏิบัติการ ประชา พิจารณา และมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์จากผลการปฏิบัติงาน	3.74	.816	มาก	5
21. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเป็นอิสระ	3.86	.730	มาก	2
22. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร	3.92	.745	มาก	1
<b>การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมโดยรวม</b>	<b>3.83</b>	<b>.710</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลัก  
ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ด้านหลักการมีส่วนร่วม  
พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านหลักการมีส่วนร่วมโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.83 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 18. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก ข้อ 19.  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 อยู่ในระดับมาก 20. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 อยู่ในระดับมาก ข้อ 21. มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก และข้อ 22. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
ของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบ

ด้านหลักความรับผิดชอบ	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับ
23. ผู้บริหารมีความตระหนักในหน้าที่ที่มีต่อองค์กร	4.07	.828	มาก	1
24. ผู้บริหารมีความสำนึกในการทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ละทิ้งงาน	4.04	.782	มาก	2
25. ผู้บริหารให้ความสนใจเกี่ยวกับปัญหาขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ	3.91	.763	มาก	3
26. ผู้บริหารกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ	3.84	.824	มาก	6
27. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	3.86	.770	มาก	5
28. ผู้บริหารกล้าที่จะยอมรับผลที่เกิดจากการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง	3.87	.830	มาก	4
<b>การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบโดยรวม</b>	<b>3.93</b>	<b>.726</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านหลักความรับผิดชอบ โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 23. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก ข้อ 24. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก และข้อ 25. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับมาก ข้อ 26. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 อยู่ในระดับมาก ข้อ 27. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมากและข้อ 28. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
ของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่า

ด้านหลักความคุ้มค่า	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับ
29. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุด	3.81	.760	มาก	2
30. ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันจัดกิจกรรมรณรงค์การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	3.65	.844	มาก	5

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ด้านหลักความคุ้มค่า	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับ
31. ผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้บุคลากรจัดบริการให้พนักงานหรือผู้เข้ามาติดต่อราชการได้รับความสะดวกรวดเร็วภายในเวลาที่กำหนด	3.82	.777	มาก	1
32. ผู้บริหารสนับสนุนให้นำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่หรือประยุกต์ให้เกิดผลผลิตใหม่อยู่เสมอ	3.69	.770	มาก	4
33. ผู้บริหารสนับสนุนให้ร่วมกันประหยัดพลังงานเพื่อรักษาและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.74	.775	มาก	3
<b>การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าโดยรวม</b>	<b>3.74</b>	<b>.702</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.13 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ด้านหลักความคุ้มค่า พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็น ด้านหลักความคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 29. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับมาก ข้อ 30. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับมาก ข้อ 31. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับมาก ข้อ 32. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 อยู่ในระดับมาก และข้อ 33. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 อยู่ในระดับมาก

### 3. การทดสอบสมมติฐานการศึกษา

ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษานี้ไว้ โดยมีรายละเอียดวิเคราะห์ผลสมมติฐานดังนี้

3.1 สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานการวิจัยรายด้าน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนแตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

$H_0$  เพศที่แตกต่างกันส่งผลความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมและรายด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  เพศที่แตกต่างกันส่งผลความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมและรายด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย (t-test) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมจำแนกตามเพศ

หลักธรรมาภิบาล	เพศ	n	Mean	S.D.	t	Sig
โดยรวม	ชาย	65	3.91	.624	.654	.515
	หญิง	68	3.74	.649		
	รวม	133	3.82	.640		
หลักนิติธรรม	ชาย	65	3.82	.570	1.773	.079
	หญิง	68	3.63	.653		
	รวม	133	3.73	.619		
หลักคุณธรรม	ชาย	65	4.04	.690	2.213	.029
	หญิง	68	3.76	.749		
	รวม	133	3.90	.731		
หลักความโปร่งใส	ชาย	65	3.87	.710	1.416	.159
	หญิง	68	3.70	.705		
	รวม	133	3.78	.710		
หลักการมีส่วนร่วม	ชาย	65	3.86	.719	.547	.586
	หญิง	68	3.80	.706		
	รวม	133	3.83	.710		
หลักความรับผิดชอบ	ชาย	65	4.02	.681	1.316	.191
	หญิง	68	3.85	.763		
	รวม	133	3.93	.726		



ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	เพศ	n	Mean	S.D.	t	Sig
หลักความคุ้มค่า	ชาย	65	3.79	.759	.742	.460
	หญิง	68	3.70	.645		
	รวม	133	3.74	.702		

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.14สามารถอธิบายผล ได้ดังนี้

(1) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวม โดยการใช้การทดสอบสถิติที่ (t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมจำแนกตามเพศ พบว่าพนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig =.515 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

(2) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม โดยการใช้การทดสอบสถิติที่ (t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล หลักนิติธรรมจำแนกตามเพศ พบว่าพนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นด้านหลักนิติธรรมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig = .870 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรม ไม่แตกต่างกัน

(3) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม โดยการใช้การทดสอบสถิติที่ (t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรมจำแนกตามเพศ พบว่าพนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นด้านหลักคุณธรรมแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig =.029 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรม แตกต่างกัน

โดยจากการวิเคราะห์ความแตกต่างด้านหลักคุณธรรม พบว่า เพศชายมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม ค่าเฉลี่ย 4.04 มากกว่า เพศหญิงที่มีค่าเฉลี่ย 3.76

(4) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นด้านการจัดการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล หลักความโปร่งใส โดยการใช้การทดสอบสถิติ (t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็น ด้านหลักความโปร่งใส ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.159 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ด้านหลักความโปร่งใส ไม่แตกต่างกัน

(5) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยการใช้การทดสอบสถิติ (t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นด้านหลักการมีส่วนร่วม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.586 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักมีส่วนร่วม ไม่แตกต่างกัน

(6) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยการใช้การทดสอบสถิติ (t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบจำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นด้านหลักความรับผิดชอบ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.191 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ด้านหลักความรับผิดชอบ ไม่แตกต่างกัน

(7) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า โดยการใช้การทดสอบสถิติ (t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่าจำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นด้านหลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.460 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ

พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานวิจัยที่ 1.2** อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนของพนักงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันโดยมีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

$H_0$  กลุ่มอายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมและรายด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  กลุ่มอายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมและรายด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมและรายด้านของพนักงานจำแนกตามกลุ่มอายุ

หลักธรรมาภิบาล	กลุ่มอายุ	n	Mean	S.D.	F	Sig
โดยรวม	อายุ ≤ 30 ปี	11	3.74	.633	.594	.668
	อายุ 31-40 ปี	58	3.78	.656		
	อายุ 41-50 ปี	23	3.82	.710		
	อายุ 51-55 ปี	26	3.81	.651		
	อายุ 55 ปีขึ้นไป	15	4.06	.451		
	รวม	133	3.82	.640		
หลักนิติธรรม	อายุ ≤ 30 ปี	11	3.58	.529	.966	.428
	อายุ 31-40 ปี	58	3.64	.668		
	อายุ 41-50 ปี	23	3.80	.659		
	อายุ 51-55 ปี	26	3.80	.598		
	อายุ 55 ปีขึ้นไป	15	3.92	.412		
	รวม	133	3.73	.619		

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	กลุ่มอายุ	n	Mean	S.D.	F	Sig
หลักคุณธรรม	อายุ ≤ 30 ปี	11	-3.73	.746	1.026	0.396
	อายุ 31-40 ปี	58	3.86	.734		
	อายุ 41-50 ปี	23	3.82	.821		
	อายุ 51-55 ปี	26	3.94	.766		
	อายุ 55 ปีขึ้นไป	15	4.22	.435		
	รวม	133	3.90	.731		
หลักความโปร่งใส	อายุ ≤ 30 ปี	11	3.75	.664	.735	.5692
	อายุ 31-40 ปี	58	3.72	.714		
	อายุ 41-50 ปี	23	3.82	.824		
	อายุ 51-55 ปี	26	3.75	.684		
	อายุ 55 ปีขึ้นไป	15	4.07	.598		
	รวม	133	3.78	.710		
หลักการมีส่วนร่วม	อายุ ≤ 30 ปี	11	3.71	.712	.339	.851
	อายุ 31-40 ปี	58	3.83	.762		
	อายุ 41-50 ปี	23	3.80	.731		
	อายุ 51-55 ปี	26	3.81	.689		
	อายุ 55 ปีขึ้นไป	15	4.01	.542		
	รวม	133	3.83	.710		
หลักความรับผิดชอบ	อายุ ≤ 30 ปี	11	4.02	.685	.510	.728
	อายุ 31-40 ปี	58	3.92	.744		
	อายุ 41-50 ปี	23	3.87	.780		
	อายุ 51-55 ปี	26	3.85	.798		
	อายุ 55 ปีขึ้นไป	15	4.16	.461		
	รวม	133	3.93	.726		
หลักความคุ้มค่า	อายุ ≤ 30 ปี	11	3.74	.835	.525	.718
	อายุ 31-40 ปี	58	3.78	.735		
	อายุ 41-50 ปี	23	3.82	.723		
	อายุ 51-55 ปี	26	3.64	.657		
	อายุ 55 ปีขึ้นไป	15	3.93	.527		
	รวม	133	3.74	.702		

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05



$H_1$  กล่าวคือ กลุ่มอายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ด้านหลักความโปร่งใส ไม่แตกต่างกัน

(5) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วมโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีกลุ่มอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.851 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ กลุ่มอายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ด้านหลักการมีส่วนร่วม ไม่แตกต่างกัน

(6) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบของพนักงานจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีกลุ่มอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.728 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือกลุ่มอายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ด้านหลักความรับผิดชอบ ไม่แตกต่างกัน

(7) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่าโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่าของพนักงานจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีกลุ่มอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่าไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.718 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือกลุ่มอายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกัน



**สมมติฐานวิจัยที่ 1.3** การศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนของพนักงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันโดยมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

$H_0$  การศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  การศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านของพนักงานจำแนกตามการศึกษา

หลักธรรมาภิบาล	ระดับการศึกษา	n	Mean	S.D.	F	Sig
โดยรวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	3.51	.647	1.455	.037
	ปริญญาตรี	90	3.83	.713		
	ปริญญาโท	21	3.63	.661		
	รวม	132	3.75	.701		
หลักนิติธรรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	3.61	.676	2.918	.237
	ปริญญาตรี	90	3.79	.608		
	ปริญญาโท	21	3.57	.607		
	รวม	132	3.72	.621		
หลักคุณธรรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	3.56	.800	3.465	.058
	ปริญญาตรี	90	3.99	.712		
	ปริญญาโท	21	3.89	.676		
	รวม	132	3.90	.731		

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	ระดับการศึกษา	n	Mean	S.D.	F	Sig
หลักความโปร่งใส	ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	3.42	.675	3.899	.023
	ปริญญาตรี	90	3.89	.716		
	ปริญญาโท	21	3.74	.623		
	รวม	132	3.79	.711		
หลักการมีส่วนร่วม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	3.50	.797	3.192	.044
	ปริญญาตรี	90	3.93	.685		
	ปริญญาโท	21	3.78	.645		
	รวม	132	3.84	.709		
หลักความรับผิดชอบ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	3.54	.813	4.649	.011
	ปริญญาตรี	90	4.05	.694		
	ปริญญาโท	21	3.84	.653		
	รวม	132	3.94	.727		
หลักความคุ้มค่า	ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	3.51	.647	2.175	.118
	ปริญญาตรี	90	3.83	.713		
	ปริญญาโท	21	3.63	.661		
	รวม	132	3.75	.701		

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากการทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของพนักงานจำแนกตามการศึกษา พบว่าระดับการศึกษาปริญญาเอก มีกลุ่มประชากรตัวอย่าง 1 คน จึงไม่สามารถวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวได้ (One-way ANOVA) ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สามารถวิเคราะห์ในระดับการศึกษาอื่นๆได้ ผู้วิจัยจึงได้ตัดกลุ่มประชากรตัวอย่างในระดับการศึกษาปริญญาเอก 1 คน เพื่อวิเคราะห์ระดับการศึกษาอื่นๆที่มีกลุ่มประชากรตัวอย่างมากกว่า 1 คน ดังตารางที่ 4.16ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมของพนักงานจำแนกตามการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวม แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.037 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษา

แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการ  
 ยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมแตกต่างกัน

(2) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
 ด้านหลักนิติธรรม โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)  
 เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
 ด้านหลักนิติธรรมของพนักงานจำแนกตามการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกัน  
 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมไม่แตกต่างกัน  
 ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.237 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และ

ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็น  
 เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้  
 ตอนบน ด้านหลักนิติธรรม ไม่แตกต่างกัน

(3) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
 ด้านหลักคุณธรรม โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)  
 เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
 ด้านหลักคุณธรรมของพนักงานจำแนกตามการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกัน  
 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรมไม่แตกต่างกัน  
 ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.058 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  
 $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ด้านหลักคุณธรรม  
 ไม่แตกต่างกัน

(4) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
 ด้านหลักความโปร่งใส โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อ  
 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
 ด้านหลักความโปร่งใสของพนักงานจำแนกตามการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกัน  
 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสแตกต่างกัน  
 ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.023 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  
 $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความโปร่งใส  
 แตกต่างกัน

(5) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
 ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)  
 เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

ด้านหลักการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วมแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.044 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

(6) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบของพนักงานจำแนกตามการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.011 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบแตกต่างกัน

(7) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่าของพนักงานจำแนกตามการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่าไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig=.118 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ด้านหลักธรรมาภิบาลโดยรวม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักความรับผิดชอบ

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.4 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนของพนักงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันโดยมีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

$H_0$  ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมและรายด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมและรายด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมและรายด้านจำแนกตามตำแหน่ง

หลักธรรมาภิบาล	ตำแหน่ง	n	Mean	S.D.	F	Sig
โดยรวม	หัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป	23	4.02	.501	3.583	.031
	หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	38	3.95	.726		
	ผู้ปฏิบัติงาน	72	3.69	.608		
	รวม	133	3.82	.640		
หลักนิติธรรม	หัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป	23	3.89	.512	1.854	.161
	หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	38	3.80	.674		
	ผู้ปฏิบัติงาน	72	3.64	.612		
	รวม	133	3.73	.619		
หลักคุณธรรม	หัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป	23	4.17	.544	5.552	.005
	หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	38	4.09	.791		
	ผู้ปฏิบัติงาน	72	3.71	.706		
	รวม	133	3.90	.731		

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	ตำแหน่ง	n	Mean	S.D.	F	Sig
หลักความโปร่งใส	หัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป	87	4.00	.533	3.2683	.041
	หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า		3.92	.801		
	ผู้ปฏิบัติ	72	3.64	.686		
	รวม	133	3.78	.710		
หลักการมีส่วนร่วม	หัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป	23	4.01	.577	2.505	.086
	หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	38	3.96	.733		
	ผู้ปฏิบัติ	72	3.71	.721		
	รวม	133	3.83	.710		
หลักความรับผิดชอบต่อสังคม	หัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป	23	4.12	.600	2.281	.106
	หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	38	4.05	.778		
	ผู้ปฏิบัติ	72	3.81	.722		
	รวม	133	3.93	.726		
หลักความคุ้มค่า	หัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป	23	3.91	.511	2.918	.058
	หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	38	3.89	.793		
	ผู้ปฏิบัติ	72	3.61	.684		
	รวม	133	3.74	.702		

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.17 สามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวม โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมของพนักงานจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig = .031 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท. เขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมแตกต่างกัน





แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig = .086 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วม ไม่แตกต่างกัน

(6) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ ของพนักงานจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig = .106 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบ ไม่แตกต่างกัน

(7) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า ของพนักงานจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่าไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig = .058 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ด้านหลักธรรมาภิบาลโดยรวม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส

สมมติฐานวิจัยที่ 1.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนของพนักงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันโดยมีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

$H_0$  ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวม และรายด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านของพนักงานจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

หลักธรรมาภิบาล	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	n	Mean	S.D.	F	Sig
โดยรวม	ระยะเวลา ≤ 5 ปี	32	3.69	.711	1.420	.240
	ระยะเวลา 5-10 ปี	37	3.89	.603		
	ระยะเวลา 11-20 ปี	25	3.69	.547		
	ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป	39	3.94	.657		
	รวม	133	3.82	.640		
หลักนิติธรรม	ระยะเวลา ≤ 5 ปี	32	3.49	.675	2.123	.100
	ระยะเวลา 5-10 ปี	37	3.81	.641		
	ระยะเวลา 11-20 ปี	25	3.79	.475		
	ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป	39	3.81	.604		
	รวม	133	3.73	.619		

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	n	Mean	S.D.	F	Sig
หลักคุณธรรม	ระยะเวลา ≤ 5 ปี	32	3.76	.854	1.621	.188
	ระยะเวลา 5-10 ปี	37	3.95	.639		
	ระยะเวลา 11-20 ปี	25	3.73	.614		
	ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป	39	4.07	.755		
	<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>3.90</b>	<b>.731</b>		
หลักความโปร่งใส	ระยะเวลา ≤ 5 ปี	32	3.71	.811	1.619	.188
	ระยะเวลา 5-10 ปี	37	3.88	.602		
	ระยะเวลา 11-20 ปี	25	3.55	.679		
	ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป	39	3.91	.719		
	<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>3.78</b>	<b>.710</b>		
หลักการมีส่วนร่วม	ระยะเวลา ≤ 5 ปี	32	3.69	.865	1.281	.284
	ระยะเวลา 5-10 ปี	37	3.94	.603		
	ระยะเวลา 11-20 ปี	25	3.70	.635		
	ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป	39	3.93	.701		
	<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>3.83</b>	<b>.710</b>		
หลักความรับผิดชอบต่อสังคม	ระยะเวลา ≤ 5 ปี	32	3.90	.784	1.349	.262
	ระยะเวลา 5-10 ปี	37	3.98	.710		
	ระยะเวลา 11-20 ปี	25	3.70	.654		
	ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป	39	4.06	.726		
	<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>3.93</b>	<b>.726</b>		
หลักความคุ้มค่า	ระยะเวลา ≤ 5 ปี	32	3.59	.730	1.075	.362
	ระยะเวลา 5-10 ปี	37	3.80	.759		
	ระยะเวลา 11-20 ปี	25	3.66	.655		
	ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป	39	3.87	.646		
	<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>3.74</b>	<b>.702</b>		

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.18 สามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวม โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยรวมของพนักงานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน



มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท. เขตภาคใต้ตอนบน ด้านหลักความโปร่งใส ไม่แตกต่างกัน

(5) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยการใ้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig = .284 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วม ไม่แตกต่างกัน

(6) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยการใ้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ ของพนักงานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig = .262 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบไม่แตกต่างกัน

(7) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า โดยการใ้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า ของพนักงานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่าไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig = .362 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่าไม่แตกต่างกัน



สมมติฐานวิจัยที่ 1.6 หน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนของพนักงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันโดยมีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

$H_0$  หน่วยงานสังกัดที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  หน่วยงานสังกัดที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่าแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านของพนักงานจำแนกตามสังกัด

หลักธรรมาภิบาล	สังกัด	n	Mean	S.D.	F	Sig
โดยรวม	กยท.จ.สุราษฎร์ธานี	64	3.90	.579	1.518	.201
	กยท.จ.ชุมพร (รวม กยท.ข.ภาคใต้ตอนบน)	20	-3.74	.827		
	กยท.จ.ระนอง	5	3.57	.458		
	กยท.จ.ประจวบคีรีขันธ์	8	4.16	.337		
	สตท.สุราษฎร์ธานี	36	3.69	.674		
	รวม	133	3.82	.640		
หลักนิติธรรม	กยท.จ.สุราษฎร์ธานี	64	3.70	.553	1.156	.334
	กยท.จ.ชุมพร (รวม กยท.ข.ภาคใต้ตอนบน)	20	3.61	.797		
	กยท.จ.ระนอง	5	3.53	.415		
	กยท.จ.ประจวบคีรีขันธ์	8	4.10	.408		
	สตท.สุราษฎร์ธานี	36	3.78	.668		
	รวม	133	3.73	.619		

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	สังกัด	n	Mean	S.D.	F	Sig
หลักคุณธรรม	กยท.จ.สุราษฎร์ธานี	64	4.01	.670	1.912	.112
	กยท.จ.ชุมพร (รวม กยท.จ.ภาคใต้ตอนบน)	20	3.86	.937		
	กยท.จ.ระนอง	5	3.53	.462		
	กยท.จ.ประจวบคีรีขันธ์	8	4.23	.333		
	สศท.สุราษฎร์ธานี	36	3.69	.757		
	รวม	133	3.90	.731		
หลักความโปร่งใส	กยท.จ.สุราษฎร์ธานี	64	3.87	.631	1.257	.290
	กยท.จ.ชุมพร (รวม กยท.จ.ภาคใต้ตอนบน)	20	3.70	.950		
	กยท.จ.ระนอง	5	3.60	.469		
	กยท.จ.ประจวบคีรีขันธ์	8	4.10	.478		
	สศท.สุราษฎร์ธานี	36	3.63	.744		
	รวม	133	3.78	.710		
หลักการมีส่วนร่วม	กยท.จ.สุราษฎร์ธานี	64	3.93	.630	1.603	.177
	กยท.จ.ชุมพร (รวม กยท.จ.ภาคใต้ตอนบน)	20	3.66	.934		
	กยท.จ.ระนอง	5	3.48	.502		
	กยท.จ.ประจวบคีรีขันธ์	8	4.18	.483		
	สศท.สุราษฎร์ธานี	36	3.72	.741		
	รวม	133	3.83	.710		
หลักความรับผิดชอบ	กยท.จ.สุราษฎร์ธานี	64	4.09	.611	2.992	.021
	กยท.จ.ชุมพร (รวม กยท.จ.ภาคใต้ตอนบน)	20	3.79	.940		
	กยท.จ.ระนอง	5	3.57	.548		
	กยท.จ.ประจวบคีรีขันธ์	8	4.31	.467		
	สศท.สุราษฎร์ธานี	36	3.69	.768		
	รวม	133	3.93	.726		
หลักความคุ้มค่า	กยท.จ.สุราษฎร์ธานี	64	3.78	.704	.793	.532
	กยท.จ.ชุมพร (รวม กยท.จ.ภาคใต้ตอนบน)	20	3.79	.780		
	กยท.จ.ระนอง	5	3.72	.415		
	กยท.จ.ประจวบคีรีขันธ์	8	4.03	.392		
	สศท.สุราษฎร์ธานี	36	3.59	.734		
	รวม	133	3.74	.702		

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05



$H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีหน่วยงานสังกัดที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความโปร่งใสไม่แตกต่างกัน

(5) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามสังกัด พบว่า พนักงานที่มีสังกัดแตกต่างกันแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig = .177 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีหน่วยงานสังกัดที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน

(6) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ ของพนักงานจำแนกตามสังกัด พบว่า พนักงานที่มีสังกัดแตกต่างกันแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig = .021 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีหน่วยงานสังกัดที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบ แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe พบว่า พนักงานที่สังกัดแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นด้านหลักความรับผิดชอบไม่แตกต่างกัน

(7) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า ของพนักงานจำแนกตามสังกัด พบว่า พนักงานที่มีสังกัดแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 โดยมีค่า Sig = .532 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ พนักงานที่มีหน่วยงานสังกัดที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท. เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกัน

### 3.2 สมมติฐานการวิจัยที่ 2

ผู้ศึกษาได้ใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลการถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษาที่ตั้งไว้ โดยมีสัญลักษณ์ที่ใช้แทนในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

t	แทน ค่าสถิติที่ใช้ใน t-test
$\bar{x}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Sig	แทน ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ
R <sup>2</sup>	แทน ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์
Adjust R <sup>2</sup>	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เปลี่ยนไปแต่ละตัว
Beta	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
F	แทน ค่าสถิติ F-test ของสมการพยากรณ์

โดยมีสมการของการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ดังนี้

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัย ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวม โดยมีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

**H<sub>0</sub>** ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวม

**H<sub>1</sub>** ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 กำหนดให้

### ตัวแปรอิสระ

$X_1$  = บทบาทในการชี้นำ

$X_2$  = บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

$X_3$  = บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

$X_4$  = บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี

### ตัวแปรตาม

$Y$  = หลักธรรมาภิบาลโดยรวม

การทดสอบทางสถิติค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมของพนักงานมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวม

ลำดับที่	ตัวแปรทำนาย	B	Beta( $\beta$ )	t	Sig
	ค่าคงที่	.850		5.684	.000
1	บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ )	.385	.058	6.594	.000
2	บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน( $X_2$ )	.389	.065	5.934	.000

$R = 0.874R^2 = .764$     Adjusted  $R^2 = .761F = 210.878$

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากการทดสอบทางสถิติตามตารางที่ 4.20 พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มี 2 ตัว คือ ตัวแปรบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) มีค่า Sig = .000 และตัวแปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ( $X_2$ ) มีค่า Sig = .000 ที่ส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวม



โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) สามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) และตัวแปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหรือมีอิทธิพลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวม โดยสามารถทำนายตัวแปรดังกล่าวได้ร้อยละ 76.4 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวม

จากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตามตารางที่ 4.22 สามารถสร้างสมการทำนายปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมได้ดังนี้

หลักธรรมาภิบาล โดยรวม =  $.850 + .385 (X_4 = \text{บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี}) + .389(X_2 = \text{บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน})$

**สมมติฐานวิจัยที่ 2.1** ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัย บทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรมโดยมีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

$H_0$  ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรม

$H_1$  ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรม

ในการทดสอบสมมติฐานวิจัยที่ กำหนดให้

ตัวแปรอิสระ

$X_1$  = บทบาทในการชี้นำ

$X_2$  = บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

$X_3$  = บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

$X_4$  = บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี

### ตัวแปรตาม

$$Y = \text{หลักนิติธรรม}$$

การทดสอบทางสถิติค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรมมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรม

ลำดับที่	ตัวแปรทำนาย	B	Beta( $\beta$ )	t	Sig
	ค่าคงที่	1.183		6.145	.000
1	บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน( $X_2$ )	.441	.510	5.229	.000
2	บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ )	.222	.288	2.958	.004
R = 0.763		R <sup>2</sup> = .583	Adjusted R <sup>2</sup> = .576	F = 90.750	

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากการทดสอบทางสถิติตามตารางที่ 4.21 พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท. เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรมและได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มี 2 ตัว คือ ตัวแปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ( $X_2$ ) มีค่า Sig = .000 และตัวแปรบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) มีค่า Sig = .004 ที่ส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวม

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) สามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ( $X_2$ ) และตัวแปรบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหรือมีอิทธิพลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท. เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรม โดยสามารถทำนายตัวแปรดังกล่าวได้ร้อยละ 58.3 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือปัจจัย

บทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรม

จากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตามตารางที่ 4.23 สามารถสร้างสมการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรมได้ ดังนี้

หลักนิติธรรม =  $1.183 + .441 (X_2 = \text{บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน}) + .222 (X_4 = \text{บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี})$

**สมมติฐานวิจัยที่ 2.2** ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรมโดยมีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

$H_0$  ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรม

$H_1$  ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรม

ในการทดสอบสมมติฐานวิจัยที่กำหนดให้

ตัวแปรอิสระ

$X_1$  = บทบาทในการชี้นำ

$X_2$  = บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

$X_3$  = บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

$X_4$  = บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี

ตัวแปรตาม

$Y$  = หลักคุณธรรม

การทดสอบทางสถิติค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรมมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ ตอนบนด้านหลักคุณธรรม

ลำดับที่	ตัวแปรทำนาย	B	Beta( $\beta$ )	t	Sig
	ค่าคงที่	.700		3.656	.000
1	บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ )	.526	.578	7.036	.000
2	บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน( $X_2$ )	.305	.299	3.639	.000
R = 0.839    R <sup>2</sup> = .704    Adjusted R <sup>2</sup> = .700    F= 154.658					

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากการทดสอบทางสถิติตามตารางที่ 4.24 พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรมและได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มี 2 ตัว คือ ตัวแปรบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) มีค่า Sig = .000 และตัวแปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน( $X_2$ ) มีค่า Sig = .000 ที่ส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรม

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) สามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ( $X_2$ ) และตัวแปรบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหรือมีอิทธิพลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรมโดยสามารถทำนายตัวแปรดังกล่าวได้ร้อยละ 70.4 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรม

จากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตามตารางที่ 4.24 สามารถสร้างสมการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักคุณธรรม ได้ดังนี้

หลักคุณธรรม =  $.700 + .526 (X_4 = \text{บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี}) + .305 (X_2 = \text{บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน})$

สมมติฐานวิจัยที่ 2.3 ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัย  
บทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การวาง  
แห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความโปร่งใสโดยมีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

$H_0$  ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรร  
มาภิบาลของผู้บริหาร การวางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความโปร่งใส

$H_1$  ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหาร  
ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การวางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความ  
โปร่งใส

ในการทดสอบสมมติฐานวิจัยที่ กำหนดให้

ตัวแปรอิสระ

$X_1$  = บทบาทในการชี้นำ

$X_2$  = บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

$X_3$  = บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

$X_4$  = บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี

ตัวแปรตาม

$Y$  = หลักความโปร่งใส

การทดสอบทางสถิติค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการ  
ทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการวาง  
แห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความโปร่งใสมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัย  
 บทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
 การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความโปร่งใส

ลำดับที่	ตัวแปรทำนาย	B	Beta( $\beta$ )	t	Sig
	ค่าคงที่	.725		3.634	.000
1	บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ )	.406	.460	5.221	.000
2	บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกัน( $X_2$ )	.390	.393	4.467	.000

R = 0.812    R<sup>2</sup> = .660    Adjusted R<sup>2</sup> = .655    F = 126.145

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากการทดสอบทางสถิติตามตารางที่ 4.25 พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิทรรศการและได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มี 2 ตัว คือ ตัวแปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน( $X_2$ ) มีค่า Sig = .000 และตัวแปรบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) มีค่า Sig = .000 ที่ส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความโปร่งใส

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) สามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน( $X_2$ )และตัวแปรบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหรือมีอิทธิพลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความโปร่งใสโดยสามารถทำนายตัวแปรดังกล่าวได้ร้อยละ 66 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความโปร่งใส

จากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตามตารางที่ 4.25 สามารถสร้างสมการทำนายปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความโปร่งใสได้ ดังนี้



หลักความโปร่งใส =  $.725 + .406 (X_4 = \text{บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี}) + .390 (X_2 = \text{บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน})$

**สมมติฐานวิจัยที่ 2.4** ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัย บทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยมีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

$H_0$  ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วม

$H_1$  ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วม ในการทดสอบสมมติฐานวิจัยที่ กำหนดให้

#### ตัวแปรอิสระ

$X_1 =$  บทบาทในการชี้นำ

$X_2 =$  บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

$X_3 =$  บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

$X_4 =$  บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี

#### ตัวแปรตาม

$Y =$  หลักการมีส่วนร่วม

การทดสอบทางสถิติค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วมมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทย เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วม

ลำดับที่	ตัวแปรทำนาย	B	Beta( $\beta$ )	t	Sig
	ค่าคงที่	.709		3.737	.000
1	บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ )	.440	.498	5.940	.000
2	บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน( $X_2$ )	.372	.375	4.476	.000

R = 0.832    R<sup>2</sup> = .692    Adjusted R<sup>2</sup> = .687    F= 146.032

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากการทดสอบทางสถิติตามตารางที่ 4.24 พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท. เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิคธรรมและได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มี 2 ตัว คือ ตัวแปรบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) มีค่า Sig = .000 และตัวแปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน( $X_2$ ) มีค่า Sig = .000 ที่ส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วม

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) สามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน( $X_2$ )และตัวแปรบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหรือมีอิทธิพลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วมโดยสามารถทำนายตัวแปรดังกล่าวได้ร้อยละ 69.2 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วม

จากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตามตารางที่ 4.26 สามารถสร้างสมการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักการมีส่วนร่วม ได้ดังนี้

หลักการมีส่วนร่วม =  $.709 + .440 (X_4 = \text{บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี}) + .372 (X_2 = \text{บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน})$

**สมมติฐานวิจัยที่ 2.5** ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัย บทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบต่อผู้มีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

**H<sub>0</sub>** ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบต่อ

**H<sub>1</sub>** ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบต่อ

ในการทดสอบสมมติฐานวิจัยที่กำหนดให้

**ตัวแปรอิสระ**

$X_1$  = บทบาทในการชี้นำ

$X_2$  = บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

$X_3$  = บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

$X_4$  = บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี

**ตัวแปรตาม**

$Y$  = หลักความรับผิดชอบต่อ

การทดสอบทางสถิติค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบต่อมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัย  
 บทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยาง  
 แห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบ

ลำดับที่	ตัวแปรทำนาย	B	Beta ( $\beta$ )	t	Sig
	ค่าคงที่	.928		4.346	.000
1	บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ )	.483	.534	5.796	.000
2	บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกัน( $X_2$ )	.298	.294	3.184	.002

R = 0.792    R<sup>2</sup> = .627    Adjusted R<sup>2</sup> = .621    F = 109.260

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากการทดสอบทางสถิติตามตารางที่ 4.25 พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรมและได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มี 2 ตัว คือ ตัวแปรบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) มีค่า Sig = .000 และตัวแปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ( $X_2$ ) มีค่า Sig = .002 ที่ส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนหลักความรับผิดชอบ

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) สามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) และตัวแปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหรือมีอิทธิพลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบ โดยสามารถทำนายตัวแปรดังกล่าวได้ร้อยละ 62.7 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบ

จากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตามตารางที่ 4.27 สามารถสร้างสมการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความรับผิดชอบได้ ดังนี้

หลักความรับผิดชอบ =  $0.928 + 0.483(X_4 = \text{บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี})$   
 $+ 0.298(X_2 = \text{บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน})$

**สมมติฐานวิจัยที่ 2.6** ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัย  
 บทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่าโดยมีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

$H_0$  ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่า

$H_1$  ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่าในการทดสอบสมมติฐานวิจัยที่กำหนดให้

#### ตัวแปรอิสระ

$X_1$  = บทบาทในการจูงใจ

$X_2$  = บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

$X_3$  = บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

$X_4$  = บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี

#### ตัวแปรตาม

$Y$  = หลักความคุ้มค่า

การทดสอบทางสถิติค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่ามีรายละเอียดในการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายปัจจัย  
 บทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยาง  
 แห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่า

ลำดับที่	ตัวแปรทำนาย	B	Beta ( $\beta$ )	t	Sig
	ค่าคงที่	.804		3.778	.000
1	บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกัน( $X_2$ )	.550	.562	5.910	.000
2	บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ )	.217	.248	2.609	.010

R = 0.777    R<sup>2</sup> = .604    Adjusted R<sup>2</sup> = .598    F = 98.993

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากการทดสอบทางสถิติตามตารางที่ 4.26 พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำ  
 ทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่ง  
 ประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่า และได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณ  
 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มี 2 ตัว คือ ตัวแปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทาง  
 เดียวกัน ( $X_2$ ) มีค่า Sig = .000 และตัวแปรบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) มีค่า Sig = .010 ที่ส่งผล  
 ต่อหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนหลักความคุ้มค่า

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) สามารถอธิบายได้ว่าตัว  
 แปรบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน( $X_2$ )และตัวแปรบทบาทในการเป็น  
 แบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหรือมีอิทธิพลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของ  
 ผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่าโดยสามารถทำนายตัวแปร  
 ดังกล่าวได้ร้อยละ 60.4 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าว คือปัจจัย  
 บทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
 ของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่า

จากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตามตารางที่ 4.28 สามารถสร้าง  
 สมการทำนายปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
 การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่าได้ดังนี้

หลักความคุ้มค่า =  $.804 + .550 (X_2 = \text{บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไป  
 ในแนวทางเดียวกัน}) + .217 (X_4 = \text{บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี})$



#### 1.4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของพนักงาน

- 1) ผู้นำและผู้บริหารต้องมีธรรมาภิบาลในการบริหารงานและต้องมีความเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา
- 2) ควรมีหลักธรรมาภิบาลในการแต่งตั้งพนักงานให้มีความเสมอ เหมือนตามคุณวุฒิ วิทยุติ และความรู้ความสามารถ
- 3) ผู้นำที่ดีควรชัดเจนในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานไม่ใช่ระบบเวียนในการพิจารณาความดีความชอบ
- 4) ผู้นำส่วนใหญ่ในองค์การให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน แต่ไม่ให้ความสำคัญหรือช่วยแก้ไข้ปัญหาในการทำงานของผู้ปฏิบัติ
- 5) ผู้นำควรให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด
- 6) ควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาคำนิ่งถึงความจำเป็นเกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่หน้าที่และภาระทางครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรมีการสอบถามความพร้อมความสมัครใจก่อนการโยกย้ายอีกทั้งควรพิจารณาคำขอโยกย้ายของทุกคนที่เขียนคำร้อง มิใช่พิจารณาเฉพาะบางรายบุคคลเท่านั้น
- 7) ผู้นำหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจในแต่ละระดับควรตัดสินใจให้รวดเร็วเพื่อแก้้ปัญหาแต่ละเรื่องที่เกิดขึ้นให้ดำเนินการได้ทันทีที่รับทราบไม่ใช่รอให้เวลาแก้้ปัญหาบนภาระรับผิดชอบของผู้ไม่มีอำนาจเป็นเหตุให้การให้บริการไม่ดีและเป็นการโอนความรับผิดชอบมาสู่ผู้ไม่มีอำนาจ
- 8) การพิจารณบุคคลมาเป็นผู้บริหารควรจะพิจารณาให้ครบทุกด้าน ทั้งความรู้ ความสามารถ ความเสียสละ ความรับผิดชอบมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่ดูแต่อาวุโสเงินเดือนสูงแล้วจะมาเป็นผู้บริหารได้
- 9) ผู้นำหรือผู้บริหารควรต้องผ่านประสบการณ์การบริหารงานในหลาย ๆ ตำแหน่งก่อนขึ้นตำแหน่ง ที่สูงขึ้น
- 10) ควรใช้หลักธรรมาภิบาลในเรื่องการโยกย้ายพนักงานให้มากกว่าส่วนหลักธรรมาภิบาลเรื่องอื่นอยู่ในระดับที่ดี
- 11) ผู้นำควรเน้นการทำงานเป็นทีมการชี้แจงทำความเข้าใจถึงสถานะทางการเงินจูงใจให้พนักงานเสียสละทำงานเต็มความสามารถและผลตอบแทนให้ผู้ตั้งใจปฏิบัติงานตามผลงาน

### 1.5 การวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจำนวน 11 คน โดยแบ่งกลุ่มพนักงานและลูกจ้างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับกองหรือเทียบเท่า กลุ่มระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า และกลุ่มระดับผู้ปฏิบัติ โดยจะคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนาแบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	เทคนิคการสัมภาษณ์
ระดับกองหรือเทียบเท่า	2 คน	สนทนากลุ่ม
ระดับกองหรือเทียบเท่า	2 คน	สัมภาษณ์เชิงลึก
ระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	3 คน	สนทนากลุ่ม
ระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	2 คน	สัมภาษณ์เชิงลึก
ระดับผู้ปฏิบัติ	2 คน	สนทนากลุ่ม
<b>รวม</b>	<b>11 คน</b>	

ผู้ศึกษาได้ใช้รูปแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยจัดกลุ่มความหมายแยกออกเป็นประเด็น โดยจัดกลุ่มข้อมูลที่มีลักษณะร่วมหรือที่มีความหมายเหมือนกันไว้ด้วยกัน โดยสามารถแสดงข้อคำถามและผลการวิเคราะห์จากผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ปัญหาธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน มีอะไรบ้าง โปรดระบุ ในประเด็น 6 ด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

(1) จากผลการสัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าในลักษณะการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า พนักงานในระดับดังกล่าวให้ความสำคัญ และมองว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการบริหารงานของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนมีปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับหลักนิติธรรมในการตระหนักรู้ถึงภารกิจ และแนวทางการปฏิบัติตาม พ.ร.บ.การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558 ประกอบกับธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ หรืออาจขาดจิตสำนึก ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทำให้ไม่สามารถทำงานได้ตามตัวชี้วัดที่องค์กรกำหนด ซึ่งจะส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรโดยภาพรวม รวมทั้งในหลักธรรมาภิบาลด้านความคุ้มค่า ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า กยท.เขตภาคใต้ตอนบนยังใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร ยังไม่สามารถ

ตอบสนองยุทธศาสตร์การใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดรายได้ ซึ่งผู้บริหารอาจยังขาดความเข้าใจ หรือเอาใจใส่ในการบริหารทรัพย์สินขององค์กรที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ทำให้ กยท. เสียโอกาสในการสร้างรายได้จากทรัพย์สินที่มีอยู่เดิม ซึ่งถือเป็นค่าเสียโอกาสที่ผู้บริหาร กยท. ควรจะให้ความสำคัญ และสำหรับพนักงานระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าคนอื่นที่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ในลักษณะการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม พบว่า โดยภาพรวมมีความเห็นพ้องต้องการว่าในขณะนี้ผู้บริหารของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนมีการนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 องค์ประกอบมาใช้ในเชิงปฏิบัติ จึงไม่พบว่ามีปัญหามากนัก อย่างไรก็ตาม ผู้เข้าสนทนากลุ่มที่มีความเห็นร่วมดังกล่าว บางคนมองถึงปัญหาในหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบของพนักงานอยู่บ้างว่าส่วนหนึ่งยังขาดจิตสำนึกและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อปัญหาในการปฏิบัติงานให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้

(2) สำหรับผลการสัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่าในลักษณะการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า พนักงานในกลุ่มดังกล่าวได้แสดงความคิดเห็นว่าผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนมีปัญหาในการสร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนหนึ่งอาจยังไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อาจเนื่องจากยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ควรปฏิบัติกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรืออาจขาดจิตสำนึกในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง และในหลักธรรมาภิบาลเรื่อง หลักความคุ้มค่า พบว่า พนักงานยังไม่คิดถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรขององค์กร เช่น อุปกรณ์สำนักงาน เช่น กระดาษ และอุปกรณ์สำนักงานอื่น ๆ ควรใช้อย่างระมัดระวังคำนึงถึงอายุการใช้งานให้ได้ระยะเวลานานๆ รวมถึงการใช้สิทธิเบิกสวัสดิการอื่น ๆ ควรเบิกเท่าที่จำเป็น ซึ่งพนักงานควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการใช้ในแต่ละครั้ง และสำหรับพนักงานระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่าคนอื่นที่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ในลักษณะการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนคืออยู่แล้ว แต่อาจจะต้องเพิ่มหรือเน้นการสร้างการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานได้ตระหนักถึงหลัก ธรรมาภิบาลในองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามเป้าหมายได้อย่างสำเร็จ และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับผลประโยชน์จากการปฏิบัติงานของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนได้ตามเจตนารมณ์ ของ พ.ร.บ.การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558 ที่กำหนดไว้

(3) สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ในลักษณะการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนคืออยู่แล้ว อาจเนื่องจาก การยางแห่ง

ประเทศไทยเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีการกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งผู้บริหารของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนจึงได้ใช้หลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 องค์ประกอบดังกล่าว มาปฏิบัติงานในเชิงรูปธรรม โดยพนักงานระดับปฏิบัติการได้ยกตัวอย่างให้เห็นภาพ เช่น ในด้านนิติธรรม จะพบว่าการสั่งการให้พนักงานปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดอย่างสม่ำเสมอตามบทบาทหน้าที่ที่ตนเองได้รับผิดชอบในที่ประชุมแต่ละครั้ง หลักคุณธรรม และความโปร่งใสก็จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีความชัดเจนในการสื่อสารและแสดงถึงการเปิดเผยถึงความโปร่งใสและการดำเนินงานที่เน้นคุณธรรมในการปฏิบัติงาน และสำหรับด้านการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารได้มีการจัดประชุมหลายครั้งเพื่อระดมความคิดเห็นของพนักงานทั้งในระดับกองหรือเทียบเท่า ระดับแผนกหรือเทียบเท่า และระดับปฏิบัติการเพื่อนำองค์ความรู้ของพนักงานทุกระดับมาถกเถียงเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาในรูปแบบของแผนงาน และการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน และในด้านความคุ้มค่า ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางในการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดความคุ้มค่าทั้งการใช้ไฟฟ้า ที่ได้กำหนดแนวทางให้องค์กรใช้พลังงานแสงอาทิตย์ทดแทนการใช้ไฟฟ้า การใช้น้ำให้ประหยัด หรือการใช้กระดาษในที่ทำงานให้เกิดความคุ้มค่าที่สุด เป็นต้น

สำหรับข้อเสนอแนะ ผู้ศึกษาได้สรุปข้อเสนอแนะโดยภาพรวมของผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละระดับ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรหล่อหลอมและสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ และมีความสำนึกรับผิดชอบกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายในองค์กร สร้างความเข้าใจและพัฒนาให้พนักงานทราบถึงภารกิจหลักของ พ.ร.บ.การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558 และควรใช้เทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวกในการใช้งานเพื่อลดการใช้อุปกรณ์สำนักงาน เช่น กระดาษ ควรใช้ระบบสแกนเก็บเป็นข้อมูลผ่านระบบ network เพื่อลดการใช้กระดาษ ลดพื้นที่ในการจัดเก็บ ลดการใช้หมึกพิมพ์ และสำหรับการบริหารทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดรายได้ ควรนำนวัตกรรม และการจัดการสวนยางอย่างยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินการเรื่องการปลูกแทนเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพย์สิน รวมทั้งผู้บริหารควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาบริหาร เพื่อลดค่าใช้จ่าย และเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว และทันสมัย

2. ปัญหาด้านบทบาทผู้นำองค์กร ของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน มีอะไรบ้าง โปรดระบุ ในประเด็น 4 ด้าน ประกอบด้วย บทบาทในการชี้นำ บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี

(1) จากผลการสัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าใน ส่วนของบทบาทของผู้นำ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า ที่ถูกสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แสดงความคิดเห็นว่า บทบาทการชี้นำของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ยังกำหนดเป้าหมายและทิศทางไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติอาจสับสนถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ประกอบกับหน่วยงานในสังกัด การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนยังบริหารงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ผู้บริหารขาดความกล้าตัดสินใจที่ทันต่อเวลา จึงอาจส่งผลกระทบต่อ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนได้ และสำหรับพนักงานระดับหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่าคนอื่นที่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ในลักษณะการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม พบว่า ในภาพ ของการบริหารของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัด ที่อยู่ภายใต้ของการบริหารงานของการยาง แห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ผู้บริหารมีการแสดงถึงบทบาทผู้นำได้อย่างดี ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีอยู่แล้ว

(2) สำหรับผลการสัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่าใน ส่วนของบทบาทของผู้นำ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่าในลักษณะการสัมภาษณ์เชิง ลึก ได้แสดงความคิดเห็นว่า บทบาทการสร้างความสะดวกคล่องในการปฏิบัติงานให้เป็นในทิศทาง เดียวกันของผู้บริหารอาจยังไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ อาจเนื่องจากระบบ การปฏิบัติงานอาจยังไม่เอื้ออำนวยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามแนวทางของผู้บริหาร เช่น การกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานอาจยังไม่สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร ทำให้พนักงาน อาจขาดแรงจูงในการทำงานหรืออาจขาดความเข้าใจถึงบทบาทในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ประกอบกับปริมาณงานและลักษณะงานที่ให้พนักงานปฏิบัติงานให้สอดคล้อง ตามนโยบายของผู้บริหารอาจยังไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่อย่างจำกัดและสำหรับพนักงาน ระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่าคนอื่นที่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ในลักษณะการสัมภาษณ์แบบ สนทนากลุ่ม พบว่า ในภาพของการบริหารของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัด ที่อยู่ภายใต้ของการ บริหารงานของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ผู้บริหารมีการแสดงถึงบทบาทผู้นำ ได้อย่างดี ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีอยู่แล้วเช่นเดียวกับระดับของหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า

(3) สำหรับผลการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการใน ส่วนของบทบาทของผู้นำ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ในลักษณะการสัมภาษณ์แบบสนทนา กลุ่ม พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ในภาพของการบริหารของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัด ที่อยู่ภายใต้ของการบริหารงานของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ผู้บริหารมีการแสดง ถึงบทบาทผู้นำได้อย่างดี สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ทั้งในเรื่อง ของบทบาทการชี้นำ การสร้างความสอดคล้อง การกระจายอำนาจ และการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งถือ

ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีอยู่แล้วเช่นเดียวกับระดับของหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า และระดับแผนก หรือเทียบเท่า

สำหรับข้อเสนอแนะ ผู้ศึกษาได้สรุปข้อเสนอแนะโดยภาพรวมของผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละระดับโดยมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ควรกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานให้ชัดเจน และควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และควรคำนึงถึงปัจจัยตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด และอัตรากำลังควรสอดคล้องกับปริมาณงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสร้างความสอดคล้องให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จมีประสิทธิภาพตามนโยบายของผู้บริหาร รวมทั้งผู้บริหารควรใช้อำนาจตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ





## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. เพื่อระดับศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน
3. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน

#### 1. สถิติที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) โดยสรุปเป็นจำนวนและค่าร้อยละ (Percentage) ของลักษณะส่วนบุคคลตามกลุ่มประชากร หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา และการทดสอบสมมติฐานต่างๆ ใช้การทดสอบการหาค่าความแตกต่างด้วยสถิติ t-test และ One-way ANOVA และทดสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลด้วยค่าสถิติ Stepwise multiple linear regression

#### 2. สรุปผลการศึกษา

##### 2.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของประชากร

จำนวนประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 51.1 ประชากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 58คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 67.7 ตำแหน่ง/หน้าที่ปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 54.1ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ 21 ปี ขึ้นไป

จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 และพนักงานส่วนใหญ่สังกัดใน กยท.จ.สุราษฎร์ธานี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1

## 2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำองค์กร

จากการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .719 ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านบทบาทในการชี้นำ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.93 บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.93 และบทบาทในการกระจายอำนาจตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับมากตามลำดับ

## 2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

จากการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าหลักความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือหลักคุณธรรมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.90 หลักการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.83 หลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.78 หลักความคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.74 และหลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.73 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

## 2.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน	ยอมรับและปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยบางด้าน
สมมติฐานวิจัยที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานบางด้าน (ด้านคุณธรรม)

## ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานวิจัยที่ 1.2 กลุ่มอายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานทุกด้าน
สมมติฐานวิจัยที่ 1.3 การศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานบางด้าน (ธรรมาภิบาลโดยรวม,ด้านความโปร่งใส,ด้านการมีส่วนร่วม,ด้านความรับผิดชอบ)
สมมติฐานวิจัยที่ 1.4 ตำแหน่งที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานบางด้าน (ด้านคุณธรรม)
สมมติฐานวิจัยที่ 1.5 ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานทุกด้าน
สมมติฐานวิจัยที่ 1.6 หน่วยงานสังกัดที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานบางด้าน (ด้านความรับผิดชอบต่อ)
สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวม	ยอมรับสมมติฐาน (ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรด้านบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี และบทบาทการสร้างความสะดวกคล่องไปในแนวทางเดียวกัน 2 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรมโดยสามารถทำนายปัจจัยดังกล่าว ร้อยละ 76.4)



ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานวิจัยที่ 2.6 ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักความคุ้มค่า	ยอมรับสมมติฐาน (ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรบทบาทการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และด้านบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี 2 ปัจจัยมีอิทธิพลต่อหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนด้านหลักนิติธรรม โดยสามารถทำนายปัจจัยดังกล่าวได้ร้อยละ 60.4)

### 3. อภิปรายผลการศึกษา

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำองค์กร

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.51 โดยสามารถวิเคราะห์ผลบทบาทผู้นำองค์กรโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

บทบาทในการชี้นำ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทในการชี้นำอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.93 ซึ่งถือว่ามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทุกด้าน ซึ่งการที่พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทในการชี้นำอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจาก การขยายแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งถือว่าเป็นส่วนงานราชการที่มีระบบการบริหารที่มีสายการบังคับบัญชาและมีลำดับชั้นของการสั่งการที่ชัดเจน มีกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารรองลงมา ด้านบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารการขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 และบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.82 ซึ่งอาจเนื่องมาจากในปัจจุบันการขยายแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรที่เพิ่งเกิดจากการควบรวมองค์กรจาก 3 หน่วยงาน ซึ่งพนักงานแต่ละหน่วยงานที่ควบรวมกันอาจมีบริบท และวัฒนธรรมของการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ประกอบกับที่ผ่านมา การขยายแห่งประเทศไทย ประสบกับวิกฤติด้านรายได้ขององค์กร ดังนั้นบทบาทที่สำคัญในการสร้าง การขยายแห่งประเทศไทย ให้สามารถบูรณาการหลอมรวมเป็นหนึ่งได้ คือบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งพนักงานมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารของ การขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้

ตอนบนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน จึงทำให้ด้านนี้อยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตามหากแต่ละ การยางแห่งประเทศไทยจังหวัด ในการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน สามารถปรับบทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างความสอดคล้องในแนวทางเดียวกันให้เพิ่มมากขึ้นทั้งด้านการบริหารการปฏิบัติตนให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น บทบาทผู้นำในด้านดังกล่าวก็จะเพิ่มสูงขึ้น

บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับท้ายสุด แต่ก็ยังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76 ซึ่งถือว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกับทุกด้าน ซึ่งการที่พนักงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากการยางแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งถือว่าเป็นส่วนงานราชการที่มีระบบการกระจายอำนาจการบริหารทั้งในส่วนภูมิภาค จังหวัด และอำเภอ (สาขา) โดยมีสายการบังคับบัญชาและการสั่งการที่ชัดเจนทำให้พนักงานมีความคิดเห็นถึงบทบาทในการตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง จึงทำให้ ด้านนี้อยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหลายประเด็นในการตัดสินใจจะยังอยู่ในภาพของการตัดสินใจจากทั้งส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง หากสามารถปรับเปลี่ยนอำนาจหรือบทบาทการตัดสินใจในส่วนของจังหวัด และอำเภอ(สาขา) ใน การยางแห่งประเทศไทย ตามความเหมาะสม ให้เพิ่มมากขึ้นได้ ก็จะทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทในการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยที่สูงเพิ่มขึ้นได้

ซึ่งจากผลการศึกษาของบทบาทผู้นำองค์กร โดยรวมและรายด้านทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีผลการศึกษาสอดคล้องใกล้เคียงกับงานวิจัยของของ นฤมล โยคานุกูล (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยด้านสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งแต่ละด้านมีนิยามใกล้เคียงกับบทบาทผู้นำองค์กรที่ผู้ศึกษา ได้ศึกษา โดยผลจากการศึกษา พบว่าทุกด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ซึ่งอาจเนื่องจากผู้บริหารแสวงหามุมมองและผู้บริหารมีวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุมและผู้บริหารประพุดติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมและ ผลการศึกษา พบว่าด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกด้านซึ่งใกล้เคียงกับผลการศึกษา ซึ่งพบว่าบทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจซึ่งมีนิยามใกล้เคียงกันมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกด้านเช่นเดียวกัน



### 3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.82 โดยสามารถวิเคราะห์ผลการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลรายด้านได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ผลการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.93 หลักคุณธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และหลักการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 หลักความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ซึ่งถือว่ามีค่าเฉลี่ยมาก 4 ลำดับแรก ซึ่งการที่พนักงานมีความคิดเห็นในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจาก การยางแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการส่งเสริมให้ทั้งเกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยางซึ่งถือว่ามีหลายภาคส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยต้องยึดถือหลักคุณธรรม และความโปร่งใสที่ต้องเปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการ ประกอบกับ ปัจจุบันมีการตรวจสอบการดำเนินงานของภาครัฐที่เกี่ยวกับการเงินและการปฏิบัติงานที่เข้มข้นขึ้น ทำให้หลักธรรมาภิบาลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการมีส่วนร่วม และด้านความโปร่งใสมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4 ลำดับแรกตามลำดับ สำหรับด้านหลักความคุ้มค่า พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักความคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 ซึ่งการที่พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ หลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจาก การยางแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งอยู่ในหน่วยงานภาครัฐที่มีกฎระเบียบในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับพัสดุ การเงินการบัญชี ระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน ดังนั้นการใช้ทรัพยากรในภาคของวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน จึงจำเป็นต้องใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตามอาจยังต้องมีการสร้างการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรของสำนักงานในภาพรวมให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อที่จะทำให้ค่าเฉลี่ยสูงขึ้น และสำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับท้ายสุด คือ ด้านหลักนิติธรรม พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักนิติธรรม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 ซึ่งถือว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกับทุกด้าน ถึงแม้ว่าจะมีระดับค่าเฉลี่ยน้อยกว่าทุกด้าน แต่ก็ยังถือว่าอยู่ในระดับที่มาก อาจเนื่องมาจาก การยางแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งถือว่าเป็นส่วนงานราชการที่มีระบบการบริหารที่มีสายการบังคับบัญชาและมีลำดับชั้นของการสั่งการที่ชัดเจน มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนจึงทำให้ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตาม

การปฏิบัติงานตามหลักนิติธรรมก็ยังคงต้องมีการตรวจสอบทั้งหน่วยงานภายใน กยท. และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้การบริหารงานตามหลักนิติธรรมของผู้บริหารเขตภาคใต้ตอนบนมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

ซึ่งจากผลการศึกษาแนวคิดตามหลักธรรมธรรมาภิบาลโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากดังที่กล่าวมานั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพรณ ฝิวอ่อน (2559) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนือ อำเภอกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ประชาชนที่อยู่ในการดูแลขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนืออำเภอกุยบุรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลขององค์กรโดยรวมและรายด้านในระดับมากทุกด้านเช่นกัน โดยจากระดับความคิดเห็นของข้อคำถามประชาชนมีความคิดเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนืออำเภอกุยบุรี มีกฎระเบียบที่ถูกต้องชัดเจน บุคลากรมีความความอ่อนน้อมถ่อมตนพร้อมให้บริการเปิดโอกาสให้ประชาชนติดตามตรวจสอบ และมีส่วนร่วม รวมทั้งใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และสอดคล้องกับวิสัย บุญสนอง (2554) ศึกษาเรื่องแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลในเขตอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลโดยรวมและรายด้านในระดับสูงทุกด้านเช่นกัน โดยจากระดับความคิดเห็นของพนักงานได้เสนอแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพโดยเน้นการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว เสริมสร้างความสามัคคี ลดความขัดแย้งในการทำงาน เสริมสร้างความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล และเน้นการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เสริมสร้างให้บุคลากรยอมรับผลการกระทำ พร้อมรับการตรวจสอบ และให้หน่วยงานมีขั้นตอนในการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม และสอดคล้องกับ นรากร พลหาญ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่" โดยพบว่าหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีการปฏิบัติงานตามหลักความคุ้มค่าสูงสุด รองลงมาคือหลักความรับผิดชอบ กลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม และ หลักนิติธรรมตามลำดับ

#### 4. ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานการวิจัยที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน

ผลการศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และ ด้านระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาชินวัฒน์ ธรรมเสฏฐโฐ (หาญสกุล) (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสามพราน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม พบว่า ประชาชนที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสามพรานอำเภอสามพรานจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลไม่แตกต่างกันและสอดคล้องกับ พรนิชา เพิ่มพูน (2551) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ปัจจัยด้านอายุ ไม่มีความแตกต่างต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลเช่นกัน

โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารเขตภาคใต้ตอนบน ประกอบด้วย ด้านเพศ พบว่า เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรมแตกต่างกัน โดย เพศชาย มีความคิดเห็นด้านหลักคุณธรรมของผู้บริหารเขตภาคใต้ตอนบนมากกว่าเพศหญิง ด้านการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันในด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ น้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท ด้านตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใสแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีตำแหน่งผู้ปฏิบัติมีความคิดเห็นหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส น้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า และตำแหน่งหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า ด้านสังกัดของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีสังกัดแตกต่างกันมีความคิดเห็นหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบแตกต่างกัน โดย การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดตามลำดับ รองลงมาเป็นการยาง

แห่งประเทศไทยจังหวัดชุมพร สำนักงานตลาดกลางยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี และ การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดระนองตามลำดับ โดยจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ และด้านตำแหน่ง มีความแตกต่างกันต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับ พรนิษาเพิ่มพูน (2551) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ปัจจัยด้านเพศ และปัจจัยด้านตำแหน่งงาน มีความแตกต่างต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านเพศและด้านตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน

จากการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารเขตภาคใต้ตอนบนข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลส่วนใหญ่มีความแตกต่างกัน อาจเนื่องจากปัจจัยด้านเพศ ด้านการศึกษา ด้านตำแหน่ง และด้านสังกัดของพนักงาน ส่งผลต่อการรับรู้และการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยพนักงานที่มีตำแหน่งในระดับปฏิบัติมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลน้อยกว่าระดับตำแหน่งแผนกหรือเทียบเท่า หัวหน้ากองหรือเทียบเท่า อาจเนื่องจากการทำงานในลักษณะสายการบังคับบัญชาที่ทำให้ตำแหน่งผู้ปฏิบัติมีการสื่อสาร หรือการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารน้อยกว่าตำแหน่งอื่น ๆ ทำให้อาจมีมุมมองความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปตามลำดับชั้น การบริหารจึงทำให้ความคิดเห็น ด้านหลักธรรมาภิบาลน้อยกว่าตำแหน่งอื่น ๆ หรือแม้กระทั่ง ด้านการศึกษา ก็เช่นเดียวกัน พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นด้านหลักธรรมาภิบาลน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโท ซึ่งอาจเนื่องจากพนักงานที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร จึงอาจทำให้มุมมองความคิดเห็นในด้านหลักธรรมาภิบาลน้อยกว่าการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท

**สมมติฐานการวิจัยที่ 2** ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กยท.เขตภาคใต้ตอนบนโดยรวมและรายด้าน

จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่แตกต่างกัน 2 ปัจจัย ได้แก่ บทบาทในการสร้างความสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน และบทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดีส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนโดยรวม และรายด้านทุกด้าน ซึ่งอาจเนื่องจากบทบาทใน 2 ปัจจัยดังกล่าว เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างธรรมาภิบาล ในการบริหารงานของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ซึ่งการที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันให้กับพนักงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดธรรมาภิบาลแต่ละด้านในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดการประพฤติและปฏิบัติตาม ดังนั้นองค์กรควรให้

ความสำคัญใน 2 ปัจจัยดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สตีเฟนอาร์ โคเวย์ (Stephen R. Covey, 1989) ที่ได้เขียนหนังสือเรื่อง “อุปนิสัย 7 ประการของคนที่มีประสิทธิภาพสูง” โดยได้กล่าวว่า ผู้นำในอนาคตจะเป็นคน ซึ่งสร้างวัฒนธรรมหรือระบบคุณค่าที่มีพื้นฐานอยู่บนหลักการ เช่น การมอบหมายอำนาจให้คนอื่น การสร้างความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ ซึ่งเหมาะสำหรับโลกสมัยใหม่ที่มีการแข่งขันกันสูง ผู้นำจะต้องมี ทัศนคติ มีความกล้าหาญ มีความนอบน้อมถ่อมตัวที่จะเรียนรู้และเจริญงอกงาม ผู้นำจึงจะสามารถสร้างวัฒนธรรมที่น่าตื่นเต้นได้ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่าปัจจัยบทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดีสอดคล้องกับการสร้างให้พนักงานไว้วางใจ และน่าเชื่อถือ และปัจจัยบทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน สอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งปัจจัยใน 2 บทบาทดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นในการเสริมสร้างให้ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างในการยงแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนสามารถปฏิบัติงานตามตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ในระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า และระดับแผนกหรือเทียบเท่าได้แสดงความคิดเห็นว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่มีปัญหาและควรปรับปรุงแก้ไขของผู้บริหาร และของพนักงานการยงแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน คือ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า และสำหรับปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กรที่ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่ามีปัญหาและควรปรับปรุงแก้ไข คือ บทบาทการชี้นำ บทบาทการสร้าง ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบทบาทการกระจายอำนาจ และสำหรับการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม ผู้ศึกษา พบว่า พนักงานระดับของหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า และระดับแผนกหรือเทียบเท่า และผู้ปฏิบัติ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการยงแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนคืออยู่แล้ว อาจเนื่องจากการยงแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีการกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสำหรับบทบาทผู้นำองค์กร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นภาพของการบริหารของการยงแห่งประเทศไทยจังหวัด ที่อยู่ภายใต้ของการบริหารงานของการยงแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ผู้บริหารมีการแสดงถึงบทบาทผู้นำได้อย่างดี สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ทั้งในเรื่องของบทบาทการชี้นำ บทบาทการสร้าง ความสอดคล้อง บทบาทการกระจายอำนาจ และ บทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีอยู่แล้ว



อย่างไรก็ตาม การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และบทบาทผู้นำองค์กร ในมุมมองของพนักงานในระดับปฏิบัติ ระดับแผนกหรือเทียบเท่า และระดับกองหรือเทียบเท่าที่มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยจังหวัด และผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดอยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชาของผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนทำให้มุมมอง และความคิดเห็นของพนักงานในแต่ละระดับที่ให้สัมภาษณ์อาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันตามสายการบังคับบัญชา และการกำกับดูแลจากผู้บริหารที่แตกต่างกันไปในแต่ละจังหวัด ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม สามารถสรุปประเด็น ที่คล้ายคลึงกันมาจัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน (Content Analysis) และอภิปรายผลในมุมมองของผู้ศึกษา โดยสามารถสรุปประเด็นข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหา การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและบทบาทผู้นำองค์กรได้ 4 ข้อ ดังนี้

1) หลอมรวมพนักงาน โดยใช้เครื่องมือวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กรให้ผู้บริหาร และพนักงานในการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนยึดถือปฏิบัติจนกลายเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน โดยจากผลการค้นคว้าเอกสารผู้ศึกษาพบว่า ค่านิยมองค์กรของการยางแห่งประเทศไทยประกอบไปด้วย 4 ข้อ ตามตัวย่อของชื่อภาษาอังกฤษของการยางแห่งประเทศไทย คือ Rubber Authority of Thailand ตัวย่อคือ "RAOT" ซึ่งค่านิยมประกอบด้วย R = Responsibility (ความรับผิดชอบ) A = Advance to Excellent (ก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ) O = Ownership (ผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน) T = Trust (มีความน่าเชื่อถือ) ซึ่งจะสังเกตได้ว่า ค่านิยมแต่ละตัวสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักความรับผิดชอบซึ่งมีความหมายสอดคล้องกับหลักความรับผิดชอบต่อหลักธรรมาภิบาล ความผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งหมายถึงถ้าพนักงานทุกคนมีความผูกพันและรักองค์กรก็จะสามารถทำทุกอย่างเพื่อองค์กรและไม่ให้ใครเอาเปรียบ หรือหวังผลประโยชน์จากองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม และหลักความคุ้มค่า ทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งมีความน่าเชื่อถือก็จะสอดคล้องกับหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และหลักความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาลด้วยเช่นกัน

โดยการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนควรจัดกิจกรรมทั้งทางตรง และทางอ้อม โดยทางตรง เช่น อบรมพนักงาน โดยให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมองค์กร และพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติ ในหลาย ๆ เวที การมีเพลงหรือเสียงตามสายที่กล่าวถึงค่านิยมองค์กร หรือทางอ้อมโดยอาจจะแฝงกับกิจกรรมอบรมอื่น ๆ ควบคู่ไปได้โดยการพูดบนเวทีร่วมกับกิจกรรมอบรมอื่น ๆ หรือการมีป้ายสติ๊กเกอร์ให้ติดรถ ติดกระเป๋า การติดประชาสัมพันธ์ค่านิยมในบอร์ด



คิดในสำนักงาน โดยการช่างแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนควรสื่อสารซ้ำๆ จนพนักงานรู้สึก  
จำได้ จนยึดถือปฏิบัติ

2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนและลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสอดคล้อง  
กับหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า โดยการช่างแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ควรใช้  
เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูลผ่านระบบ Network ขององค์กรเพื่อลดการใช้กระดาษเท่าที่จำเป็น และ  
การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการสวนยางอย่างยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินการเรื่องการปลูก  
ใหม่และปลูกแทนเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพย์สิน และเพื่อประหยัดงบประมาณในการออกตรวจ  
สวนของพนักงาน รวมทั้งผู้บริหารควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาบริหารโดยใช้ Social Media  
ในการสื่อสารกับพนักงานและเทคโนโลยีอื่นที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน เพื่อลดค่าใช้จ่าย  
ในระยะยาว และเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว และ ทันสมัย

3) การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน โดยการช่างแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้  
ตอนบน ควรให้ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานผ่านการฝึกอบรม  
และการพัฒนา ซึ่งมีอยู่หลายวิธี เช่น การสอนงาน การให้คำแนะนำปรึกษาจากผู้บริหารการทำ  
กิจกรรมร่วมกันโดยสอดแทรกหลัก ธรรมาภิบาลในการทำกิจกรรม การจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้  
เกี่ยวกับ พ.ร.บ.การช่างแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558 ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาล  
ที่พนักงานต้องปฏิบัติ ในขณะที่เกี่ยวกับสำหรับผู้บริหาร ควรได้รับการอบรมเฉพาะหลักสูตรในการ  
เสริมสร้างหลักธรรมาภิบาล และบทบาทผู้นำองค์กร โดยเฉพาะ ซึ่งอาจจะอบรมผ่านการแสดง  
บทบาทสมมุติ (Role Playing) การสัมมนาในกลุ่มของผู้บริหารในสิ่งที่ผู้บริหารควรจะเป็น  
การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น ซึ่งจากแนวทางการอบรมและพัฒนาผู้บริหารและพนักงาน  
ดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างธรรมาภิบาลและบทบาทผู้นำองค์กรให้กับผู้บริหารรวมทั้งพนักงาน  
ในการช่างแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน

4) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมในการเติบโต  
เป็นผู้บริหารให้กับพนักงานระดับกอง โดยการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลให้กับ  
ผู้ที่จะถูกคัดเลือกต้องยึดถือปฏิบัติโดยอาจจะประเมินผ่านแบบประเมินทัศนคติด้านหลักธรรมา  
ภิบาล และการสอบถามพฤติกรรมจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์บทบาทผู้นำ  
องค์กรให้กับผู้ที่จะถูกคัดเลือกต้องมีพฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นผู้นำ ผ่านแบบประเมินทัศนคติด้าน  
บทบาทผู้นำ การแสดงความคิดเห็นพฤติกรรมบทบาทผู้นำของตนเองผ่านแบบประเมินที่ผู้ประเมิน  
กำหนด และการสอบถามพฤติกรรมจากเพื่อนร่วมงานเพื่อที่จะนำพนักงานระดับกองที่ถูกคัดเลือก  
ตามเกณฑ์ดังกล่าวทดแทนตำแหน่งผู้บริหารที่จะเกษียณ หรือในตำแหน่งที่จะโยกย้าย หรือใน  
ตำแหน่งว่าง ซึ่งการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งนอกเหนือจากการระบุคุณสมบัติอื่นๆ การที่ระบุ

เกณฑ์พฤติกรรมตามหลักธรรมาภิบาลและบทบาทผู้นำองค์กรจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างผู้บริหารให้มีหลักธรรมาภิบาลและมีพฤติกรรมที่เป็นลักษณะตามบทบาทผู้นำที่ควรจะเป็นให้การขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนอย่างยั่งยืน

## 6. ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหาร

1) จากผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลส่วนใหญ่ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ยกเว้นปัจจัยด้านอายุ และด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน จึงควรที่จะให้ความสำคัญในการเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลให้กับผู้บริหารเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน ทั้งในหลักนิติธรรมควรเน้นในการบังคับใช้กฎระเบียบ และข้อบังคับในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับในการดำเนินงานให้ทันสมัย โดยเน้นหลักคุณธรรม และหลักความโปร่งใสควบคู่กัน เพื่อให้สามารถตรวจสอบกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและใช้หลักการมีส่วนร่วม โดยให้พนักงานลูกจ้างและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเน้นการเปิดเผยตรวจสอบได้ในทุกกระบวนการ และยึดมั่นในหลักความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และหลักความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น จนถึงผู้ปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นนโยบายหลักของ การขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน และสร้างเป็นค่านิยมให้ทุกคนสามารถยึดปฏิบัติได้ โดยดำเนินการใช้หลักธรรมาภิบาลให้มีความเสมอภาค สามารถเข้าถึงในปัจจัยส่วนบุคคลได้ในทุกองค์ประกอบของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นแรงผลักดันในการเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติที่เป็นพนักงานและลูกจ้าง

2) จากผลการศึกษา พบว่า มี 2 ปัจจัยของบทบาทผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน โดยรวมและรายด้าน คือ ปัจจัยบทบาทผู้นำองค์กร ด้านบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี และบทบาทการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันซึ่งจากผลการศึกษาเห็นได้ชัดว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับผู้บริหารในบทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดีโดยหากผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีและยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแบบอย่างให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามแล้ว ก็จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติยึดถือ และปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ในทำนองเดียวกันการที่ผู้นำสามารถสร้างบทบาทการสร้าง ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ก็จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่ง

อันเดียวกัน รู้สึกไว้วางใจ เชื่อใจ ไม่รู้สึกถูกเลือกปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดการยอมรับในตัวผู้นำองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การขยายแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนจึงควรให้ความสำคัญใน 2 ปีข้างหน้าเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี ในการสร้างหลักธรรมาภิบาล

## 7. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติม เพื่อดูถึงอิทธิพลที่ส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาล เพื่อนำ ข้อมูลประกอบในการนำเสนอผู้บริหารต่อไป

## 8. ข้อจำกัดในการวิจัย

การกำหนดข้อคำถามในแบบสอบถามเพื่อให้สอดคล้องกับคำนิยาม และมีความเหมาะสม มีความเข้าใจง่ายกับประชากรที่ใช้ในการศึกษา และไม่ให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ในการกำหนดข้อคำถาม ซึ่งอาจนำไปสู่การตอบคำถามด้วยความเข้าใจที่ไม่ตรงกับผู้ศึกษาต้องการ ทำให้เกิดความเข้าใจผิดในทางตรงกันข้ามในแต่ละข้อคำถาม ซึ่งผู้ศึกษาต้องใช้เวลาในการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับกลุ่มประชากรเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่เหมาะสมที่สุด

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กวี เจ๊ะหมัด. (2558). พฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนครศรีธรรมราช. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, นครศรีธรรมราช.
- การยางแห่งประเทศไทย. (2558). เกี่ยวกับองค์กรข้อมูลทั่วไป: ความเป็นมา. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2560 จาก [https://www.rubber.co.th/ewt\\_news.php?nid=3739](https://www.rubber.co.th/ewt_news.php?nid=3739).
- การุณันท์ รัตนแสนวงษ์. (2553). ธรรมาภิบาลกบนิติรัฐ มุมมองภาษาศาสตร์. *ไทยโพสต์*. หน้า 12.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2531). *พจนานุกรมเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช
- กิ่งแก้ว ศรีสาติกุลรัตน์. (2551). *การพัฒนาองค์การ (Organization Development)*. สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2561. จาก <https://www.gotoknow.org/posts/199694>.
- ขนิษฐา หมกทอง. (2554). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ชนิดดา กลมกลิ้ง. (2552). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพมหานคร.
- ซารีล่า ลาหมัด. (2559). *การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- ถวิลวดี บุรีกุล และวิศิษฎ์ ชัชวาลทิพากร. (2550). *ทศวรรษ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- ธีรยุทธ บุญมี. (2541). *รัฐธรรมนูญแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กู่หายหน้าประเทศไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพมหานคร: สายธาร.
- นรากร พลหาญ. (2552). *การวิเคราะห์การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

- นวลจันทร์ จุลทนพ. (2559). การศึกษายาทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยะเวลา ๓๐๐๐ ปี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี).
- นิรันดร์ เมืองพระ. (2543). การจัดทำงบประมาณโดยหลักธรรมาภิบาล. ใน เอกสารวิชาการ หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 4). สถาบันพระปกเกล้า, กรุงเทพฯ
- นิภาพรรณ ผิวอ่อน. (2559). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลกุดยี่เหนืออำเภอกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, ประจวบคีรีขันธ์).
- นฤมล โยคานุกุล. (2556). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา. (สารนิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร).
- ปิยนารถ สิงขุ. (2556). หลักธรรมาภิบาลและนักจัดการนวัตกรรม. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2561 จาก <http://www.gotoknow.org/posts/533402>
- พรทิพย์ อัยยิมานพันธ์. (2547). *Leadership for Organizational Effectiveness*. การบริหารคน. 3(24): หน้า 65 - 68.
- พรนิชา เพิ่มพูน. (2551). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอสรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี, อุตรธานี).
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2540). ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่ออนาคตไทย. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ไทย.
- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พระมหาชินวัฒน์ ธรรมเสฏฺฐโฐ (หาญสกุล). (2557). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสาม.
- พราน อำเภอสยามพราน จังหวัดนครปฐม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร).
- พระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย. (2558). การจัดตั้งการยางแห่งประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2560. จาก [http://www.raot.co.th/ewt\\_news.php?nid=4037](http://www.raot.co.th/ewt_news.php?nid=4037).



- วิเชียร วิทยอุดม. (2553). *ภาวะผู้นำ LEADERSHIP ฉบับก้าวหน้ายุค*. (พิมพ์ครั้งที่ 5)  
กรุงเทพมหานคร: ธนัการพิมพ์.
- ศุภวัช มั่นป้อม. (2554). *บทบาทผู้นำในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนกองขยะหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สมพิศ สุขแสน (2554, หน้า 5). *แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ*. สืบค้นเมื่อ 26 มกราคม 2561.  
จาก <http://chayaphorn.blogspot.com/2016/11/>.
- เสน่ห์ จุ้ยโต และ กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย. (2554). *ตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความ เป็นเลิศ*. (รายงานการวิจัย). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,  
กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *การส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี*. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2560.  
จาก [https://opd.go.th/special.php?spc\\_id=3&content\\_2225](https://opd.go.th/special.php?spc_id=3&content_2225)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2552). *ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). *วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร*. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2560 จาก  
[https://www.parliament.go.th/ewtadmin/parliament\\_parcy/ewt\\_w3c/ewt\\_news.php?nid=25590](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/parliament_parcy/ewt_w3c/ewt_news.php?nid=25590)
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2560). *ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0*. สืบค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2560  
จาก [http:// https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-system-context-Fthailand-4-0.pdf](http://https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-system-context-Fthailand-4-0.pdf).
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2542). *ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542. ข้อ 4.1 หน้า 3*. กรุงเทพมหานคร.
- อนันท์ ปันยารชุน. (2542). *มุมมองนายอนันท์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: มติชน.

- อรทัย ทวีระวงษ์. (2557). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองท้องถิ่นในเขต  
อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี* (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาจนบุรี.
- อรพินท์ สพโชคชัย. (2541). *สังคมเสถียรภาพและกลไกประชารัฐที่ดี (good governance).*  
กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- Goleman. (2003). *The New Leader Transforming the Art of Leadership into the Service of  
Results*. Landon: Time Warner Paperbooks.
- Krech & Ballauhy. (1998) . *แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ*. สืบค้นเมื่อ 26 มกราคม 2561.  
จาก <http://chayaphorn.blogspot.com/2016/11/>.
- Mc Cauley, Cynthia D. (1998). *The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership  
Development*. California: Jossey-Bass Inc.





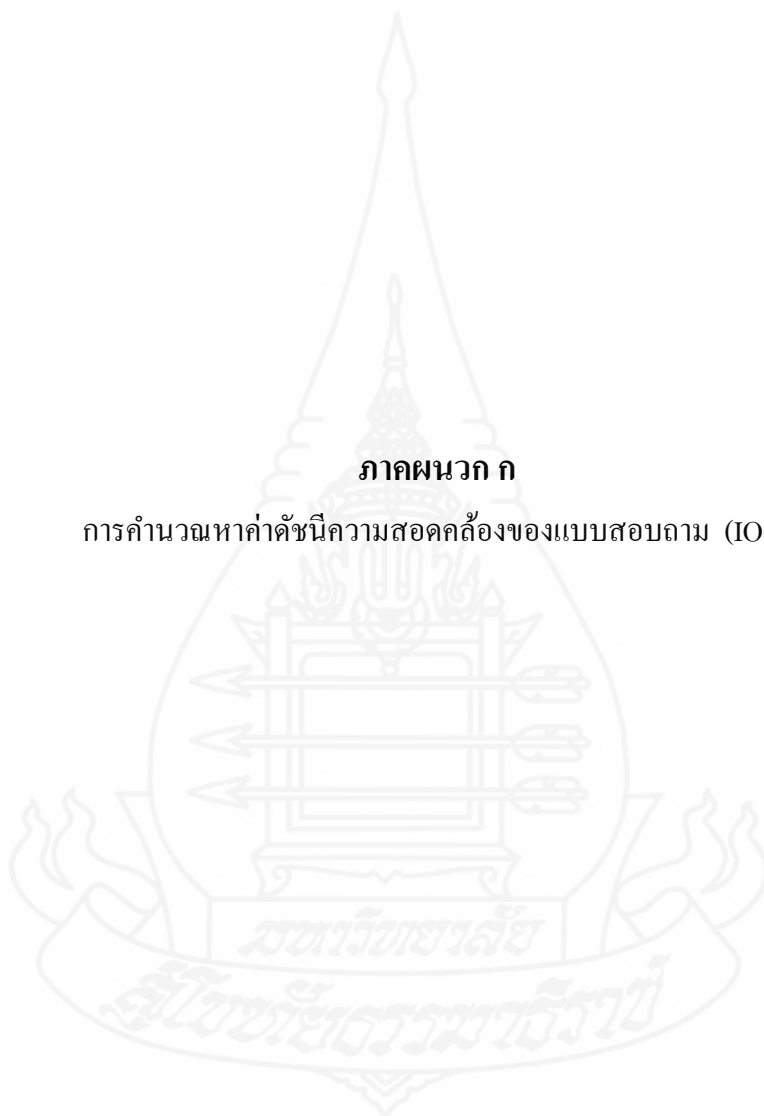
ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

ภาคผนวก ก

การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)



**การคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม**  
**(Index of item objective Congruence (IOC))** เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
**ของการยางแห่งประเทศไทยในเขตภาคใต้ตอนบน**

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือ**

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศเรศ สันสนีย์วิทย์กุล ตำแหน่ง อาจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตำแหน่งบริหารประธานกรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
2. ดร.ชัชมนต์ แดงกนิษฐ นาถาวร ตำแหน่ง นักวิชาการเกษตร (ว.) สังกัด ศูนย์วิจัยยางสุราษฎร์ธานี สถาบันวิจัยยาง การยางแห่งประเทศไทย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำองค์กร**

ข้อ	บทบาทผู้นำองค์กร	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
<b>บทบาทในการชี้นำ</b>							
1	ผู้นำของท่านมีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารให้ท่านเข้าใจได้อย่างถูกต้อง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้นำของท่านทราบถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานและกระตุ้นบุคลากรให้มุ่งมั่นปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้นำของท่านสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน</b>							
1	ผู้นำของท่านเข้าใจกระบวนการทำงานและสามารถสื่อสารถึงความเชื่อมโยงในการปฏิบัติงานได้	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้นำของท่านสื่อสารและทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และแนวทางในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	บทบาทผู้นำองค์กร	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
3	ผู้นำของท่านมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ</b>							
1	ผู้นำของท่านมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆแก่บุคลากรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้นำของท่านมีการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและไม่วิจารณ์ความคิดของบุคลากร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้นำของท่านสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้นำของท่านกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี</b>							
1	ผู้นำของท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การมาทำงานในวันหยุด เป็นต้น	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้นำของท่านแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้นำของท่านสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข	1	1	1	3	1	ใช้ได้



แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกท.

เขตภาคใต้ตอนบน

ข้อ	หลักธรรมาภิบาล	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
<b>หลักนิติธรรม</b>							
1	ผู้นำของท่านมีการกำหนดและปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆ ขององค์กรขึ้นอย่างมีเหตุผล ถูกต้อง ชัดเจน ทันสมัย	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้นำของท่านมีการกำหนดและปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆ ขององค์กรให้มีความเป็นธรรม เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ สามารถปกป้องคนดี ลงโทษคนไม่ดี	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	บุคลากรในองค์กรยอมรับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆของผู้บริหาร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้บุคลากรถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้นำของท่านตักเตือนหรือลงโทษบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้นำของท่านยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>หลักคุณธรรม</b>							
1	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้นำของท่านสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างขยัน อดทน ซื่อสัตย์ สุจริต	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้นำของท่านปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเสมอภาค และเป็นธรรม	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน และมีระเบียบวินัย	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้นำของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน และมีระเบียบวินัย	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	หลักธรรมาภิบาล	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
6	ผู้นำของท่านมีความอดทน อดกลั้น และมีอารมณ์หนักแน่น มั่นคง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>หลักความโปร่งใส</b>							
1	ผู้นำของท่านบริหารอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทำให้พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความไว้วางใจ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้นำของท่านสามารถอธิบายให้พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รู้และเข้าใจเป้าหมาย ทิศทางการดำเนินโครงการ แผนงาน สิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับอย่างโปร่งใสไม่ปิดบัง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้นำของท่านจัดให้มีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้นำของท่านมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้นำของท่านจัดให้มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอน มีเกณฑ์ มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม และเปิดเผยต่อสาธารณะ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>หลักการมีส่วนร่วม</b>							
1	ผู้นำของท่านรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาสำคัญขององค์กร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นในการวางแผน จัดทำแผนปฏิบัติการ ประชาพิจารณ์ และมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์จากผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และเป็นอิสระ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	หลักธรรมาภิบาล	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
<b>หลักความรับผิดชอบ</b>							
1	ผู้นำของท่านมีความตระหนักในหน้าที่ที่มีต่อองค์กร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้นำของท่านมีความสำนึกในการทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ละทิ้งงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้นำของท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับปัญหาขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้นำของท่านกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้นำของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้นำของท่านกล้าที่จะยอมรับผลที่เกิดจากการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>หลักความคุ้มค่า</b>							
1	ผู้นำของท่านมีการบริหารจัดการและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุด	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2	ผู้นำของท่านและบุคลากรร่วมกันจัดกิจกรรมรณรงค์การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	1	1	1	4	1	ใช้ได้
3	ผู้นำของท่านสามารถสนับสนุนให้บุคลากรจัดบริการให้พนักงานหรือผู้เข้ามาติดต่อราชการได้รับความสะดวกรวดเร็วภายในเวลาที่กำหนด	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้นำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่หรือประยุกต์ให้เกิดผลผลิตใหม่อยู่เสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้ร่วมกันประหยัดพลังงานเพื่อรักษาและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการศึกษา



## แบบสอบถามการศึกษา

เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยในเขตภาคใต้ตอนบน

ข้อคำถามประกอบด้วยแบบสอบถาม 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำองค์กร
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
กยท. เขตภาคใต้ตอนบน
- ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย  ในช่องที่เป็นจริงและในระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึก  
ของท่านมากที่สุดและกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริงโดย  
ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับการวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นภาพรวม โดยไม่ วิเคราะห์เป็น  
รายบุคคล ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ไม่มี ผลกระทบต่อการ  
ทำงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย  ในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  
 อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี  อายุ 31-40 ปี  
 อายุ 41-50 ปี  อายุ 51-55 ปี  อายุ 55 ปีขึ้นไป
3. การศึกษา  
 ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  ปริญญาโท  ปริญญาเอก
4. หน้าที่ปัจจุบัน/ตำแหน่ง  
 หัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป  หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า  ผู้ปฏิบัติ

## 5. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงาน

- ระยะเวลาต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี       ระยะเวลา 5-10ปี
- ระยะเวลา 11-20ปี       ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป

## 6. หน่วยงานที่สังกัด

- กยท.จ.สุราษฎร์ธานี
- กยท.จ.ชุมพร
- กยท.จ.ระนอง
- กยท.จ.ประจวบคีรีขันธ์
- สำนักงานตลาดกลางยางพาราสุราษฎร์ธานี

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำองค์กร

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลขคำตอบตามความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด "ผู้นำ" ในแบบสอบถามนี้หมายถึงผอ.กยท.จ.หรือผอ.สตค.จ.หรือผอ.กยท.เขตตามสายการบังคับบัญชาที่ท่านขึ้นตรง

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>บทบาทในการชี้นำ</b>						
1	ผู้นำของท่านมีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารให้ท่านเข้าใจได้อย่างถูกต้อง					
2	ผู้นำของท่านทราบถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานและกระตุ้นบุคลากรให้มุ่งมั่นปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
3	ผู้นำของท่านสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
<b>บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน</b>						
4	ผู้นำของท่านเข้าใจกระบวนการทำงานและสามารถสื่อสารถึงความเชื่อมโยงในการปฏิบัติงานได้					
5	ผู้นำของท่านสื่อสารและทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และแนวทางในการ					



ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	ปฏิบัติงานแก่บุคลากรให้เป็นที่พึงพอใจ					
6	ผู้นำของท่านมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นที่พึงพอใจอย่างต่อเนื่อง					
<b>บทบาทในการกระจายอำนาจตัดสินใจ</b>						
7	ผู้นำของท่านมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆแก่บุคลากรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
8	ผู้นำของท่านมีการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและไม่วิจารณ์ความคิดของบุคลากร					
9	ผู้นำของท่านสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
10	ผู้นำของท่านกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน					
<b>บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี</b>						
11	ผู้นำของท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การมาทำงานในวันหยุด เป็นต้น					
12	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา					
13	ผู้นำของท่านแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
14	ผู้นำของท่านสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกยท.

เขตภาคใต้ตอนบน

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลขคำตอบตามความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>หลักนิติธรรม</b>						
1	ผู้นำของท่านมีการกำหนดและปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆ ขององค์กรขึ้นอย่างมีเหตุผล ถูกต้อง ชัดเจน ทันสมัย					
2	ผู้นำของท่านมีการกำหนดและปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆ ขององค์กรให้มีความเป็นธรรม เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ สามารถปกป้องคนดี ลงโทษคนไม่ดี					
3	บุคลากรในองค์กรยอมรับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆ ของผู้บริหาร					
4	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้บุคลากรถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ					
5	ผู้นำของท่านตักเตือนหรือลงโทษบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลง					
6	ผู้นำของท่านยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ					
<b>หลักคุณธรรม</b>						
7	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม					
8	ผู้นำของท่านสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างขยัน อุตุน ซื่อสัตย์ สุจริต					
9	ผู้นำของท่านปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม					
10	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน และมีระเบียบวินัย					
11	ผู้นำของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานด้วยความ					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	ซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน และมีระเบียบวินัย					
12	ผู้นำของท่านมีความอดทน อดกลั้น และมีอารมณ์หนักแน่น มั่นคง					
หลักความโปร่งใส						
13	ผู้นำของท่านบริหารอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทำให้พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความไว้วางใจ					
14	ผู้นำของท่านสามารถอธิบายให้พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้และเข้าใจเป้าหมาย ทิศทางการดำเนิน โครงการ แผนงาน สิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับอย่างโปร่งใสไม่ปิดบัง					
15	ผู้นำของท่านจัดให้มีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน					
16	ผู้นำของท่านมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา					
17	ผู้นำของท่านจัดให้มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกชั้นตอน มีเกณฑ์ มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม และเปิดเผยต่อสาธารณะ					
หลักการมีส่วนร่วม						
18	ผู้นำของท่านรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
19	ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาสำคัญขององค์กร					
20	ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นในการวางแผน จัดทำแผนปฏิบัติการ ประชาพิจารณา และมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์จากผลการปฏิบัติงาน					
21	ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเป็นอิสระ					
22	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
หลักความรับผิดชอบ						
23	ผู้นำของท่านมีความตระหนักในหน้าที่ที่มีต่อองค์กร					
24	ผู้นำของท่านมีความสำนึกในการทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ละทิ้งงาน					
25	ผู้นำของท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับปัญหาขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ					
26	ผู้นำของท่านกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ					
27	ผู้นำของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ					
28	ผู้นำของท่านกล้าที่จะยอมรับผลที่เกิดจากการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง					
หลักความคุ้มค่า						
29	ผู้นำของท่านมีการบริหารจัดการและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุด					
30	ผู้นำของท่านและบุคลากรร่วมกันจัดกิจกรรมรณรงค์การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
31	ผู้นำของท่านสามารถสนับสนุนให้บุคลากรจัดบริการให้พนักงานหรือผู้เข้ามาติดต่อราชการได้รับความสะดวกรวดเร็วภายในเวลาที่กำหนด					
32	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้นำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่หรือประยุกต์ให้เกิดผลผลิตใหม่อยู่เสมอ					
33	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้ร่วมกันประหยัดพลังงานเพื่อรักษาและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี





**ภาคผนวก ค**

**แบบสัมภาษณ์พนักงานและผู้บริหาร**



**แบบสัมภาษณ์ พนักงานและผู้บริหาร  
เกี่ยวกับ**

**ปัญหาและข้อเสนอแนะ ของการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบนที่มีต่อผู้บริหาร**

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานในระดับปฏิบัติ ระดับหัวหน้าแผนก ระดับหัวหน้ากอง ภายใต้สังกัดการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน ดังนี้

**ส่วนที่ 1 ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานอย่างย่อ ของผู้ถูกสัมภาษณ์**

ชื่อ

.....

เพศ

.....

อายุ

.....

ตำแหน่ง

.....

ประสบการณ์ทำงาน

.....

**ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน และ ปัญหาด้านบทบาทผู้นำองค์กร**

1. ปัญหาธรรมาภิบาลของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน มีอะไรบ้าง โปรดระบุ

1.1 หลักนิติธรรม.....

.....

1.2 หลักคุณธรรม.....

.....

1.3 หลักความโปร่งใส.....

1.4 หลักความมีส่วนร่วม.....

1.5 หลักความรับผิดชอบ.....

1.6 หลักความคุ้มค่า.....

1.7 ข้อเสนอแนะ.....

2. ปัญหาด้านบทบาทผู้นำองค์กร ของการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน มีอะไรบ้าง  
โปรดระบุ

2.1 บทบาทในการชี้นำ.....

2.2 บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน.....

2.3 บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ.....

2.4 บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี.....

2.5 ข้อเสนอแนะ.....

\*\*\*\*\*

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางมณีนรุตน์ ไกรสิทธิ์
วัน เดือน ปี เกิด	5 มกราคม 2515
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	คณะบริหารธุรกิจ แขนงวิชา บัญชี มหาวิทยาลัยราชมงคล วิทยาเขตศรีวิชัย จังหวัดสงขลา
ประวัติการทำงาน	ตำแหน่ง หัวหน้ากองงานสนับสนุน การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดสุราษฎร์ธานี

