ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

นางสาวเอมอร บุตนนท์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2559

The Leadership and Good Governance of Sub-District Administrative Organization in Bueng Kan Province

Miss Aem-orn Butnont

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2016

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ
ชื่อและนามสกุล	นางสาวเอมอร บุตนนท์
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต 2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2560

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)

.....ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์รสลิน ศิริยะพันธุ์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ
ผู้วิจัย นางสาวเอมอร บุตนนท์ **รหัสนักศึกษา** 2543003889
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ **ปีการศึกษา** 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ (2) วัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ (3) หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 2,718 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 349 คน ตามสูตรการคำนวณของทาโร่ ยามาเน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน (2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสาร ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน และด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการคิดแบบกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ ธรรมาภิบาล องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดบึงกาฬ

Thesis title: The Leadership and Good Governance of Sub-District Administrative Organization in Bueng Kan Province
Researcher: Miss Aem-orn Butnont; **ID:** 2543003889;
Degree: Master of Public Administration;
Thesis advisors: (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor;
(2) Dr. Chinnarat Somsueb; Associate Professor; **Academic year:** 2016

Abstract

The purposes of this research were: (1) to study the good governance of sub-district administrative organization in Bueng Kan province, (2) measure the level of leadership of executives of sub-district administrative organization in Bueng Kan province, and (3) to find the relationship between executives leadership and good governance of sub-district administrative organization in Bueng Kan province.

The population included executive/head of government, staff together with employees of sub-district administrative organization totally 2,718. 349 samples were used, according to Taro Yamana's formula. The instrumenst used were statistical. questionnaires used for data analysis, frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation analysis.

The results of the study revealed that (1) the good governance of sub-district administrative organization in Bueng Kan province was at high level in all aspects (2) the leadership executives styles were high level in vision style, communication style, empowerd people style and appropriate organizational changes style, while strategic thinking style was at medium level, (3) the leadership executives correlated with the good governance of sub-district administrative organization in Bueng Kan province at high level.

Keywords: Leadership, Good Governance, Sub-District Administrative Organizations, Bueng Kan Province

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาหลักที่ได้กรุณาตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่งตลอดมา จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงรวมไปถึงขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ช่วยให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย

ในการศึกษาวิจัยภาคสนามนั้นผู้วิจัยได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณทุก ๆ ท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา จนทำให้การวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ด้วยดี ตลอดจนเพื่อนนักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการการทำวิทยานิพนธ์นี้ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา ความมีคุณค่าและประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญู กตเวทิตา แด่บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ผู้ร่วมสายโลหิต และผู้มีพระคุณทุกท่าน

เอมอร บุตนนท์

สิงหาคม 2560

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ฎ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 5
กรอบแนวคิดการวิจัย 5
สมมติฐานการวิจัย 6
ขอบเขตการวิจัย 6
คำนิยามศัพท์เฉพาะ 7
ประโยชน์ที่จะได้รับ 12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 13
ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารธรรมาภิบาล 13
ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีผลต่อการบริหารธรรมาภิบาล 28
ตอนที่ 3 หลักการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ 59
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการบริหารธรรมาภิบาล 72
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 77
รูปแบบการวิจัย 77
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 77
วิธีการสุ่มตัวอย่าง 78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 79
การเก็บรวมรวมข้อมูล 81
การวิเคราะห์ข้อมูล 82

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 84
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 84
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ 86
ตอนที่ 3 ผลการวัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ 101
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ เพื่อตอบสมมติฐาน 108
ตอนที่ 5 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ 114
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 116
สรุปการวิจัย 116
อภิปรายผล 125
ข้อเสนอแนะ 148
บรรณานุกรม 153
ภาคผนวก 157
ก รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ 158
ข แบบสอบถาม 161
ค ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย 175
ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล 179
ประวัติผู้วิจัย 182

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 วิวัฒนาการการศึกษากลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ 34
ตารางที่ 2.2 คุณสมบัติเฉพาะของผู้นำในการศึกษาของสต๊อกดิลล์ 35
ตารางที่ 2.3 แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ 44
ตารางที่ 2.4 สูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ 56
ตารางที่ 2.5 แสดงการแบ่งเขตการปกครองของจังหวัดบึงกาฬ ปี พ.ศ. 2557 72
ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ
โดยแยกเป็นอำเภอ รวมทั้งสิ้น 8 อำเภอ โดยมีรายละเอียดดังนี้ 78
ตารางที่ 4.1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม 84
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล
ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ 87
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล
ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักนิติธรรม 88
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล
ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักคุณธรรม 89
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล
ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักความโปร่งใส 90
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล
ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการมีส่วนร่วม 92
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล
ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักความรับผิดชอบ 93
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล
ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักความคุ้มค่า 95
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล
ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ
ด้านหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 96

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักองค์การแห่งการเรียนรู้ 97
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการบริหารจัดการ 99
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 100
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหาร ส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ 102
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหาร ส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านวิสัยทัศน์ 102
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหาร ส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านการสื่อสาร 104
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหาร ส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน 105
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหาร ส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม 106
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหาร ส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ 107
ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ 108
ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหาร ธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ 109
ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการสื่อสารของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหาร ธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ 110

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.22 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ 111
ตารางที่ 4.23 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ 112
ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการคิดแบบกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ 113
ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด 114

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย 5
ภาพที่ 2.1 หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล 15
ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาล 10 หลักการ 16
ภาพที่ 2.3 ตารางความเป็นผู้นำของเบลค และมูตัน 39
ภาพที่ 2.4 ลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 42
ภาพที่ 2.5 แสดงถึงประเภทของผู้นำทั้ง 4 แบบตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด ที่สอดคล้องกับลักษณะของผู้ตามทั้ง 4 ประเภท 45
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก/กลาง 61

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐที่ต้องการเพิ่มศักยภาพ และความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป โดยยึดหลักการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับประชาชน มุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งคำว่า ***"ธรรมาภิบาล"*** เกิดจากคำว่า ***"ธรรม"*** บวกกับ ***"อภิบาล"*** ซึ่งมาจากคำภาษาอังกฤษว่า **Good Governance** เป็นที่รู้จักกันในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2540 หลังจากที่รัฐบาลไทยได้มีเจตจำนงกู้เงินจำนวน 17.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ จากนั้นแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลก็ได้รับความสนใจในบริบทของสังคมไทยมากขึ้น ซึ่งสาเหตุสำคัญมาจากการหย่อนประสิทธิภาพของกลไกด้านการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้นจำเป็นต้องวางรากฐานการบริหารภาคราชการแนวใหม่ ไปพร้อมกับการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของภาคเอกชน คำว่า "Good Governance" ในความหมายแบบเดียวกันในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 บัญญัติไว้ดังนี้

มาตรา 65 "รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว การจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้ กฎหมายดังกล่าวต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย"

มาตรา 76 "รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต

และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็วไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ รัฐพึงดำเนินการให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานของรัฐ ให้เป็นไป ตามระบบคุณธรรม โดยกฎหมายดังกล่าวอย่างน้อยต้องมีมาตรการป้องกันมิให้ผู้ใดใช้อำนาจ หรือกระทำการโดยมิชอบที่เป็นการก้าวก่ายหรือแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ หรือกระบวนการแต่งตั้งหรือการพิจารณา ความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ รัฐพึงจัดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นหลักในการกำหนดประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าว”

ในส่วนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ให้ความสำคัญกับเรื่องธรรมาภิบาลอย่างเร่งด่วน โดยจากการประเมินผ่านดัชนีความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันในสังคมไทย ชี้ว่า สังคมไทยในภาพรวมมีความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันอยู่ในระดับปานกลาง ในปี 2556 แต่องค์ประกอบด้านสังคมประชาธิปไตยที่มีธรรมาภิบาลอยู่ในระดับที่ต้องเร่งแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว ถือเป็นความจำเป็นของประเทศไทยที่จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องธรรมาภิบาลอย่างเร่งด่วน เนื่องจากสถานการณ์วิกฤติ คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลของสังคมไทยขณะนี้ ได้มีการสะสมและลุกลามสู่ทุกภาคส่วน ได้แก่ **ภาคการเมือง** ทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่นที่มีการซื้อสิทธิ์ ขายเสียง มีการทุจริตเพื่อให้ได้รับการเลือกตั้ง มีผลประโยชน์ส่วนตนทับซ้อนกับผลประโยชน์รัฐ **หน่วยงานภาครัฐ** มีระบบการบริหารงานที่ไม่เป็นธรรมาภิบาล มีการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ หาผลประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง รับผลประโยชน์จากกลุ่มนายทุนจนไม่สามารถรักษาจริยธรรมหรือจรรยาบรรณของวิชาชีพได้ **ภาคธุรกิจ** บางส่วนมีการร่วมมือกับนักการเมืองและข้าราชการ กระทำการทุจริตเพื่อให้ได้งานจากภาครัฐ ปิดงานอย่างรวดเร็ว ผูกขาดทางธุรกิจ หลีกเลี่ยงภาษี ขาดความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค **ภาคประชาชน** มีแนวโน้มยอมรับการทุจริตต่าง ๆ ที่ตนเองได้รับประโยชน์มาก ไม่แสดงบทบาทในการต่อต้านการทุจริตหรือปกปิดข้อเท็จจริง

นอกจากนี้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตราไว้ในหมวด 1 มาตรา 6 คือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ จะเห็นได้ว่าหลักธรรมาภิบาลถูกกำหนดให้เป็นนโยบายและแนวทางในการพัฒนาประเทศและปฏิรูประบบราชการ

กระทรวงมหาดไทย ได้ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือปฏิบัติหลักเกณฑ์การบริหารบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวทางพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดินฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 ได้กำหนดแบบแผนการปฏิบัติราชการที่จะทำให้เกิดการบริหารราชการที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งปรากฏอยู่ในมาตรา 3/1 บัญญัติไว้ว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ของรัฐความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ รวมถึงหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น จึงได้มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้มีการบริการที่คล่องตัว ชัดเจน เป็นธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ และให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากที่สุด

ประกอบกับการออกพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 เพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจอย่างต่อเนื่องซึ่งในมาตรา 16 และมาตรา 17 ของพระราชบัญญัติฉบับนี้ ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่กว้างมากยิ่งขึ้น ประกอบกับสังคมโลกในยุคปัจจุบันได้ประสบกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การแข่งขันการค้าระหว่างประเทศ ที่เกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็ว ส่งผลให้การพัฒนาองค์การในลักษณะเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อการขับเคลื่อนองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง และต่อเนื่องเพื่อสร้างระบบราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยการมุ่งวางกรอบแนวคิดการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

องค์การบริหารส่วนตำบล จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 มีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเพื่อกระจายอำนาจการปกครอง ให้ประชาชนในท้องถิ่นระดับตำบลที่เป็นเขตชนบทซึ่งเป็นพื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศไทย ได้มีโอกาสเรียนรู้ การแก้ไขปัญหาและการสนองตอบความต้องการของตัวเอง โดยการเข้าไปมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองหรือที่เรียกกันว่า ปกครองตนเอง

ตามระบอบประชาธิปไตย องค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่ชนบทมากที่สุด (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2540, น. 3) ซึ่งจังหวัดบึงกาฬได้แบ่งการปกครองท้องถิ่นออกเป็น 8 อำเภอ 53 ตำบล 615 หมู่บ้าน 18 เทศบาลตำบล 41 องค์การบริหารส่วนตำบล และ 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด (ข้อมูล ณ. วันที่ 6 พฤศจิกายน 2558) องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ เป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นหน่วยราชการการบริหารส่วนท้องถิ่น โดยมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้กำหนดนโยบายซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล และมีพนักงานประจำที่เป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ทำงานประจำวัน โดยมีปลัดและรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้อำนวยการกองเป็นหัวหน้างานบริหาร ภายในองค์การมีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ได้เท่าที่จำเป็นตามภาระหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบอยู่ เช่น สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล กองคลัง การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กองช่าง กองสวัสดิการสังคม

ฉะนั้นในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นผู้บริหารถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญต่อการชี้นำองค์การ และนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนตำบล เพราะมีหน้าที่โดยตรงในการบริหารโครงการพัฒนาต่าง ๆ และเป็นผู้มีบทบาทหลักในการกำหนดงบประมาณในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการและประชาชน รวมไปถึงช่วยลดปัญหาการทุจริต คอรัปชั่นในองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ เพื่อให้มีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นอย่างสมบูรณ์แบบ รวมทั้งการกำหนดงบประมาณในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการและประชาชน แต่การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร และจากการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายประการกับที่ต้องเผชิญกับผลกระทบ และปัญหาต่างๆนานัปการ แนวทางการปฏิบัติไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยให้ความสนใจในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ เพื่อให้ทราบถึง การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล ทั้งนี้จากผลการวิจัยสามารถนำมาเป็นแนวทาง/ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การบริหารส่วนตำบล และประชาชนโดยส่วนรวมต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

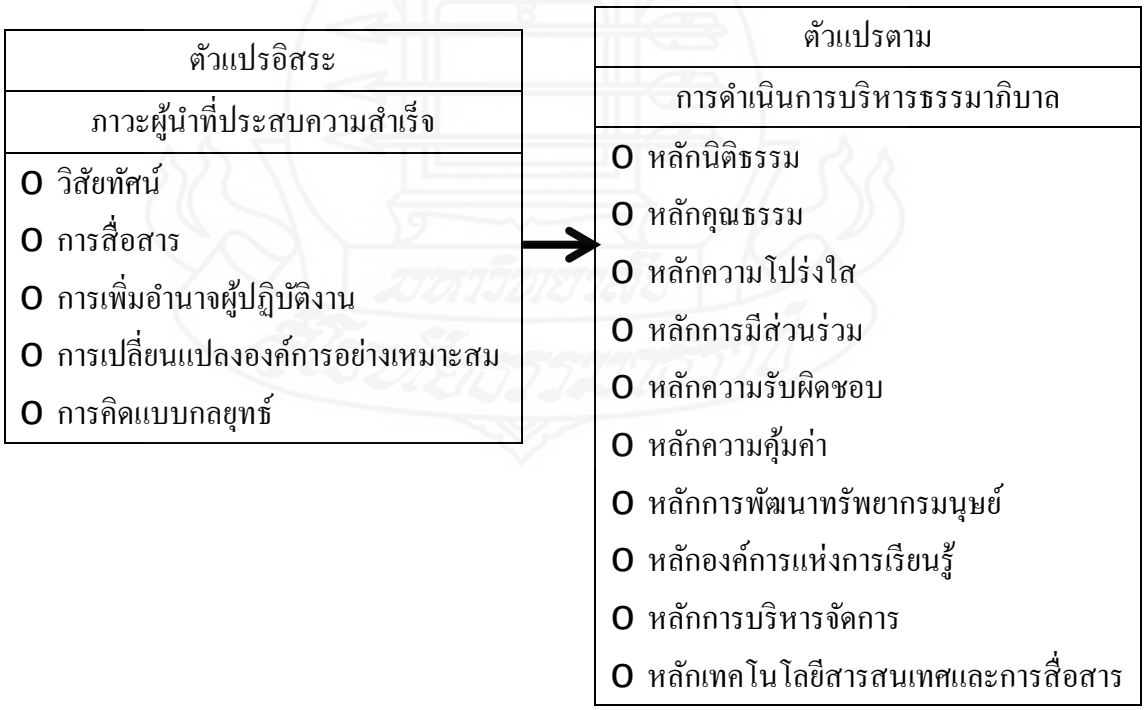
2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

2.2 เพื่อวัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

2.3 เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการบริหารธรรมาภิบาล หรือ “ทศธรรม” ของสถาบันพระปกเกล้า 10 หลักการ โดยถวิลวดี บุรีกุลและคณะ (2551, น. 153) และแนวคิดของ เบิร์ท เนนุส (Burt Nanus) เรื่อง Visionnary leadership สูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552, น. 63) นำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาตามภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสมมติฐานเพื่อการทดสอบไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย ผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,718 คน

5.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

โดยการใช้สูตรคำนวณของทาโร่ ยามาเน (Taro Yamana) ได้เท่ากับ 349 คนที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน ± 5% การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่มตัวแทนระดับอำเภอ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling)

5.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

5.3.1 เนื้อหาด้านภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ เบิร์ท เนนุส (Burt Nanus) ในเรื่อง Visionnary leadership สูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ (Successful visionary leadership) นำมาเป็นตัวแปรอิสระในการวิจัย ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1) วิสัยทัศน์
2) การสื่อสาร
3) การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน
4) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม
5) การคิดแบบกลยุทธ์

***5.3.2* เนื้อหาด้านการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล**

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ ซึ่งได้นำแนวคิดการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาบูรณาการกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ นำมาเป็นตัวแปรตามในการวิจัย ประกอบด้วย 10 หลักการ ได้แก่

1) หลักนิติธรรม
2) หลักคุณธรรม
3) หลักความโปร่งใส
4) หลักการมีส่วนร่วม
5) หลักความรับผิดชอบ
6) หลักความคุ้มค่า
7) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
8) หลักองค์การแห่งการเรียนรู้
9) หลักการบริหารจัดการ
10) หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา เก็บรวบรวมข้อมูลช่วงเดือน กรกฎาคม – มิถุนายน พ.ศ. 2560

6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ดังต่อไปนี้

6.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารองค์การพึงต้องมีในตน เพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตรงเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมตามรูปแบบภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จของ เบิร์ท เนนุส ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

6.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมีจิตสำนึกในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน/แสดงพฤติกรรมผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ การเลือกแนวทางและกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การและความพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ การมองว่าในอนาคตองค์การจะอยู่ตรงไหน และรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำ

เมื่อใด (When) ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดโดยทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ

6.1.2 การสื่อสาร (Communication) หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกถึงการติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์การ และผู้อื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารสื่อสารเป็นไปในลักษณะแบบสองทาง (Two–way communication) เป็นการโต้ตอบซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน มีการสื่อสารอย่างชัดเจนและกระชับ เข้าใจง่าย วิธีการมอบอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากรในองค์การมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ ในระหว่างการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม/มติ ต่าง ๆ ยอมรับฟัง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรม

6.1.3 การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (Empowerd people) หมายถึง การยอมรับ และเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถในตัวบุคลากรในองค์การ มีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ และภารกิจให้แก่บุคลากรในองค์การอย่างเหมาะสม มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ไม่เลือกปฏิบัติ มีระบบให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคม รวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบมีการกระจายอำนาจสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงมา เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้แสดงความสามารถในหน้าที่ความรับผิดชอบ

6.1.4 การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate organizational changes) หมายถึง การปรับปรุงองค์การตรวจสอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์การยุคใหม่ รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอกองค์การ มีการปรับตัวและตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีความคิดทะลุปรุโปร่งว่าจะปรับเปลี่ยนองค์การอย่างไรหรือสร้างองค์การสมัยใหม่ขึ้นมาทดแทน

6.1.5 การคิดแบบกลยุทธ์ (Strategic thinking) หมายถึง การมีแบบแผน เป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารองค์การ มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การอย่างเป็นระบบ มีความรู้ในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี ให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีความคิดแบบกลยุทธ์และริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความได้เปรียบกับคู่แข่งขันหรือเพื่อหลบหลีก อุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

6.2 การบริหารธรรมาภิบาล หมายถึง การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล เป็นไปตามวิถีทางธรรมาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักเหตุผล และความเป็นธรรม ผู้วิจัยนำหลัก “ทศธรรม” ตามแบบตัวชี้วัดของ ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ มาเป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ประกอบด้วย 10 หลักการ ได้แก่

6.2.1 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพิจารณาเรื่องร้องเรียน โดยยึดหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรมทุกฉบับ ไม่เลือกปฏิบัติ และตามลำดับก่อน-หลังการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการแล้วเสร็จในการให้บริการหรือการพิจารณาออกคำสั่งต่างๆ ทันตามกำหนดและตามลำดับก่อน-หลัง การพิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ ได้มีการกล่าวอ้างข้อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องครบถ้วน การตรวจสอบหรือทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ และไม่ขัดต่อข้อบัญญัติของรัฐธรรมนูญ การตรวจสอบกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือประกาศที่เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน และไม่มีการปฏิบัติที่ผิดกฎหมายหรือกฎข้อบังคับจนก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม

6.2.2 หลักคุณธรรม (Morality) หมายถึง การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณอย่างเคร่งครัด การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับกฎหมายหรือกฎข้อบังคับ การกำหนดกรอบคุณธรรม/จริยธรรม การจัดให้มีกิจกรรมด้านคุณธรรม/จริยธรรม เป็นประจำ (ทุกปี) ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในองค์การ โดยยึดหลักความสามารถมีความเป็นธรรม การพิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ ยึดหลักความเป็นธรรม มีปฏิบัติงานด้วยความอดทน และเสียสละ

6.2.3 หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา มีระบบการตรวจสอบภายในองค์การที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูงที่นำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ การประเมินผลสม่ำเสมอทุกปีจากองค์การภายนอก เช่น สตง. การกำหนดช่องทาง/วิธีการในการติดต่อร้องเรียนกับองค์การ การเผยแพร่ และทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายให้แก่บุคลากรในองค์การ และต่อสาธารณะ มีการแสดงรายการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการกำหนดงบประมาณที่โปร่งใส เป็นธรรมแก่ประชาชน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม การเปิดเผยข้อมูลโครงการต่าง ๆ สู่สาธารณะภายใต้กรอบของกฎหมาย การแต่งตั้งตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วมรับรู้ รับฟังในการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณโครงการต่าง ๆ การจัดระบบงานและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่องภารกิจที่องค์การให้บริการอย่างสม่ำเสมอ

6.2.4 หลักการมีส่วนร่วม (Public participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้เพื่อเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญและมีส่วนร่วมทุกมิติ รับฟังความคิดเห็นจากประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ การส่งเสริม และพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนปฏิบัติงานประจำปี การสนับสนุนพื้นที่จัดกิจกรรมสัมพันธ์ ที่ปรึกษาทางวิชาการ และจัดงบประมาณในการทำกิจกรรมของประชาชน การใช้กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ และให้เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจในเวลาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้การปฏิบัติ และแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีการนำความคิดเห็นที่ได้รับฟัง รับรู้ไปใช้ปรับปรุงในการปฏิบัติงาน มีเครื่องมือในการให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวก เช่น กล่องรับฟังความคิดเห็น สายตรงกับผู้บริหาร

6.2.5 หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การประกาศนโยบายที่มีความชัดเจนและรับผิดชอบตามที่องค์การประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบที่เปิดเผย การสร้างความเข้าใจต่อบุคลากรในองค์การถึงความรับผิดที่ชัดเจน บทบาท อำนาจ ภารกิจขององค์การเพื่อทราบถึงเป้าหมาย และความคาดหวังของงาน บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคมเมื่อได้รับมอบหมายงาน พร้อมรับกับการตรวจสอบ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (Job Description) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การเป็นรายบุคคลตามดัชนี/ชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

6.2.6 หลักความคุ้มค่า (Cost effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด การใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรขององค์การให้คุ้มค่าเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นทรัพยากรของตนเอง การใช้งบประมาณมีความคุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ท้องถิ่น/ชุมชน/หมู่บ้านจะได้รับ การวางแผนการกำหนดอัตรากำลังไว้อย่างชัดเจน อัตรากำลังบุคลากรในองค์การมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน ผลตอบแทนบุคลากรในองค์การเป็นไปอย่างเหมาะสม เวลาการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การเต็ม 7 ชั่วโมง และพัก 1 ชั่วโมง การใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอนการทำงาน เพิ่มปริมาณผลผลิต

6.2.7 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) หมายถึง การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ และการประเมินผลทดสอบความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

มีการประเมินการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การเป็นระยะ ๆ ติดตามการนำผลการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์การมีศักยภาพและขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่กันได้ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีการจัด/ส่งบุคลากรในองค์การเข้ารับการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพ การปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ การให้บุคลากรในองค์การไปทำงานภายนอกองค์การได้เพื่อเกิดการเรียนรู้ในงาน

6.2.8 หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หมายถึง การมุ่งสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Learning by doing) การแบ่งปันและนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ความผิดพลาดในอดีตเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นเสมอ การสร้างบรรยากาศให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งจากฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การและระหว่างองค์การ การช่วยเหลือ ช่วยสอนงาน เป็นพี่เลี้ยง และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน องค์การสนับสนุนการจัดการความรู้ร่วมกัน และจัดสรรงบประมาณเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การ (Competency) มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม คิดอย่างเป็นทีม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นทีม และทำงานประสานกันอย่างเป็นทีม อย่างที่เรียกว่า Think Like a Team, Feel Like a Team and Work Like a Team

6.2.9 หลักการบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทบทวนภารกิจการดำเนินงาน การดำเนินตามแผนงานและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เช่น แผนพัฒนา 3 ปี, แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์การ การนำระบบการประเมินผลบุคคล มีการนำระบบการประเมินผลบุคคลกรปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารงาน สร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชนแก่บุคลากรในองค์การ มีการสำรวจและวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ประชาชน

6.2.10 หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communication) หมายถึง การจัดทำฐานข้อมูลผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลที่ช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจการวางแผนการควบคุมงาน และการประเมินผล โดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ การใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ การใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงระหว่างองค์การอื่น ๆ จัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ มีเว็บไซต์ขององค์การเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและร้องเรียนปัญหาต่างๆ ได้ มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศขององค์การเพื่อ Update ข้อมูลอย่างเที่ยงตรง แม่นยำ การแจ้งผล

การดำเนินงานต่าง ๆ ทางเว็บไซต์ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณต่างๆ ขององค์การ การนำเทคโนยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน เช่น ผ่านเว็บไซต์ (Website) บล็อก (Blogging) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic forums) ของกลุ่มผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร

6.3 ผู้บริหาร หมายถึง นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/หัวหน้าส่วนราชการ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ

6.4 องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 วัตถุประสงค์จัดตั้งเพื่อกระจายอำนาจการปกครอง ให้ประชาชนในระดับท้องถิ่น โดยมีหน้าที่ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนในท้องถิ่น

7. ประโยชน์ที่จะได้รับ

สามารถนำเอาหลักการบริหารธรรมาภิบาลไปใช้ในการปรับปรุง/พัฒนาในการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

7.1 สามารถนำแบบภาวะผู้นำไปใช้ในการปรับปรุง/พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

7.2 เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ได้ยึดเอาแบบภาวะผู้นำ และการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลไปปรับปรุง/พัฒนาหน่วยงานและตนเอง

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารธรรมาภิบาล

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีผลต่อการบริหารธรรมาภิบาล

ตอนที่ 3 หลักการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

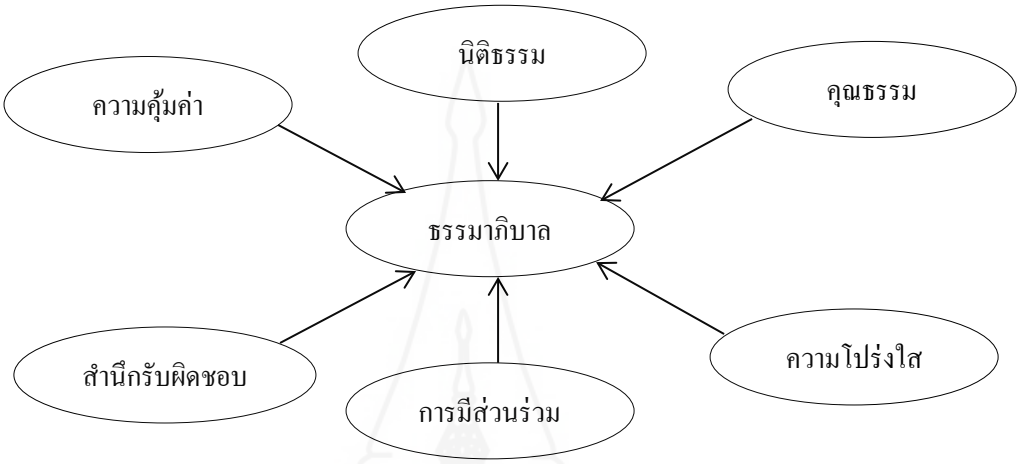
ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารธรรมาภิบาล

1.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล หรือ *“ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ”* เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในสังคมไทยช่วงวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งสาเหตุสำคัญมาจากความหย่อนประสิทธิภาพ ของกลไกด้านการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้นจำเป็นต้องวางรากฐานการบริหารราชการแนวใหม่ไปพร้อมกับการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของภาคเอกชน และยังมีการกล่าวถึง คำว่า Good Governance ในความหมายแบบเดียวกันด้วย ทั้งนี้ได้มีการนิยามคำว่า Good Governance กันไปหลากหลาย ได้แก่ การบริหารการปกครองที่ดี ธรรมาภิบาล ธรรมรัฐแห่งชาติ ฯลฯ ดังนั้นเพื่อให้ทางราชการได้ใช้คำว่า Good Governance ได้ไปในแนวทางเดียวกัน ราชบัณฑิตสถานได้กำหนดให้แปลว่า “การปกครองที่ดี” ซึ่งสรุปความหมายทางรัฐศาสตร์ หมายถึง การบริหารงานโดยประชารัฐที่มีการส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงเป็นพหุภาคี และประสานการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ระหว่างองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ที่มีต่อประชาชน ในการจัดสรรและบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อตอบสนองหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีต่อประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส เสมอภาค และเป็นธรรม ต่อมามีการใช้คำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี”

คำว่า ธรรมาภิบาล เกิดจากคำว่า “ธรรม” บวกกับ “อภิบาล” คำว่า Good Governance ถูกใช้แบบทับศัพท์ในหนังสือของรัฐบาลไทยที่แสดงเจตจำนงกู้เงิน จำนวน 17.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หลังจากนั้นนักวิชาการกลุ่มต่าง ๆ เริ่มหันมาสนใจ Good Governance ในบริบทของสังคมไทยมากขึ้น โดยเริ่มจากที่ประชุมคณาจารย์คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นนักวิชาการกลุ่มแรกที่ใช้คำไทยว่า “ธรรมรัฐ” แทน “Good Governance” โดยระบุในจดหมายเปิดผนึกถึงรัฐบาลไทยในขณะนั้นที่มีพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ เป็นนายกรัฐมนตรี เป็นการกระตุ้นให้นำหลักการ Good Governance มาใช้เพื่อจัดการกับวิกฤติเศรษฐกิจ แม้แต่ “ทศพิธราชธรรม” ซึ่งคือ หลักการบริหารจัดการที่ดีของพระมหากษัตริย์ตั้งแต่สมัยที่มีการปกครองระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์เพื่อเป็นข้อจำกัดของอำนาจเบ็ดเสร็จของพระมหากษัตริย์ และเพื่อเป็นการวางทิศทางในการปฏิบัติพระองค์ รวมทั้งการดำเนินพระราชกรณียกิจ ซึ่งก็คือ ***แนวคิดธรรมาภิบาล*** นั่นเอง แสดงว่าแนวคิดนี้ได้แฝงอยู่ในวัฒนธรรมไทยมาช้านาน ต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลเป็นรัฐบาลของนายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรีได้มอบหมายให้สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ (TDRI) หาแนวทางแก้ไขปัญหาและกอบกู้ประเทศให้พ้นจากวิกฤติ TDRI ได้กำหนดเรื่องธรรมาภิบาลในสังคมไทยให้เป็นหนึ่งในสี่ข้อเสนอหลัก และมีข้อเสนอเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลไทยเสนอต่อรัฐบาล โดย TDRI นิยามว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง กฎเกณฑ์การบำรุงรักษาสังคมบ้านเมืองที่ดี อันหมายถึงการจัดการบริหารสังคมที่ดีในทุก ๆ ด้าน และทุกระดับ รวมถึงการจัดระบบองค์การและกลไกของคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการ องค์การของรัฐและองค์การของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นองค์การที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์การเอกชน ชมรม และสมาคมเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ นิติบุคคลภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ต่อมารัฐบาลของนายชวน ได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ ยกเลิกแล้ว) ต่อมาในวันที่ 9 ตุลาคม 2546 ได้มีการยกเลิกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ และตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ใช้บังคับ ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ได้ขยายกรอบแนวคิดธรรมาภิบาลจากเดิมที่ให้ความสำคัญกับ หลักการธรรมาภิบาลทั้งหกองค์ประกอบดังกล่าว ให้ครอบคลุมถึงการบริหารภาครัฐแนวใหม่ด้วย โดยมุ่งเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการให้บริการเพื่อให้ประชาชนพึงพอใจ และยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีหลักการสำคัญของธรรมาภิบาล 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า

โดยแต่ละองค์ประกอบดังกล่าวได้กำหนดการสร้างธรรมาภิบาลทั้งระดับชาติและระดับองค์การไว้แสดงดังภาพที่ 2.1 ดังนี้



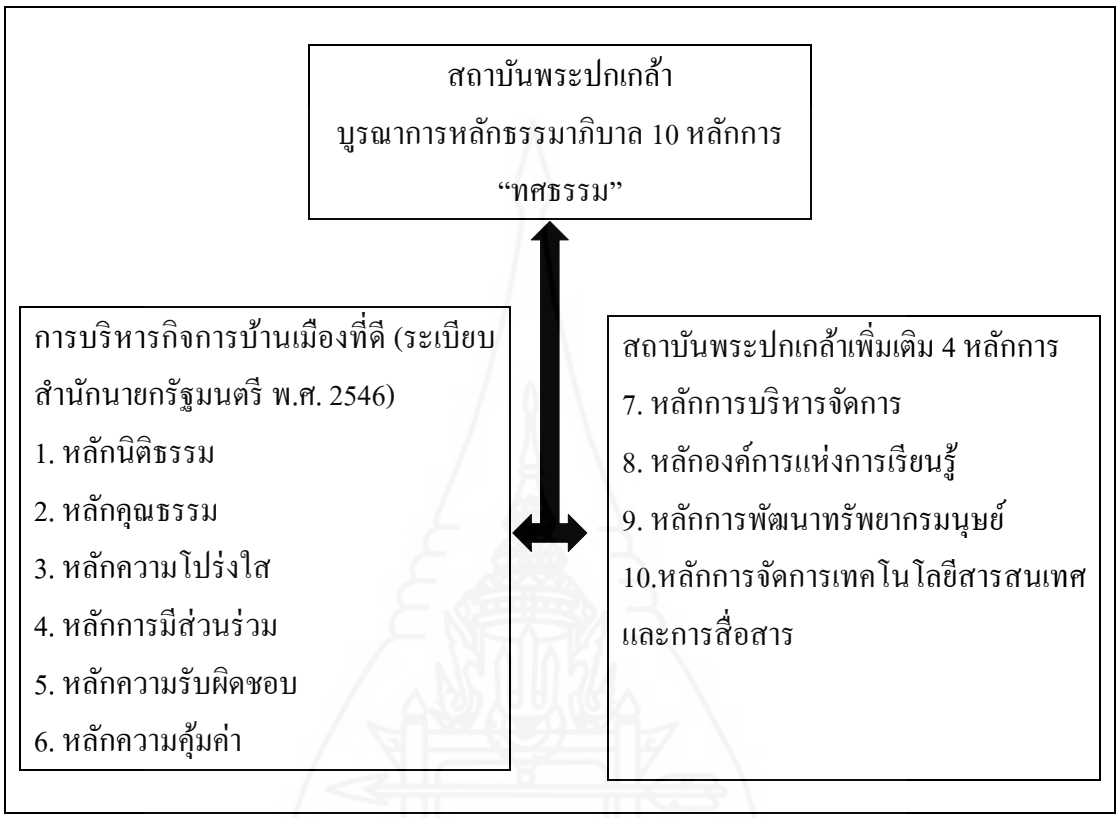
ภาพที่ 2.1 หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

ที่มา: ถวิลวดี บุรีกุล (2547, น. 243).

สถานบันพระปกเกล้า (สถาบันพระปกเกล้า, 2551, น.153) ได้ให้ความหมายหลักการบริหารจัดการที่ดี ไว้ว่าหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมิใช่หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงาน แต่เป็นหลักการทำงานซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้วจะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพท์ที่ดีที่สุด

ในที่นี้ผู้วิจัยได้นำรายละเอียดของการพัฒนาดัชนีชี้วัดธรรมาภิบาลบนพื้นฐานของหลักการ 6 หลักการ เพิ่มเป็น 10 หลักการ หรือ “ทศธรรม” ของสถาบันพระปกเกล้าโดย ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ ได้ทำการศึกษาวิจัยตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลในปี 2549

ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมาภิบาล/การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาบูรณาการกับหลักการบริหารภาครัฐกิจแนวใหม่ แสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาล 10 หลักการ

ที่มา: สถาบันพระปกเกล้า (สถาบันพระปกเกล้า, 2551, น. 8) “หลักทศธรรม” ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หลักนิติธรรม หลักการสำคัญอันเป็นสาระสำคัญของ “หลักนิติธรรม” ประกอบด้วย 7 หลักการคือ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง ความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา หลัก “ไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” และ “หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ”

1.1 หลักการแบ่งแยกอำนาจ เป็นพื้นฐานที่สำคัญของหลักนิติธรรม เพราะหลักการแบ่งแยกอำนาจเป็นหลักที่แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกันของการแบ่งแยกอำนาจ การตรวจสอบอำนาจและการถ่วงดุลอำนาจ

1.2 หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักนิติธรรมมีความเกี่ยวพันกันกับสิทธิในเสรีภาพของบุคคล และสิทธิในความเสมอภาค สิทธิทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้นถือว่าเป็นพื้นฐานของ“ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์” อันเป็น หลักการสำคัญตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

1.3 หลักความชอบด้วยกฎมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง การใช้กฎหมายของฝ่ายตุลาการ หรือฝ่ายปกครองที่เป็นการจำกัดสิทธิของประชาชนมีผลมาจากกฎหมายที่ได้รับความเห็นชอบจากตัวแทนของประชาชนโดยฝ่ายตุลาการจะต้องไม่พิจารณาพิพากษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แตกต่างไปจากบทบัญญัติของกฎหมาย ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้กฎหมายอย่างเท่าเทียมกัน ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้ดุลพินิจโดยปราศจากข้อบกพร่อง

1.4 หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา เป็นหลักที่เรียกร้องให้ฝ่ายนิติบัญญัติหรือฝ่ายปกครองที่ออกกฎหมายลำดับรอง กำหนดหลักเกณฑ์ในทางกฎหมายให้เป็นตามหลักความแน่นอนของกฎหมาย หลักห้ามมิให้กฎหมายมีผลย้อนหลัง และหลักความพอสมควรแก่เหตุ

1.5 หลักการอิสระของผู้พิพากษา ผู้พิพากษาสามารถทำภาระหน้าที่ในทางตุลาการได้โดยปราศจากการแทรกแซงใด ๆ โดยผู้พิพากษามีความผูกพันเฉพาะต่อกฎหมายและทำการพิจารณาพิพากษาภายใต้มโนธรรมของตนเท่านั้น โดยวางอยู่บนพื้นฐานของความอิสระจาก 3 ประการ กล่าวคือ ความอิสระจากคู่ความ ความอิสระจากรัฐ และความอิสระจากสังคม

1.6 หลัก “ไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” เมื่อไม่มีข้อบัญญัติทางกฎหมายให้เป็นความผิดแล้วจะเอาผิดกับบุคคลนั้น ๆ มิได้

1.7 หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ หมายความว่า รัฐธรรมนูญได้รับการยอมรับให้เป็นกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่สูงสุดในระบบกฎหมายของรัฐนั้น และหากกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่าขัดหรือแย้งกับรัฐธรรมนูญกฎหมายดังกล่าวย่อมไม่มีผลบังคับ

2. หลักคุณธรรม ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 หลักการคือ หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ องค์ประกอบของคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากคอรัปชั่นหรือมีคอรัปชั่นน้อยลง คอรัปชั่น การฉ้อราษฎร์บังหลวง หรือ corruption โดยรวมหมายถึง การทำให้เสียหาย การทำลาย หรือการละเมิดจริยธรรม ธรรมปฏิบัติและกฎหมาย สำหรับพิษภัยของคอรัปชั่นได้สร้างความเสียหายและความเดือดร้อน และเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อ

คุณธรรมของการบริหารจัดการอย่างร้ายแรง เมื่อพิจารณาเรื่องของ คุณธรรมจึงควรพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

2.1 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างโจ่งแจ้งหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายน้อยลง

2.2 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่น้อยกว่าหรือไม่ดีเท่าที่กฎหมายกำหนดหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

2.3 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่มากกว่าที่กฎหมายกำหนด หรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

2.4 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย แต่ใช้วิธีการที่ผิดกฎหมายหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

สำหรับการที่หน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณนั้นเป็นการกระทำผิดวิชาชีพนิยมได้แก่ พฤติกรรมที่สวนทางหรือขัดแย้งกับองค์ประกอบของวิชาชีพนิยมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการมีจรรยาบรรณวิชาชีพ และการประพฤติกรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

3. หลักความโปร่งใส ประกอบไปด้วยหลักการย่อย 4 หลักการคือ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้คุณ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

3.1 ความโปร่งใสด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย พฤติกรรมต่อไปนี้

1) มีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง เช่น มีคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสอบสวน เป็นต้น

2) โปร่งใสเห็นระบบงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจน

3) ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม รับรู้การทำงาน

4) มีเจ้าหน้าที่มาด้วยระบบคุณธรรมมีความสามารถสูงมาอยู่ใหม่มากขึ้น

5) มีการตั้งคณะกรรมการหรือหน่วยงานตรวจสอบขึ้นมาใหม่

6) มีฝ่ายบัญชีที่เข้มแข็ง

3.2 ความโปร่งใสด้านให้คุณ ประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

1) มีค่าตอบแทนพิเศษในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ

2) มีค่าตอบแทนเพิ่มสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3) มีค่าตอบแทนพิเศษให้กับเจ้าหน้าที่ที่ซื่อสัตย์

4) มีมาตรฐานเงินเดือนสูงพอเพียงกับค่าใช้จ่าย

3.3 ความโปร่งใสด้านการให้โทษ ประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

1) มีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

2) มีวิธีการพิจารณาลงโทษผู้ทำผิดอย่างยุติธรรม

3) การลงโทษจริงจัง หนักเบาตามเหตุแห่งการกระทำผิด

4) มีระบบการฟ้องร้องผู้กระทำผิดที่มีประสิทธิภาพ

5) หัวหน้างานลงโทษผู้ทุจริตอย่างจริงจัง

6) มีการปรามผู้ส่อทุจริตให้เลิกความพยายามทุจริต

7) มีกระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว

3.4 ความโปร่งใสด้านการเปิดเผย ประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

1) ประชาชนได้เข้ามารับรู้ การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

2) ประชาชนและสื่อมวลชนมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดหา การให้สัมปทานการออกกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ

3) ประชาชน สื่อมวลชน และองค์กรพัฒนาเอกชน ได้มีโอกาสควบคุมฝ่ายบริหารโดยวิธีการต่าง ๆ มากขึ้น

4) มีการใช้กลุ่มวิชาชีพภายนอก เข้ามาร่วมตรวจสอบ

4. หลักการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบ การพิจารณากำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือ เป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคมระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการ และยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใด ๆ เป็นการแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการและการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 4 หลักการคือ

4.1 ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการ และยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใด ๆ

เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการและการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ

4.2 ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นระดับที่สูงกว่าระดับแรก กล่าวคือผู้วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการริเริ่มโครงการต่าง ๆ และการบรรยายให้ประชาชนฟังเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ฟังรวมไปถึงการร่วมปรึกษาหารือ เป็นต้น

4.3 ระดับการวางแผนร่วมกันและการตัดสินใจ เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าการปรึกษาหารือ กล่าวคือ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจ และวางแผนเตรียมโครงการ และเตรียมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ระดับนี้มักใช้ในกรณีที่เป็นเรื่องซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งมาก เช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการใช้อนุญาโตตุลาการเพื่อปัญหาข้อขัดแย้ง และการเจรจาเพื่อหาทางประนีประนอมกัน เป็นต้น

4.4 ระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจให้กับสาธารณชน เป็นระดับขั้นที่สูงสุดของการมีสวนร่วม คือ เป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วมของประชาชนและได้มีการพัฒนาสมรรถนะ หรือขีดความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้นจนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่และเกิดประโยชน์สูงสุด

5. หลักความรับผิดชอบ เป็นความรับผิดชอบในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ เป็นเรื่องของความพร้อมที่จะรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ โดยในแง่มุมของการปฏิบัติถือว่าสำนึกรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่บุคคลพึงแสดงออกเพื่อเป็นเครื่องชี้ว่าได้ยอมรับในภารกิจที่ได้รับมอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ ประกอบด้วยหลักการย่อย ดังนี้

5.1 การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญสิ่งแรกของระบบสำนึกรับผิดชอบ กล่าวคือองค์การจะต้องทำการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้ชัดเจนว่าต้องการบรรลุอะไรและเมื่อไรที่ต้องการเห็นผลลัพธ์นั้น

5.2 ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน จากเป้าหมายที่ได้กำหนดเอาไว้ ต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้และเกิดความเข้าใจ ถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุ และเงื่อนไขเวลาที่ต้องการให้เห็นผลงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เป็นเจ้าของ โครงการสร้างวัฒนธรรมนี้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการประสานกำลังคนร่วมใจกันทำงานเพื่อผลิตภาพโดยรวมขององค์การ

5.3 การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบอยู่ที่ความสามารถของหน่วยงานในการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารให้ความสนับสนุน แนะนำทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีการประสานงานร่วมมือกันทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ

5.4 การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงนับว่าเป็นเรื่องปกติ และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงมักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ หน่วยงานต้องมีมาตรการในการจัดการกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับแนวความคิดและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

5.5 การมีแผนการสำรอง ส่วนประกอบสำคัญขององค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบ ต้องมีการวางแผนฟื้นฟูที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์การได้ทราบและเข้าใจถึงแผน และนโยบายขององค์การ และที่สำคัญคือ ต้องมีการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์อย่างเปิดเผย

5.6 การติดตามและประเมินผลการทำงาน องค์การจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบดูว่าผลงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลงานที่พบว่ายังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดต้องมีการดำเนินการแก้ไขในทันที ขณะที่ผลงานที่ได้มาตรฐานต้องได้รับการยกย่องในองค์การ

6. หลักความคุ้มค่า หลักการนี้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งเหล่านี้เป็นผลในการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาลนั่นเอง ประกอบด้วย

6.1 การประหยัด หมายถึง การทำงานและผลตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสมการไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ การมีผลผลิตหรือบริการได้มาตรฐาน การมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน และการมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และมีการใช้ผลตอบแทนตามผลงาน

6.3 ความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง การมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย การมีการเน้นผลงานด้านบริการ การมีการประเมินผลการทำงาน และผู้บริหารระดับสูงมีสภาวะผู้นำ

7. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และศักยภาพของกลุ่ม ตัวชี้วัดหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้

7.1 การจัดการอย่างบูรณาการ

7.2 การติดต่อสื่อสารในองค์กร

7.3 บริหารปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า

7.4 สร้างสรรค์และสร้างเสริม

7.5 มีการเชื่อมโยงในการทำงาน

7.6 มีการพัฒนาสามารถ

7.7 มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7.8 มีระบบคัดเลือกและเลิกจ้างที่เป็นธรรม

7.9 สร้างความไว้วางใจในองค์กร

7.10 มีความผูกพันองค์กร

8. หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการเสริมสร้างจัดหาและแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดจนนำความรู้ใหม่ ที่มาจากภายนอกองค์การและภายในองค์การ จากในตัวบุคคลมาปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานดังนั้น องค์การจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน องค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นเป็นองค์การที่มีการเสริมสร้างองค์ความรู้ มีการศึกษาวิจัย ถ่ายทอดความรู้ มีการสอนงานและใช้ความรู้กับกิจกรรมของตนองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สมาชิกขององค์การเพิ่มพูนความสามารถของตนเองโดยการสร้างผลผลิตที่พวกเขาต้องการ ซึ่งมีการปลูกฝังรูปแบบในการคิดที่ใหม่ และขยายเพิ่มขึ้น และได้มีการสร้างความมุ่งมั่นร่วมกัน และสมาชิกประชาชนมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเหตุผลที่ต้องมีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ การที่สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปดังนั้น ผู้ที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถอยู่รอดได้ นอกจากนี้องค์การต้องมีการค้นพบวิธีการสร้างความมุ่งมั่นและเสริมสร้างความสามารถของสมาชิกให้มีการเรียนรู้ในทุกระดับ

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่เพียงพอที่อยู่จะรอดได้ แต่การเรียนรู้ที่จะอยู่รอดได้หรือการเรียนรู้ที่มีการปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ “มีการเรียนรู้ที่จะปรับตัว” ซึ่งต้องคู่ไปกับ “การสร้างการเรียนรู้” เป็นการเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความสามารถเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องในการจัดทำตัวชี้วัดด้านองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นได้นำแนวคิดของนักทฤษฎีหลาย ๆ คนมาประมวลรวมกันเป็นหลักการสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

8.1 การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Enabling environment) ที่ผู้อยู่หน่วยงานต้องเรียนรู้จากภายนอก เพื่อสามารถปรับตัวได้ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1) การเข้าร่วมสัมมนา

2) การเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก

3) การมีโครงการร่วมกันกับหน่วยงานภายนอก

8.2 การพัฒนาการเรียนรู้ (Learning development) เป็นการเรียนรู้รายบุคคล เป็นทีมหรือเรียนรู้ร่วมกันและนำความรู้ที่ได้รับไปใช้งานได้

1) การเรียนรู้รายบุคคล จะเป็นการเข้าร่วมการฝึกอบรม และเนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับงานที่ทำ

2) ส่วนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นการให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ๆ ถือว่าความเห็นของทุกคนมีคุณค่า มีการยอมรับนับถือกันและกัน มีการสั่งสมความรู้ในทุกระดับของการทำงาน

3) ส่วนการแลกเปลี่ยนความรู้นั้น จะถือว่าทุกคนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้จากกันและกัน กระตือรือร้นที่จะสอนงานหรือให้ความรู้ผู้อื่นด้วย

8.3 การใช้ผลของการเรียนรู้ (Utilization of learning results) เป็นการนำผลที่ได้จากการสั่งสมความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การและจากตัวบุคคลนั้น ๆ มาใช้ประโยชน์ คือ

1) ในการปรับปรุงการทำงาน

2) การมีความคิดใหม่ การสร้างนวัตกรรม

3) การเผยแพร่ให้หน่วยงานภายนอก

4) การบันทึกผลการดำเนินการเรียนรู้และการสอนให้รู้ เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป

5) การใช้ความรู้เพื่อการวางแผนอนาคต

8.4 การเสริมสร้างความสามารถ (Capacity building) เป็นการพยายามที่จะสร้างความสามารถของตนเอง และหน่วยงานให้สามารถเรียนรู้ได้จริงโดยมีกิจกรรม ดังนี้

1) มีการพัฒนาทักษะ/แรงจูงใจให้บุคลากร มีความรู้ความสามารถและเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และอยากเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้การทำงาน มีสิ่งจูงใจกระตุ้นให้สอนและเรียนรู้ร่วมกัน

2) มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

8.5 การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่หน่วยงานสร้างความเข้าใจและจัดการประสบการณ์ของตนเอง ทัศนะของการเรียนรู้ขององค์การสร้างมาจากแนวคิดด้านกระบวนการ ประมวลผลข้อมูลองค์การจะเป็นที่ซึ่งมีระบบประมวลข้อมูล จัดหาข้อมูลและแปลผล แจกจ่ายหรือกระจายข้อมูล และเก็บข้อมูลไว้ภายในองค์การ ดังนั้น ในที่นี้การจัดการความรู้จึงครอบคลุมถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) การมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ดูแลจัดการความรู้ หรือที่เรียกว่า Chief learning officer

2) การสนับสนุนให้มีการปฏิสัมพันธ์กัน

3) การประมวลผลการเรียนรู้จากข้อมูลสู่องค์ความรู้

4) การมีระบบรับรู้ข่าวสารทั้งจากภายนอกและภายใน และมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน

5) การรู้จักใช้ข้อมูล (Data literacy)

8.6 การมีเครื่องมือและเทคโนโลยี (Tools and Technology) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต้องมีปัจจัยประกอบหลายประการที่สำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการมีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ประกอบในการช่วยกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพขึ้นกล่าวคือต้องมี

1) อุปกรณ์ที่พร้อม และเพียงพอ และทันสมัย

2) มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องการใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์เหล่านั้นอย่างแพร่หลาย และใช้งานได้จริง

8.7 มีการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning culture) จะสร้างขึ้นได้โดย

1) การเพิ่มความเชื่อมั่นของตนเองต่อกระบวนการเรียนรู้ โดยทุกคนมีส่วนให้ความคิดเห็น มีส่วนร่วม

2) มีภาวะผู้นำในทุกระดับโดยมีการสร้างกระบวนการผลักดันให้เกิดทัศนคติที่สอนกันได้ มีทัศนคติที่ดีต่อการสอนและการเรียนรู้จากผู้อื่น มีการช่วยกันออกแบบและทดลองร่วมกัน

3) มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ใช้ข้อมูลร่วมกันแต่ละคนแสดงความคิดอย่างเปิดเผย

4) มีการทำงานเป็นทีมในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

5) มีการแสดงความช่วยเหลือ ช่วยสอนและเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน

9. หลักการบริหารจัดการ การบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ หรือที่เรียกว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ปัจจัยสำคัญประชาชน เป็นหัวใจของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ เพราะประชาชนมีฐานะของการเป็นพลเมือง และการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินกิจกรรมเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อเป็นพลเมืองและหุ้นส่วน การปรึกษาหารือ การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม การทำงานอย่างโปร่งใส การทำงานที่มีหลักการ การยึดหลักนิติธรรม และการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยมีหลักการบริหารจัดการที่สำคัญดังนี้

9.1 มีการวางแผนการทำงานและทบทวนภารกิจ

9.2 สำรวจความสนใจ/ศึกษาความต้องการของประชาชน

9.3 มีกลยุทธ์ในการบริหาร

9.4 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

9.5 ศึกษาวิจัยสถาบัน

9.6 คาดคะเนความเสี่ยงและบริหารความขัดแย้ง

9.7 การกระจายอำนาจบริหาร

9.8 บริการประชาชน-ไม่ใช่กำกับ

10. หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ มีผลกระทบในทางบวก ต่อความสามารถในการบริหารจัดการและการเป็นองค์การเรียนรู้ ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเป็นองค์การเรียนรู้ และเทคโนโลยีที่รวมทั้งระบบคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารที่มีความเร็วสูง โดยนำข้อมูล เสียง และวีดิทัศน์มาเชื่อมโยงกัน เพื่อให้ได้สารสนเทศตามที่ต้องการ นอกจากนี้ยังจัดทำเป็นระบบอิงความรู้เพื่อจัดเก็บความรู้เอาไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ได้ง่ายขึ้น เช่น บันทึกอยู่ในแถบเสียง เช่น การเสียงการประชุมการบรรยาย การสัมมนา บันทึกอยู่ในแฟ้มนำเสนอทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะเกิดประโยชน์สูงสุดคำนิยามความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยให้ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้คือ

10.1 การที่องค์การมีการจัดการชุดข้อมูล

10.2 องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปใช้จริง

10.3 องค์การมีการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ

10.4 มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างภายในและระหว่างองค์การอื่น ๆ ด้วยกัน

1.2 ความสำคัญการบริหารธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล เป็นหลักเกณฑ์การปกครองบ้านเมือง ตามวิถีทางธรรมาธิปไตย เป็นการปกครองบ้านเมืองที่มีความเป็นธรรม มีกฎเกณฑ์ที่ดีในการบำรุงรักษาบ้านเมือง และสังคมให้มีการพัฒนาครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม รวมทั้งมีการจัดระบบองค์กรและกลไกต่าง ๆ ในส่วนราชการ องค์การของรัฐ รัฐบาล การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น ตลอดจน องค์กรอิสระ (Independent Organization) องค์กรเอกชน กลุ่มชมรมและสมาคมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นนิติบุคคล ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม (Civil Society)

ดังนั้น ธรรมาภิบาล จึงเป็นแนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนของทั้งประเทศ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม จึงทำให้ความคิดเกี่ยวกับ Government เปลี่ยนไปกลับกลายมาเป็น Governance ที่ทุกภาคส่วนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมกล่าวคือ

ภาครัฐ ต้องมีการปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้างและกระบวนการทำงานของหน่วยงาน/กลไกการบริหาร ให้สามารถบริหารทรัพยากรของสังคมอย่างโปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีสมรรถนะสูงในการนำบริการของรัฐที่มีคุณภาพไปสู่ประชาชน โดยจะต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และวิธีทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ให้ทำงานโดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง และสามารถร่วมทำงานกับภาคประชาชนและภาคเอกชนได้อย่างราบรื่นเป็นมิตร

ภาคธุรกิจเอกชน ต้องมีการปฏิรูปและกำหนดกติกาในหน่วยงานของภาคธุรกิจเอกชน เช่นบรรษัท บริษัท ห้างหุ้นส่วนฯ ให้มีกติกาการทำงานที่โปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรมต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและต่อสังคม รวมทั้งมีระบบติดตามตรวจสอบการให้บริการที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล และร่วมทำงานกับภาครัฐและภาคประชาชนได้อย่างราบรื่นเป็นมิตรและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ภาคประชาชน ต้องสร้างความตระหนักหรือสำนึกตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคลถึงระดับกลุ่มประชาสังคม ในเรื่องของสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อตนเองและสาธารณะทั้งในทางเศรษฐ กิจสังคม และการเมือง เพื่อเป็นพลังของประเทศที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการของการสร้างกลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หรือธรรมรัฐให้เกิดขึ้นและทำนุบำรุงรักษาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นต่อไป

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance คือ การบริหารการจัดการเพื่อการพัฒนาการบริหารงานภาครัฐโดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ 3 ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใสยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศชาติเป็นไปอย่างมั่นคงยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

สำหรับการบริหารที่ดี ต้องยึดหลักการบริหารธรรมาภิบาลดังได้กล่าวมาแล้ว ส่วนด้านแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารก็ต้องนำมาใช้อย่างเต็มที่ โดยทั่วไปมีแนวคิดเรื่องหลักการบริหารงานตามทฤษฎีการบริหารที่นิยมใช้ คือการบริหารงานใด ๆ ในองค์การ ต้องเริ่มต้นจาก

การสำรวจความพร้อมในการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร โดยยึดหลัก 4'M คือ Man-คน Money-เงิน Material-วัสดุอุปกรณ์ และ Management-การบริหารจัดการ หรือจะเพิ่มอีก 2'M ตามภาคเอกชนก็ได้ตามความจำเป็นและความเหมาะสม คือ Machine-เครื่องจักร และMarketing-การตลาด (สุเมธ แสงนิ่มนวล, 2552, น. 49-47)

เมื่อดูความพร้อมของทรัพยากรทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว จึงมุ่งไปสู่เรื่องของกระบวนการทางการบริหาร โดยอาจยึดหลัก PA-POSDCORB คือ

P - Policy (นโยบาย) มีการวางนโยบายอย่างชัดเจน เพื่อเป็นเป้าหมายและความเข้าใจร่วมกันของผู้ปฏิบัติ

A - Authority (อำนาจหน้าที่) จัดสรรอำนาจหน้าที่ให้ถูกต้องตามหลักนิติธรรมและความเหมาะสม

P - Planning (การวางแผนงาน) มีการวางแผนขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ

O - Organizing (การจัดองค์กร) ดูแลจัดการองค์กรตามหลักสากลนิยม ทั้งในแง่ของสถานที่ การจัดสรรตำแหน่งและสวัสดิการ

S - Staffing (การจัดบุคลากร) มีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

D - Directing (การสั่งการ) มีการสั่งการตามขั้นตอนในหลักการบริหาร

CO - Coordinating (การประสานงาน) ดูแลการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

R - Reporting (การรายงาน) ดูแลให้มีการรายงานผลการดำเนินงาน และการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ

B - Budgeting (การงบประมาณ) ดูแลการจัดสรรและเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้องโปร่งใสตรวจสอบได้ในการบริหารงานใดๆ

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีผลต่อการบริหารธรรมาภิบาล

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ “ผู้นำ” ถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในการกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2549, น.7) ได้มีการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบมายาวนาน โดยมุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Abillities) พฤติกรรม (Behaviors) แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources Of Power) และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เพื่อค้นหาวิธีการที่ผู้นำสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ตลอดจนพิจารณาว่า เพราะเหตุใดคนบางคนจึงมีลักษณะเป็นผู้นำ ปัจจัยใดเป็นตัวกำหนดวิธีการของผู้นำ รวมทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, น. 9)

2.1.1 ความหมายของผู้นำ

การศึกษาเรื่องนี้มีมายาวนาน ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายของ “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ที่แตกต่างกันไว้ดังนี้

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้ดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ (O’Leary, 2000, p. 1 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, น. 9)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้แสดงบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Dubrin, 1998, p. 431 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, น. 9)

ผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550, น. 3)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่กลุ่มยอมรับในอิทธิพลเหนือจิตใจให้เป็นหัวหน้าเพื่อทำหน้าที่บริหารอำนวยการและประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่อำนาจบารมีในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นเครื่องมือก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการดำเนินภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความพอใจ (ดำรง ใจแสง, 2551, น. 12)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2552, น. 1)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่นทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม ผู้นำในองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ องค์การราชการ องค์การรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การธุรกิจก็ตาม จะสามารถนำบุคคลต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือขององค์การเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2553, น. 5)

ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่มเป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและนำกลุ่มเป้าหมายได้ (สมคิด บางโม, 2553, น. 227)

ผู้นำ คือ คนที่จะนำไปสู่จุดหมายต่าง ๆ หรือเป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมมือก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดีงาม โดยถูกต้องตามทำนองครองธรรม (พิชาภพ พันธ์แพ, 2554, น. 9)

ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษในตัวหลายอย่าง เช่น ความมั่นใจในตัวเอง ความรับผิดชอบ มนุษยสัมพันธ์ที่ดี และคุณลักษณะพิเศษดังกล่าวถูกใช้เป็นเครื่องมือในการบ่งชี้ว่าใครเป็นผู้นำอย่างสมัครใจ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อ้างถึงใน พัฒนพนธ์ พิมพ์รัตน์, 2554, น. 12)

ผู้วิจัยสรุปใจความสำคัญของผู้นำได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีกระบวนการจูงใจหรือมีอิทธิพลของผู้นำ เพื่อให้ผู้อื่นยอมรับในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

2.1.2 องค์ประกอบของผู้นำ

องค์ประกอบของผู้นำ เป็นสิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำเกิดขึ้น รวมถึงคุณสมบัติที่ผู้นำควรจะมีโดยเราจะศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักคิดสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

ตามแนวความคิดของคูนซ์ (Koont'z O Donnell and Weihrich, 1994, p. 121 อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, น. 12) ได้เสนอความคิดว่าทักษะของภาวะผู้นำจะต้องประกอบไปด้วย

1) ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกล่มที่จะทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มอื่น ๆ กระทำตาม

2) ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ

3) การกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่เป็นการสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ

4) มีความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำและสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, น. 12-13) ได้เสนอความคิดเห็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำว่าจะต้องประกอบไปด้วย

1) ตัวผู้นำ จะต้องมีคุณสมบัติภายในตนเองเป็นจุดเริ่มต้น และเป็นแกนกลางไว้

2) ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่มีสัมพันธ์กับผู้ตาม ในทางพระพุทธศาสนาจะใช้คำว่า "ผู้ร่วมไปด้วย"

3) จุดหมายของผู้นำจะต้องชัดเจนแน่วแน่

4) หลักการและวิธีการเพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จหรือบรรลุจุดมุ่งหมาย

5) สิ่งที่จะทำโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ

6) สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบซึ่งอยู่ภายนอกว่าทำอย่างไรจะผ่านไปด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่นปัญหา เป็นต้น

2.1.3 หน้าที่ของผู้นำ

Robert G. Wall และ Hugh Hawkin สรุปหน้าที่ผู้นำไว้ 12 ประการ ดังนี้ (Wall and Hawkin, 1964, pp. 396-400 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2553, น. 25-26)

1) เป็นนักบริหารที่ดี

2) เป็นนักวางแผนที่ดี

3) เป็นผู้วางแผน

4) เป็นผู้เชี่ยวชาญ

5) เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก

6) เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

7) เป็นผู้ให้คุณให้โทษ

8) เป็นอนุญาโตตุลาการ

9) เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก

10) เป็นแบบอย่างที่ดี

11) เป็นนักอุดมคติ

12) เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การ

2.1.4 หลักเกณฑ์ของการเป็นผู้นำ (Principles of Leadership)

ในหนังสือ Military Leadership ซึ่งได้ตีพิมพ์ขึ้นในปี 1973 กล่าวถึงหลักเกณฑ์ของการเป็นผู้นำไว้ 11 ประการ ได้แก่ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, น. 30-31)

1) รู้จักตนเองและค้นหาการพัฒนาปรับปรุงตนเอง การที่เราจะเข้าใจตนเองได้นั้น ผู้นำจะต้องเข้าในสิ่งที่ตนเป็น ตนรู้และตนทำเสียก่อน การค้นหาการพัฒนาปรับปรุงตนเองหมายถึง การพัฒนาคุณสมบัติของตนให้แข็งแกร่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2) มีทักษะความสามารถ ในฐานะผู้นำ เราต้องทราบว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ งานของเราคืออะไร และทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชากำลังทำอะไร เพื่อสามารถให้คำแนะนำหรืออธิบายได้อย่างเหมาะสม เมื่อถึงคราวจำเป็น

3) ค้นหาความรับผิดชอบและรับผิดชอบการกระทำของตน เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นต้องไม่โทษผู้อื่น แต่ต้องแสดงความรับผิดชอบด้วยตนเอง และพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ และแก้ไขด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และมุ่งหน้าไปสู่สิ่งอื่นที่ท้าทายกว่าโดยไม่ยึดติดกับเรื่องที่ผ่านมา

4) ตัดสินใจในจังหวะเวลาที่เหมาะสม ผู้นำต้องมีการตัดสินใจที่ดี และนำเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาช่วยในการแก้ไขปัญหา

5) แสดงตัวอย่าง ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในองค์การ ดังเช่นที่มหาตมะ คานธี ได้กล่าวไว้ว่า “เราต้องเปลี่ยนตนเองให้กลายเป็นสิ่งที่เราต้องการเห็น”

6) รู้จักบุคลากรของตนและคอยเฝ้าดูความเป็นอยู่ของเขา ผู้นำต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และให้ความสำคัญต่อการดูแลเอาใจใส่ที่จริงจังต่อพนักงานของตน

7) ให้ข้อมูลกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำต้องมีการสื่อสารกับบุคคลทุกระดับในองค์กรอยู่เสมอ ไม่ใช้เฉพาะแค่พนักงานที่เป็นตัวหลักในการทำงานเท่านั้น

8) สร้างความรู้สึกรับผิดชอบให้เกิดขึ้นกับพนักงานของตน ผู้นำต้องช่วยพัฒนาลักษณะนิสัยที่ดี และพร้อมที่จะรับผิดชอบอย่างมืออาชีพให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน

9) แน่ใจว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความชัดเจน มีผู้รับผิดชอบดูแลและสามารถทำให้สำเร็จลุล่วงได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นหัวใจสำคัญของหลักเกณฑ์ในข้อนี้

10) การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม

11) ใช้ศักยภาพและความสามารถขององค์การอย่างเต็มกำลัง

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่น ให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ โดยผ่านความคิดริเริ่มและรักษาสภาพความเชื่อถือในการปฏิบัติงานร่วมกัน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, น. 11-12)

ภาวะผู้นำ ครอบคลุมในมิติที่กว้างขวางและหลากหลายว่าเรื่องความกล้าและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย และครรลองที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย ความกล้า ความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจและจังหวะเวลาในการตัดสินใจ (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, 2544, น. 77)

ภาวะผู้นำ เป็นปรากฏการณ์บนโลกมนุษย์ที่ผู้สังเกตการณ์มากที่สุด แต่มีผู้เข้าใจเรื่องนี้น้อยที่สุด ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของ “ภาวะผู้นำ” เป็นเรื่องสลับซับซ้อน การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเป็นสาขาวิชาใหม่และแนวคิดในเรื่องนี้ยังไม่หยุดนิ่งมีวิวัฒนาการและพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2546, น. 31)

ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นอย่างมีศิลป์โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่น ๆ ไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2550, น. 7)

ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (influence) เขานิยามภาวะผู้นำไว้ว่า คือ กระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Stogdill อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552, น. 2)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภาวะผู้นำ คือ ประมุขศิลป์ ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจบารมี (power) เหนือผู้อื่นโดยที่บุคคลอื่นให้การยอมรับ (acceptance) โดยร่วมมือปฏิบัติงานกับผู้นำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552, น. 3)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้ (ธวัช บุณยมณี, 2550, น. 2–3)

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร ในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้นชี้นำโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ โดยมุ่งหวังให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ (ขนิษฐา สิทธิจินดา, 2552, น. 58)

ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทั้งในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง (สมคิด บางโม, 2553, น. 227)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำที่กระทำต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ผู้นำต้องการ โดยกระทำอย่างตั้งใจ มีความกระตือรือร้น ซึ่งอิทธิพลต่าง ๆ ประกอบด้วยอำนาจจากการจูงใจประสานงานโดยมุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ (พีรพัฒนพนธ์ พิมพ์พัฒน์, 2554, น. 12)

ผู้วิจัยสรุปความหมายได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ ให้ปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตน และดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2.2 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีนักวิชาการศึกษากันมาตั้งแต่สมัยกรีก (ก่อนคริสต์ศักราช) นักปราชญ์คนสำคัญในอดีต เช่น เพลโต ซีซ่าร์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการศึกษาตามแง่มุมที่ตนถนัดหรือสนใจ จากอดีตจนถึงปัจจุบัน กลุ่มประเทศทางตะวันตกโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วิวัฒนาการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีลักษณะผู้นำ กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2546, น. 33) โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม แสดงดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 วิวัฒนาการการศึกษากลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ

กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ	คำอธิบาย
กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ	เน้นที่ลักษณะส่วนตัวของผู้นำ เพื่อแสวงหาคุณลักษณะพิเศษของผู้นำ
กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ	เน้นที่พฤติกรรมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพื่อแสวงหาว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร
กลุ่มทฤษฎีด้านสถานการณ์	เน้นที่ความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ แสวงหาว่าผู้นำต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้าง
กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เน้นที่คุณภาพของผู้นำซึ่งยิ่งใหญ่ในด้านสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างพลังให้แก่ผู้ตาม

ที่มา: นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, น. 33).

แนวคิดเหล่านี้มีความแตกต่างกันออกไป และได้รับการพัฒนามาเรื่อย ๆ จนเป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดในเนื้อหาดังต่อไปนี้

1) กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีเกี่ยวคุณลักษณะผู้นำเป็นทฤษฎีในยุคแรก ๆ ที่มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา คุณลักษณะทางร่างกาย บุคลิกภาพ ภูมิหลังทางสังคม เป็นต้น การศึกษาภาวะผู้นำในยุคนี้เป็นการตอบคำถามที่ว่า ผู้นำควรมีลักษณะอย่างไร หรือมีคุณสมบัติเฉพาะตัวอย่างไร นักวิชาการที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีมหาบุรุษของมิทเชล ทฤษฎีคุณสมบัติเฉพาะของผู้นำของสต็อกดิลล์ และทฤษฎีคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำของกิเซลลี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) ทฤษฎีมหาบุรุษของมิทเชล (Mitchell)

ทฤษฎีมหาบุรุษเป็นทฤษฎีในช่วงแรกในยุคบุคลิกลักษณะ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มีมากกว่าผู้ตาม ลักษณะพิเศษเหล่านี้ ได้แก่ พลังกาย พลังสมอง และพลังศีลธรรมที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรมหรือการแต่งงานและสภาพแวดล้อม ความเชื่อเช่นนี้ทำให้นักวิชาการในระยะหลังให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพและอัตตลักษณ์ มิทเชลได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำไว้ 5 ประการคือ

ก)ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้

ข)ความสามารถในการใช้อิทธิพลและนำทางผู้ตาม

ค)มีวุฒิภาวะ (Maturity) ทางด้านอารมณ์และความเป็นปัญญาชน

ง) ความสามารถในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

จ) ความสามารถในการมองเห็นการณ์ไกล

ในการศึกษาทฤษฎีมหาบุรุษในช่วงแรกหรือช่วงมหาบุรุษ (Great Man Period) ได้นำไปสู่การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในช่วงคุณสมบัติเฉพาะของผู้นำ (Trait Period) ต่อไป

(2) ทฤษฎีคุณสมบัติเฉพาะของผู้นำของสต๊อกดิลล์ (Stogdill)

ทฤษฎีคุณสมบัติเฉพาะของผู้นำของสต๊อกดิลล์เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในช่วงคุณสมบัติเฉพาะของผู้นำ (Trait Period) ซึ่งเป็นช่วงต่อจากการศึกษาในช่วงมหาบุรุษ (Great Man Period) สต๊อกดิลล์ได้ศึกษาทบทวนการศึกษาจำนวน 124 ตัวอย่าง เกี่ยวกับลักษณะและคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ โดยได้ระบุคุณลักษณะของผู้นำที่อยู่บนฐานของคุณลักษณะ 6 ประการ ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวพันกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม แสดงดังตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 คุณสมบัติเฉพาะของผู้นำในการศึกษาของสต๊อกดิลล์

ประเภท	คุณลักษณะที่ถูกวิจัย
1. คุณลักษณะทางร่างกาย	1. อายุ 2. รูปร่าง 3. ส่วนสูง 4. น้ำหนัก
2. ภูมิหลังทางสังคม	1. การศึกษา 2. สถานภาพทางสังคม 3. ความคล่องตัว
3. สติปัญญา	1. สติปัญญา 2. ความสามารถ 3. ดุลยพินิจ 4. ความรู้ 5. ความเด็ดขาด 6. การพูดคล่องแคล่ว
4. บุคลิกภาพ	1. ความก้าวร้าว 2. ความตื่นตัว 3. การครอบงำ 4. ความกระตือรือร้น 5. ความสนใจภายนอก 6. ความเป็นตัวของตัวเอง 7. ความคิดสร้างสรรค์
5. ลักษณะที่เกี่ยวพันกับงาน	1. ความต้องการความสำเร็จ 2. ความต้องการความรับผิดชอบ 3. ความคิดริเริ่ม 4. ความพากเพียร 5. ความใจกล้า 6. การมุ่งงาน
6. คุณลักษณะทางสังคม	1. ความนิยมแพร่หลาย 2. ทักษะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3. ความดึงดูด 4. ความร่วมมือ 5. ความมีเกียรติ 6. การมีไหวพริบ 7. การชอบสังคม 8. การทูต

ที่มา: สมยศ นาวีการ การบริหารและพฤติกรรมองค์การ (Management & Organizational Behavior) สำนักพิมพ์ผู้จัดการ พ.ศ. 2540

จากการศึกษาพบว่าผู้นำจะมีแนวโน้มที่จะมีคุณสมบัติที่จะคล่องแคล่ว มีความคิดริเริ่ม ปรับตัวได้ดี มีความรับผิดชอบ และรู้วิธีที่จะทำงานให้สำเร็จผลได้ดีกว่าผู้ตาม สต๊อกดิลล์ยังรายงานอีกว่าสำหรับลักษณะอื่น ๆ เช่น ความสูง อายุ น้ำหนัก นั้น ผลการศึกษาไม่ได้แสดงให้เห็นชัดเจนและไม่อาจสรุปได้

แม้การศึกษาทบทวนอย่างกว้างขวางของสต๊อกดิลล์ดูเป็นการสนับสนุนวิธีการศึกษาที่เน้นทางคุณสัมบัติหรือลักษณะต่าง ๆ แต่ที่สุดสต๊อกดิลล์ก็ได้กล่าวไว้ว่า “ผลการค้นพบไม่ได้ชี้ชัดภาวะการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของสถานภาพที่เป็นอยู่ หรือเป็นผลผสมผสานของลักษณะบางประการ” แต่การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในสถานการณ์ทางสังคมโดยเฉพาะมากกว่าที่จะพิจารณาจากลักษณะที่ผู้นำนั้นต้องมี

(3) ทฤษฎีคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำของกิเซลลี (Ghiselli)

การศึกษาภาวะผู้นำของกิเซลลีเป็นการศึกษาในช่วงเดียวกับสต๊อกดิลล์ กิเซลลีเป็นนักวิจัยที่พยายามศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ดี และได้พบว่าคุณลักษณะบางอย่างจะมีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำที่ทรงประสิทธิผล กิเซลลีได้ศึกษาคุณลักษณะ 13 ประการ และได้เรียบเรียงลำดับคุณลักษณะแต่ละประการตามคุณค่าของแต่ละประการต่อการระบุถึงความสามารถของผู้นำในการบริหาร

กิเซลลีได้พยายามระบุคุณสมบัติเฉพาะด้านบุคลิกภาพและการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่ทรงประสิทธิผล โดยคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด 6 ประการ (Ghiselli 1963, pp. 631-641) มีรายละเอียดดังนี้

ก) ความสามารถทางการบังคับบัญชา การปฏิบัติหน้าที่การบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นผู้นำและการควบคุมงานของบุคคลอื่น

ข) ความต้องการสำเร็จในทางอาชีพงาน การแสวงหาความรับผิดชอบ และความปราถนาความสำเร็จ

ค) สติปัญญา การมีดุลยพินิจ การใช้เหตุผล และการใช้ความคิด

ง) ความเด็ดขาด ความสามารถที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จ) ความมั่นใจในตัวเอง การมองตัวเองว่าเป็นบุคคลที่สามารถจัดการปัญหาได้

ฉ) ความคิดริเริ่ม ความสามารถที่จะกระทำด้วยตัวเอง และค้นหาวิธีใหม่ของการกระทำ

อย่างไรก็ตาม ไม่ได้มีการสรุปว่าผู้นำแบบใดควรมีลักษณะดังกล่าวเท่าใด อาทิ ความเฉลียวฉลาดอาจสัมพันธ์กับหน้าที่การบริหาร แต่ความเฉลียวฉลาดที่ต้องมีเป็นเพียงระดับหนึ่งเท่านั้น ส่วนทักษะในการควบคุมบังคับบัญชาอาจเป็นตัวสะท้อนถึงความรู้สึกไวของบุคคลต่อสถานการณ์มากกว่าจะเป็นลักษณะธรรมชาติที่มีมาตั้งแต่กำเนิด ความคิดริเริ่มนั้นอาจแสดงออกมาในรูปของความสามารถที่จะทำงานอย่างอิสระโดยปราศจากการกระตุ้นหรือแรงกดดันจากผู้อื่น ส่วนความมั่นใจในตัวเองนั้นเกี่ยวโยงกับความเชื่อมั่นที่มีในตัวเอง และความเป็นตัวของตัวเองนั้นเป็นเรื่องของบุคลิกลักษณะส่วนตัวทำให้เขามีลักษณะพิเศษไม่เหมือนกับบุคคลอื่นใด จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีในการทำงานด้วย

2) กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคพฤติกรรม

ภายหลังจากข้อจำกัดบางประการของทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคบุคลิกลักษณะทำให้นักวิชาการในช่วงต่อมาหันมาให้ความสนใจศึกษาภาวะผู้นำจากลักษณะพฤติกรรมที่ใช้ในการบริหารงาน โดยมีจุดมุ่งหมายของการศึกษา หรือมีการตั้งคำถามว่า (1) ผู้นำมีพฤติกรรมทางการบริหารกี่แบบ (2) พฤติกรรมทางการบริหารแบบใดที่มีประสิทธิผลที่สุด นั้นคือการมีงานที่สูง ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ และมีอัตราการขาดงานและลาออกที่ต่ำ ในยุคพฤติกรรมมีอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ซึ่งในที่นี้ที่สำคัญเพียง 2 ทฤษฎี ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอว่า (University of Iowa Studies) และตารางความเป็นผู้นำของเบลค (Blake) และมูตัน (Mouton) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies)

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำโดยมี ลิพพิท (Lippitt) และไวท์ (White) เป็นผู้วิจัยผลการศึกษา ได้ข้อสรุปว่าโดยทั่วไปแล้วสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

ก) ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยมหรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) โดยผู้นำแบบนี้จะยึดถือตนเองเป็นสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตนเอง แล้วจึงสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ซึ่งตนเองจะคอยควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด จะไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่มีความไว้ใจใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

ข) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaderhip) ผู้นำแบบนี้จะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงกันข้ามกับผู้นำแบบแรก โดยผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีความไว้เนื้อ

เชื่อใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มองว่าผู้ที่ปฏิบัติงานนั้นมีความรู้ ความสามารถ ดังนั้นเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย ตลอดจนกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

ค) ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-faire Leadership) ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยผู้นำจะทำหน้าที่ดูแลอยู่ห่าง ๆ ผู้นำแบบนี้ไม่ค่อยมีบทบาท ตรงกันข้าม บทบาทต่าง ๆ จะตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้นำแต่ละแบบแตกต่างกันไป โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจกับผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงสุด รองลงมาเป็นผู้นำแบบปล่อยเสรี และผู้นำแบบอัตตนิยมหรือเผด็จการได้รับความพึงพอใจต่ำที่สุด

(2) ตารางความเป็นผู้นำของเบลค (Blake) และมูตัน (Mouton)

ก่อนหน้าการศึกษาตารางความเป็นผู้นำของเบลค และมูตันนี้ มีการศึกษา 2 ชิ้นที่ใช้ตัวแปรด้านการให้ความสนใจต่อคน (เน้นคน) และความสนใจต่องาน (เน้นงาน) มาใช้เป็นเกณฑ์การแบ่งลักษณะของภาวะผู้นำ การศึกษาดังกล่าว ได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) และการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio Studies) โดยมีข้อค้นพบดังนี้

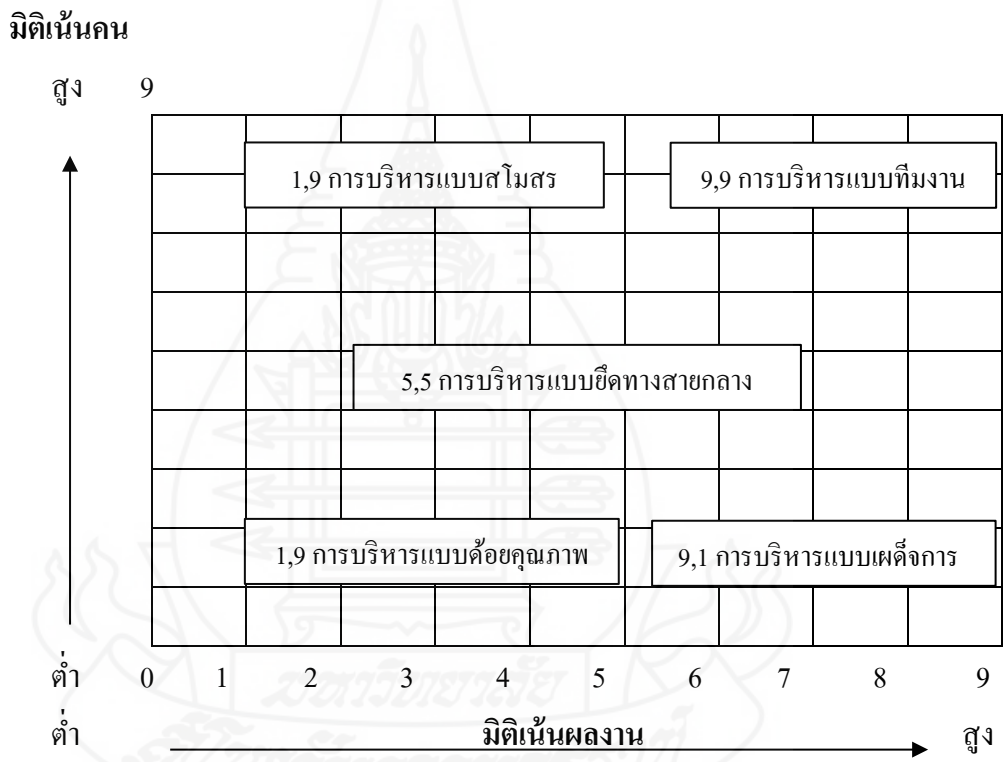
ก) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเน้นคน เพราะหลักฐานจากการศึกษาพบว่า เมื่อผู้นำเน้นคนส่งผลผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานเพิ่มมากขึ้น มีความพอใจในงานสูง อัตราขาดงานและลาออกลดน้อยลง ส่วนผู้นำที่เน้นงานแม้ผลงานจะดีในช่วงแรก ๆ แต่สุดท้ายความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานจะลดลง มีทัศนคติไม่ดีกับผู้นำ การขาดงานและการลาออกสูงขึ้น ส่งผลให้ผลงานลดลงในที่สุด

ข) การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio Studies) ผลการวิจัยในเบื้องต้นสรุปว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือ ผู้นำที่เน้นงานสูงและเน้นคนสูง เพราะหลักฐานในเบื้องต้นพบว่าผลผลิตของการทำงานสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานสูง อัตราขาดงานและลาออกลดน้อยลง อย่างไรก็ตามในเวลาต่อมาพบว่า ในบางสถานการณ์การทำงานที่เน้นคนอย่างเดียว หรือในบางสถานการณ์ที่เน้นงานอย่างเดียว ผลผลิตของหน่วยงานก็สูงเช่นเดียวกัน คณะผู้วิจัยจึงสรุปว่า ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลดีที่สุดในทุกสถานการณ์

สำหรับการศึกษาของเบลค และมูตัน จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้ใช้การศึกษาทั้งจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาเป็น

รากฐานของการศึกษา โดยได้วิเคราะห์ถึงข้อบกพร่องของการศึกษาทั้งสอง และได้ประยุกต์ให้ข้อสรุปจากงานวิจัยของพวกเขาแล้วพัฒนาเป็นตารางความเป็นผู้นำ

ตารางความเป็นผู้นำนี้จะประกอบด้วย 2 มิติ คือ 1) **มิติการมุ่งคน** หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) **มิติการมุ่งงาน** หมายถึง การให้ความสนใจและความสำคัญต่องาน มุ่งเน้นผลสำเร็จ ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยแต่ละมิติจะถูกแบ่งออกเป็นคะแนนจากมากไปหาน้อย โดยมีคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 9 และได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 5 ประเภท แสดงดังภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ตารางความเป็นผู้นำของเบลค และมูตัน

ที่มา: ดัดแปลงจาก Robert R. Blake & Jane S. Mouton. The Managerial Grid III: The key to Leadership Excellence. Houston Gulf Publishing Co, 1985 p.12. (อ้างถึงในชรัช ชรัญญ์ชัย, 2554, น. 27).

สามารถอธิบายตารางตามแนวคิดของเบลคและมูตัน แบ่งรูปแบบของผู้นำ 5 รูปแบบ ได้แก่

1) ตำแหน่ง 1,1 คือ การบริหารแบบด้อยคุณภาพ (Impoverished Management) เป็นผู้นำที่มุ่งคนต่ำและมุ่งงานต่ำ ผู้นำในรูปแบบนี้จะไม่ให้ความสำคัญผู้ใต้บังคับบัญชา และงานที่ต้องทำ ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ บรรยากาศในการทำงานจะเป็นไปอย่างเฉื่อยชา และนำไปสู่ความเสื่อมในองค์การ

2) ตำแหน่ง 1,9 คือ การบริหารแบบสโมสร (Country Club Management) เป็นผู้นำที่จะเน้นปัจจัยด้านคนสูง แต่ให้ความสนใจกับงานน้อย ผู้นำในรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องทัศนคติ ความรู้สึก ความสัมพันธ์ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3) ตำแหน่ง 9,1 คือ การบริหารแบบเผด็จการ (Task – Oriented/Authority Compliance) เป็นผู้นำในลักษณะที่มุ่งเน้นเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) ผู้นำรูปแบบนี้ไม่สนใจขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

4) ตำแหน่ง 5,5 คือ การบริหารแบบยึดทางสายกลาง (Middle of The Road Management) เป็นผู้นำที่มุ่งคนในระดับปานกลาง และมุ่งงานในระดับปานกลาง ผู้นำรูปแบบนี้เน้นขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยผลงานเกิดจากการปฏิบัติ

5) ตำแหน่ง 9,9 คือ การบริหารแบบทีมงาน (Team Management) เป็นผู้นำที่มุ่งคนสูงและมุ่งงานสูง ผู้นำรูปแบบนี้เน้นทั้งในเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจซึ่งกันก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3) กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคด้านสถานการณ์

ในยุคเหตุและปัจจัยมีทฤษฎีและแนวคิดที่สำคัญ เช่น ทฤษฎีเหตุและปัจจัย (Contringency Theory) ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory) ตัวแบบความเชื่อมโยงหลากหลาย (Multiple Linkage Model) และทฤษฎีปทัสถาน (Normative Theory)

(1) ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์ (House)

ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์เกิดจากความพยายามที่จะกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของตัวผู้นำ การทำงาน และกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำในการปรับพฤติกรรมของผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สถานการณ์ต่าง ๆ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายเสนอหน้าที่ของผู้นำคือ การจูงใจเบื้องต้นด้วยรางวัลที่สร้างความพึงพอใจได้ เพื่อจะกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำยังมีหน้าที่ในการกำจัดอุปสรรคในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จในงานก็จะนำไปสู่รางวัลความพึงพอใจและการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปผู้นำจะกำหนดเส้นทางสู่เป้าหมายของคนในองค์การไว้อย่างชัดเจน

ในการศึกษาภาวะผู้นำภายใต้ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายนั้นสามารถแบ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญได้แก่

1. ปัจจัยประเภทของผู้นำ ในทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ ได้แบ่งประเภทของภาวะผู้นำออก 4 แบบ ได้แก่

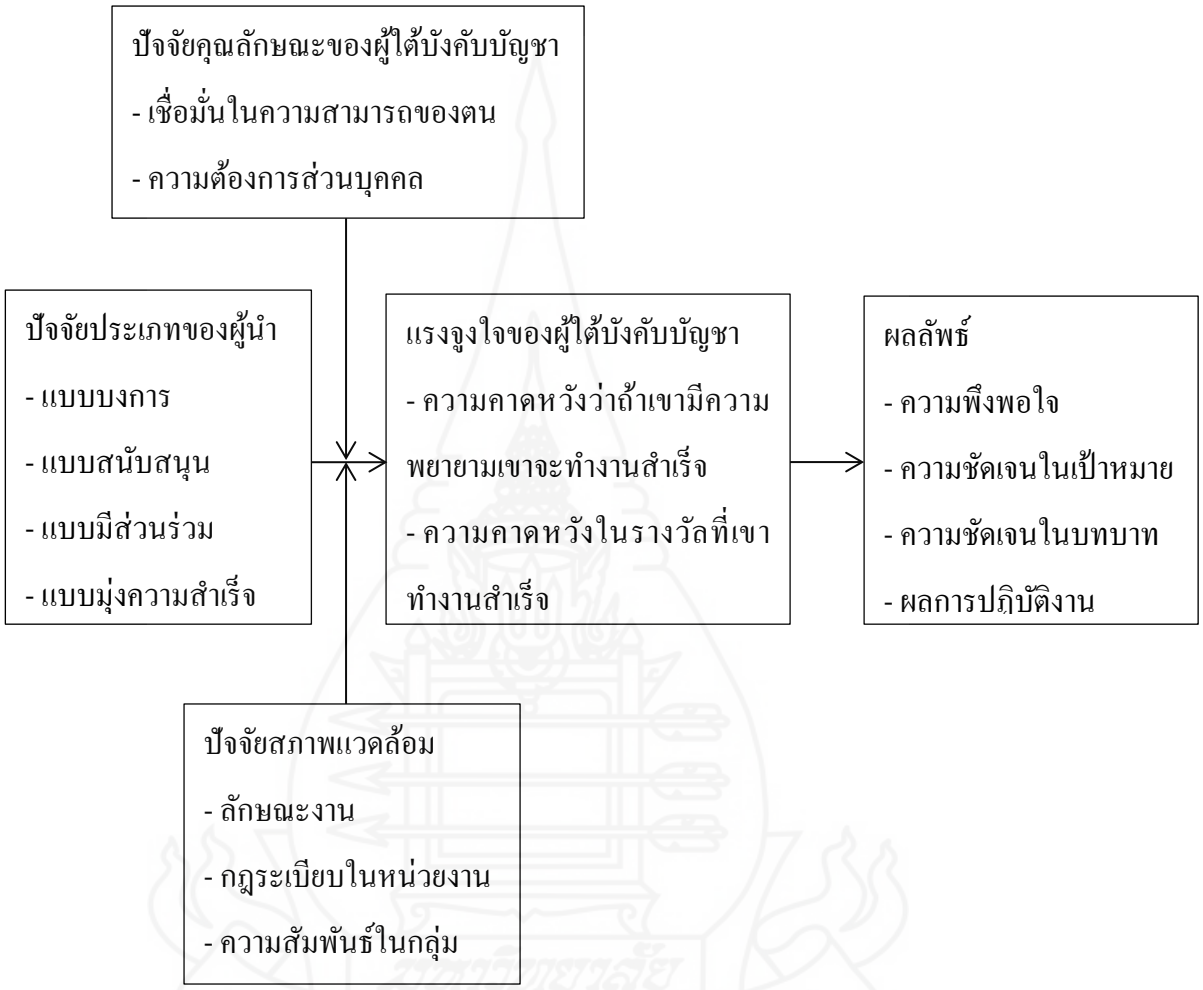
1) ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีลักษณะของอำนาจนิยม (Authoritarian) เป็นผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วม

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นกันเอง มีลักษณะเข้าหาได้ง่าย และมีความเห็นอกเห็นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม โดยจะขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่าง แต่กระนั้นผู้นำยังรักษาและสงวนไว้ซึ่งอำนาจในการวินิจฉัยและตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented Leadership) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายมีความท้าทายไว้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

ลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างกันนี้ ผู้นำคนหนึ่งอาจนำมาใช้ได้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ปัจจัยที่กำหนดความแตกต่างกันของสถานการณ์หนึ่ง ๆ คือปัจจัยคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยสภาพแวดล้อม แสดงดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ที่มา: ดัดแปลงจาก James L. Gibson M. Ivancevich and James H. Donnelly Organizations p. 394 (อ้างถึงในชรัช ชรัญญ์ชัย, 2554, น. 30).

2. ปัจจัยลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับปัจจัยลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความพึงพอใจในพฤติกรรมนั้นจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในปัจจุบันหรืออนาคตได้ ตัวอย่างเช่น ผู้บังคับบัญชาสามารถหารางวัลมาเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับระดับความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหากผู้ใต้บังคับบัญชามีบุคลิกลักษณะที่เชื่อมั่นในตัวเองสูงก็จะยอมรับอิทธิพลผู้นำได้น้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองน้อย ดังนั้นบุคลิกส่วนตัวหรือความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมเป็นลักษณะส่วนตัวที่มีบทบาทต่อการยอมรับอิทธิพลของผู้นำ

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อม ในส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมนั้น เกี่ยวข้องกับเรื่องการจูงใจ ผู้นำจะสามารถเพิ่มระดับการจูงใจได้โดย **วิธีแรก** ทำให้ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนอง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล และ**วิธีที่สอง**คือ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่สภาพแวดล้อม โดยการสอนงาน แนะนำงาน สนับสนุน และให้รางวัล เป็นต้น

การใช้ลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อม ผู้นำก็จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้และการจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงบทบาท ความคาดหวังในเป้าหมาย ความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะทำให้สิ่งดังกล่าวเป็นผลได้ก็โดยการให้รางวัล การสอนงาน ให้คำแนะนำ และช่วยลดความคับข้องใจ เป็นต้น ดังนั้นผู้นำต้องพยายามช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพบวิถีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และช่วยปัดเป่าอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการกระทำดังกล่าวนั้นผู้นำจะช่วยให้ทางสู่เป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชามีความราบรื่น แต่การที่จะประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์

สำหรับแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ เฮาส์และมิทเชลได้เสนอไว้ดังนี้

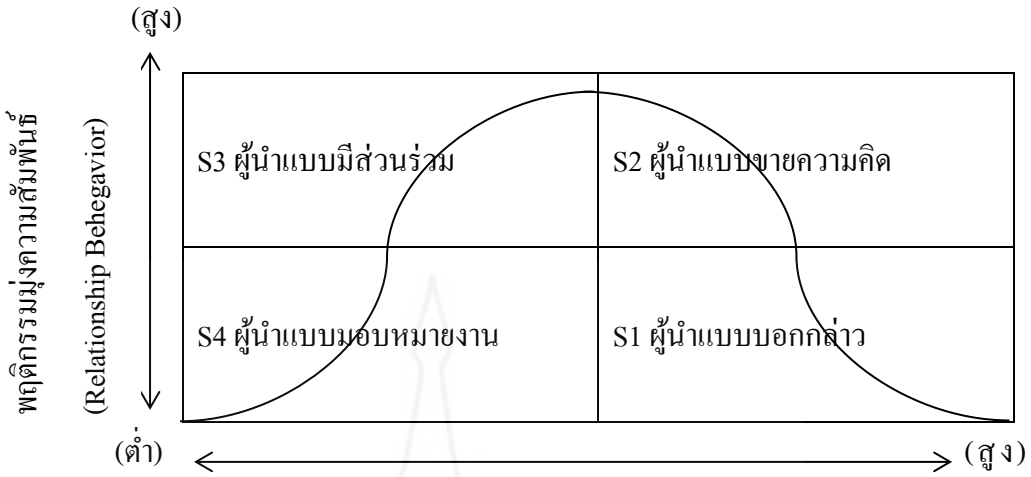
ตารางที่ 2.3 แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ

สถานการณ์	แบบผู้นำที่เหมาะสม
- ลักษณะงานซับซ้อน - ผู้ปฏิบัติงานขาดประสบการณ์ - ขาดกฎระเบียบในการทำงาน	แบบชี้นำ
- ลักษณะของงานซ้ำซาก จำเจ และมีความกดดันสูง - ผู้ปฏิบัติงานขาดความมั่นใจ	แบบสนับสนุน
- โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน - ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถและประสบการณ์ - ผู้ปฏิบัติงานต้องการมีส่วนร่วม	แบบมีส่วนร่วม
- โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน - หน่วยงานไม่เน้นกฎระเบียบ - ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นและมุ่งผลสำเร็จของงาน	แบบมุ่งความสำเร็จ

ที่มา : อ้างถึงในชรัช ชรัญญ์ชัย (2554, น. 31).

(2) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี (Hersey) และเบลนชาร์ด (Blanchard)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด นั้นมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “ทฤษฎีผู้นำความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต (A Life cycle Theory of Leadership) ผู้บริหารต้องปรับรูปแบบความเป็นผู้นำให้เข้ากับระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) ของผู้ตาม โดยพิจารณาจากปัจจัย 5 ด้าน คือ ระดับความต้องการความสำเร็จ ความสามารถ การศึกษา ความเต็มใจที่จะยอมรับความรับผิดชอบ และประสบการณ์ แสดงดังภาพที่ 2.5 ดังนี้



สถานการณ์ความพร้อมของผู้ตาม

R4	R3	R2	R1
มีความสามารถและมีความเต็มใจ	มีทักษะปานกลางแต่ขาดความเชื่อมั่น	ขาดทักษะการทำงานแต่มีความเต็มใจที่จะทำงาน	ขาดทักษะความสามารถและขาดความเต็มใจที่จะทำงาน

ภาพที่ 2.5 แสดงถึงประเภทของผู้นำทั้ง 4 แบบตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด ที่สอดคล้องกับลักษณะของผู้ตามทั้ง 4 ประเภท

ที่มา: ดัดแปลงจาก P.Hersey and K.H. Blanchard (อ้างถึงในชรัช ชรัญญ์ชัย, 2554, น. 32).

ทฤษฎีนี้ศึกษาภาวะผู้นำโดยอาศัยการพิจารณาจาก ได้แก่ 2 มิติ **มิติแรก** พฤติกรรมการมุ่งงาน (Task Behavior) หมายถึงพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำ หน้าที่ของตัวบุคคลหรือของกลุ่ม กิจกรรมและความรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ได้วางไว้ การจัดองค์การ การจัดตารางอำนวยการและการควบคุม **มิติที่สอง** พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Begavior) หมายถึงพฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้นำ เช่น การฟัง การให้การสนับสนุน การส่งเสริมการปฏิบัติต่อกัน การจัดเตรียมข้อมูลป้อนกลับ และการสนับสนุนส่วนบุคคลและกลุ่ม ภายใต้ทฤษฎีนี้ผู้นำจะต้องประเมินระดับวุฒิภาวะและความสามารถของผู้ตาม ผู้นำควรช่วยเพิ่มความพร้อมของผู้ตามให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ด้วยการปรับรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม ซึ่งสามารถแบ่งได้ 4 ประเภท และจะเคลื่อนไปในลักษณะของวงจรจาก S1 ถึง S4 การพิจารณาถึงความพร้อม

ของผู้ตามนั้นจะพิจารณาปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ความสามารถและความเต็มใจ โดยสามารถ (ความพร้อมในการทำงาน) นั้นจะรวมถึงความสามารถ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ส่วนความเต็มใจ (ความพร้อมทางจิตใจ) จะรวมทั้งความเชื่อมั่น ความผูกพัน และแรงจูงใจ ที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งจะสามารถแบ่งระดับของผู้ตามได้เป็นสี่ระดับเช่นกัน โดยมีตั้งแต่ S1 ถึง S4 โดยสรุปเฮอร์ซีและเบลนชาร์ดได้สรุปลักษณะของผู้นำตามความพร้อมของผู้ตามไว้ 4 แบบดังนี้

1) ลักษณะผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) หรือ S1 มีลักษณะมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธต่ำ ผู้นำจะระบุงานของพนักงานไว้อย่างละเอียด อธิบายว่าจะต้องทำอะไรและอย่างไร โดยมีการชี้นำแนวทาง จัดวางแนวทางเอาไว้ให้ จัดเตรียมการสอนเฉพาะอย่าง และควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะใช้ดีที่สุดเมื่อพนักงานขาดความสามารถ ขาดความเต็มใจ และขาดความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติ หรือ R1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้ตามมีคุณภาพน้อย และใช้กับผู้ไม่สามารถรับผิดชอบตนเองได้ เพราะอาจนำมาซึ่งความเสียหายได้

2) ลักษณะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หรือ S2 มีลักษณะมุ่งงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะให้งานแก่ผู้ตาม ในขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนความต้องการของผู้ตามด้วย โดยมีการอธิบายถึงการตัดสินใจ ทำให้คนในองค์การเกิดความกระจ่างชัดและโน้มน้าวพนักงานให้ทำตามความจำเป็น รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด เมื่อพนักงานมีความเต็มใจในการทำงานแต่ยังขาดทักษะที่เหมาะสม หรือ R2 ใช้กับบุคคลที่ไม่สามารถทำตามหน้าที่ที่ควรรับผิดชอบ ต้องอาศัยการสั่งการ ชี้แนะด้วยการอธิบาย และให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น

3) ลักษณะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หรือ S3 เป็นผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุน และแสดงบทบาทอำนวยการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อให้งานสำเร็จ ด้วยการเปลี่ยนความรับผิดชอบที่สำคัญที่มีต่อผู้ตามในองค์การ กระตุ้นคนในองค์การให้มีส่วนร่วมในการทำการตัดสินใจและทำงานร่วมกับคนอื่นได้ง่ายขึ้น รูปแบบของผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับพนักงานที่เริ่มมีทักษะแต่ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง หรือ R3 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหมาะกับลูกน้องที่มีความพร้อมปานกลางถึงมาก สามารถที่จะรับผิดชอบด้วยการสร้างแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าในการทำงานให้มากขึ้น

4) ลักษณะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หรือ S4 มีลักษณะที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำด้วยเช่นกัน ผู้นำจะคอยแนะนำแนวทางหรือการสนับสนุนน้อย และเปิดโอกาสให้คนในองค์การสามารถทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง โดยการเฝ้าสังเกตและตรวจสอบการทำงานของพนักงานหลังจากมอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติ

การใช้ภาวะผู้นำลักษณะนี้หากใช้ไม่เหมาะสมอาจทำให้หลุดออกจากกระบวนการตัดสินใจได้ รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ดีกับผู้ตามที่มีความสามารถและความเต็มใจ หรือ R4 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหมาะกับผู้ที่มีความพร้อมสูง ใช้กับผู้ที่มีความสามารถและยินดีที่จะรับผิดชอบ ทฤษฎีผู้นำตามสถานกาณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด หรือทฤษฎีภาวะผู้นำตามวงจรชีวิตนี้ ต้องการให้ผู้นำสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ตามและงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความมีประสิทธิผลจึงต้องเน้นที่ความแตกต่างในความพร้อมของลูกน้องเป็นสำคัญ

4) กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคต่าง ๆ นักวิชาการยังไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด หรือยังไม่มีข้อสรุปที่ตายตัวเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง (Transformational Era) ได้มีทฤษฎีที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีความสามารถพิเศษ (Charismatic Theory) และทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaderdhip Theory) ซึ่งเป็นการขยายความทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำที่เคยศึกษากันมาในอดีตให้มีความกว้างขวางออกไปกว่าเดิม และเป็นการศึกษาในวิธีใหม่ ๆ ของการศึกษาภาวะผู้นำ ดังมีรายละเอียดดังนี้

(1) ทฤษฎีความสามารถพิเศษ (Charismatic Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ มีคำที่สำคัญคือคำว่า “Charisma” หรือ “ความสามารถพิเศษ” มาจากภาษากรีก หมายถึงพรสวรรค์ คนที่มีพรสวรรค์นี้สามารถทำงานได้สำเร็จอย่างน่าอัศจรรย์ ทั้งยังสามารถทำนายเหตุการณ์และคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ

ความสามารถพิเศษ (Charisma) เป็นสิ่งที่ผู้นำมีอยู่ในตัวเช่น ความสามารถในการจูงใจผู้อื่น การทำให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ เป็นที่นิยม มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึก มีการมอบอำนาจหน้าที่ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

ก) เฮาส์ (House) ได้ศึกษาผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือมีความสามารถพิเศษเหนือผู้อื่น โดยได้ศึกษาจากประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา จากการวิจัยพบว่าความสามารถเชิงพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของประธานาธิบดี อันเป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพประเภทหนึ่ง รวมทั้งการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์หรือสิ่งเร้าต่าง ๆ

ทฤษฎีของเฮาส์แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะมีวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของกลุ่ม มีการท้าทายความคิดริเริ่มและจะต้องสร้างความรับผิดชอบส่วนบุคคลให้เกิดขึ้น มีการติดตามการทำงาน จูงใจให้เกิดความร่วมมือในงาน สร้างการทำงานเป็นทีม และสร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้เฮาส์ยังได้สรุปเพิ่มเติมว่าทฤษฎีนี้มีทั้งด้านบวกและด้านลบ โดยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษที่เป็นลักษณะด้านลบ (Negative) หรือด้านมืด (Dark-side) จะให้ความสำคัญกับอำนาจส่วนบุคคล (Personalized Power) โดยมุ่งที่ตนเอง ในขณะที่ผู้นำที่มีลักษณะด้านบวก (Positive) หรือด้านสว่าง (Bright-side) จะให้ความสำคัญกับอำนาจทางสังคม (Socialized Power) ซึ่งมีแนวโน้มที่จะกระจายอำนาจให้กับผู้ตามในองค์การ

ข) บาส (Bass) ได้ขยายความเพิ่มเติมจากทฤษฎีของเฮาส์ว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นมีลักษณะที่แตกต่างกันดังนี้

1) ผู้นำบางคนจะใช้การจูงใจด้านอารมณ์ ในขณะที่บางคนอาจใช้การจูงใจด้านเหตุผล

2) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะต้องมีความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิคและต้องใช้ทักษะการจูงใจอย่างมาก

3) การตอบสนองของคนอื่นที่มีต่อผู้นำที่มีความสามารถพิเศษอาจไม่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจึงควรนำความสามารถพิเศษที่มีในด้านต่าง ๆ ออกมาใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์เมื่อองค์การเกิดความกดดันและมีความเปลี่ยนแปลงผู้นำจะมีบทบาทในการสนับสนุนหรือต่อสู้ให้องค์การดำรงอยู่ต่อไปได้

ค) ฮอลเพิร์ท (Halpert) ได้ศึกษาต่อจากทฤษฎีของเฮาส์ และได้แบ่งความสามารถพิเศษของผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มอำนาจจากความเชี่ยวชาญ 2) กลุ่มอำนาจจากการอ้างอิง 3) การมีส่วนร่วมในงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งทำให้บุคคลยอมรับ เนื่องจากบุคคลนั้นมีความสามารถด้านทักษะเฉพาะอย่าง มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งส่งผล 3 ประการ คือ 1) ทำให้สมาชิกกลุ่มเชื่อถือ 2) ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความรักใคร่ในผู้นำ 3) ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดการเอาอย่างผู้นำ

2) อำนาจจากการมีอิทธิพล (หรืออำนาจจากการอ้างอิง) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากลักษณะของผู้นำซึ่งสามารถสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเคารพ ความพึงพอใจ และ

ความปราถนาที่จะเอาอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสร้างให้เกิดผล 3 ประการ คือ 1) ความไว้วางใจ 2) การยอมรับ 3) ความเชื่อฟัง

3) การมีส่วนร่วมในงาน เป็นระดับซึ่งบุคคลรับรู้เกี่ยวกับงาน โดยมีส่วนร่วมในงานด้วยความกระตือรือร้น ให้ความสำคัญในการทำงาน ตลอดจนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งมีผล 3 ประการ คือ 1) สนับสนุนการมีอารมณ์ร่วมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง 3) เกิดการรับรู้ที่จะช่วยเหลือ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ

ลักษณะของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

ลักษณะของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเป็นความสามารถในการดลใจและจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามได้ ซึ่งลักษณะเด่นเหล่านี้เป็นลักษณะที่ปรากฏในลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) จำนวนมากอาจไม่ใช่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแม้ว่าเขาจะสามารถดลใจบุคคลอื่นได้ แต่พวกเขาอาจไม่สามารถนำพาองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่ดี หรือนำพาองค์การให้ให้ประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544, น. 54-55)

สำหรับลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่แข้มแข็ง (Visionary) ผู้นำประเภทนี้จะเสนอภาพที่โดดเด่นที่องค์การให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก และเสนอวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จที่ตนตั้งไว้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากกว่าการพยากรณ์หรือการคาดคะเน มีการบรรยายถึงรูปแบบของความคิดในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานในองค์การทั้งหมด

2. มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร (Masterful communication skills) เพื่อจูงใจบุคคลต่าง ๆ ได้ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะสามารถใช้ภาษาที่สละสลวย ไพเราะ (Colorful language) มีการใช้คำอุปมาอุปมัย (Metaphors) และเปรียบเทียบกับสิ่งที่คล้ายคลึงกัน (Analogies)

3. มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Ability to inspire trust) มีความเชื่อมั่นว่าความมั่นคงของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษก็คือ จะต้องกล้าเสี่ยงกับอาชีพเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่สำคัญ

4. มีความสามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ (Able to make group members feel capable) เทคนิคประการหนึ่งสำหรับการช่วยสมาชิกกลุ่มให้

รู้สึกว่าตนเป็นผู้มีความสามารถก็คือ การทำให้พวกเขาสามารถบรรลุความสำเร็จด้วยการทำโครงการที่ง่าย ๆ ก่อน แล้วผู้นำก็จะใช้วิธีกล่าวชมเชยแล้วมอบหมายงานที่ยากขึ้นไปอีกเป็นลำดับ

5. มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุผล (An energy and action orientation) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะมีพลังและแสดงบทบาทเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา

6. มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น (Emotional expressiveness and warmth) ลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษก็คือ ความสามารถที่จะแสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผย เช่น เป็นผู้ที่เข้าใจง่าย ๆ ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ร่าเริง มีลักษณะที่เอื้ออารี และมีการติดต่อสม่ำเสมอกับสมาชิกของกลุ่ม

7. ชอบที่จะเสี่ยง (Romanticize risk) เป็นลักษณะผู้นำที่พอใจที่จะเสี่ยงโอกาสที่ยิ่งใหญ่ของคนที่มีความสามารถพิเศษคือ การทำกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เพิ่มความสามารถพิเศษ เพราะว่าจะช่วยให้เกิดความกล้า

8. ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น ไม่ทำตามแบบดั้งเดิม (Unconventional strategies) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะสร้างกลยุทธ์ที่โดดเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ Anita Roddick ผู้ก่อตั้งเครื่องสำอาง The Body Shop ที่มีเครือข่ายทั่วโลก สามารถบรรลุเป้าหมายด้วยการใช้กลยุทธ์ที่เป็นนวัตกรรม โดยเดินทางรอบโลกเข้าไปสู่หมู่บ้านต่าง ๆ เพื่อเสาะแสวงหาผลิตภัณฑ์เสริมความงามผ่านกระบวนการผลิตที่ไม่ทำลายสภาพแวดล้อมหรือสัตว์ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษมักจะไม่เลียนแบบผู้อื่น มีความเฉลียวฉลาด และมีการเลือกใช้รูปแบบเสื้อผ้าที่เป็นเอกลักษณ์

9. มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง (A self-promating personality) บุคคลเหล่านี้มักจะชอบให้ผู้อื่นรู้ว่าเขามีความสำคัญอย่างไร จะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกล้าแสดงออก

10. พยายามที่จะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด (Minimum internal conflict) เขาจะพยายามทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด มีความสบายใจและเกิดความพึงพอใจจากการบริหารงานของเขาให้มากที่สุด

(2) ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaderdhip Theory)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaderdhip Theory) เป็นการศึกษาที่อยู่ในยุคเดียวกันกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ แต่การศึกษาผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงนั้นเน้นที่ความสำเร็จขององค์การมากกว่าลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งเป็นการศึกษาที่ขยายขอบเขตมาจากทฤษฎีคุณลักษณะในยุคดั้งเดิม

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงนั้นยังมีจุดเน้นที่การเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ โดยที่ตัวผู้นำจะต้องกระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยมีภารกิจมากขึ้นและมีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ตลอดจนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ด้วย

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะกล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญคือ 1) ความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ และ 2) การเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ รวมถึงการส่งเสริมในนวัตกรรมและเทคโนโลยี

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้เฉพาะสิ่งจูงใจที่มีตัวตน (Tangible incentive) เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงกับผู้ตาม แต่จะมุ่งด้านคุณภาพ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม ความคิดเพื่อสร้างสัมพันธ์ การค้นหากิจกรรมหรือกระบวนการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อ และคุณภาพของผู้นำ จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การมากกว่าคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ และมุ่งถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกในหน่วยงาน

(3) ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้นำมีการขยายและเพิ่มความสนใจของตัวผู้ตามมากขึ้น จึงก่อให้เกิดการรับรู้และการยอมรับในจุดมุ่งหมายและภารกิจของกลุ่มหรือองค์การรวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้พิจารณาถึงความสนใจของตนเองซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การเพิ่มมากขึ้นด้วย ตามทัศนะของบาส ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตาม มีการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และมีการพิจารณาเฉพาะบุคคลดังนี้

ก) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีความสามารถพิเศษ (Charismatic) เป็นผู้สามารถสร้างวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภารกิจ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจไปพร้อมกับความเคารพนับถือและความไว้วางใจให้กับตัวผู้นำเอง

ข) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตาม (Inspiration) สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตามโดยมีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ด้วยความชัดเจนและมั่นใจ ตลอดจนสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ค) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้สติปัญญา การใช้หลักเหตุผล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาอย่างระมัดระวัง

ง) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการพิจารณาเฉพาะบุคคล (Individualized Consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวตัวกับสมาชิกของกลุ่ม มีการรับฟังอย่างสนใจ มีการสอนงานและการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

(4) วิธีการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงย่อมหาแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น หรือเป็นผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ ในสถานการณ์ดังกล่าวผู้นำย่อมได้รับการคาดหวังในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสถานการณ์ที่วิกฤติหรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่ไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การหรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อยโดยพยายามสร้างกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดขึ้น ซึ่งวิธีการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ (Dubrin, 1998: 68 อ้างถึงในชรัช ชรัญญ์ชัย, 2554, น. 38-39)

ก) เพิ่มการรับรู้ของพนักงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกของกลุ่มรับรู้ถึงความสำคัญของงาน คุณค่าของรางวัลและวิธีการที่จะได้รับรางวัล รวมถึงทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจว่าองค์การของเขานั้นเป็นองค์การชั้นนำในอันดับหนึ่ง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้ให้เห็นถึงรางวัลด้านการเงินที่ได้รับจากความสำเร็จประกอบด้วย

ข) ช่วยเหลือพนักงานให้เกิดความสนใจนอกเหนือจากผลประโยชน์ของตน เป็นการช่วยเหลือพนักงานให้มองเห็นภาพของทีมและองค์การให้มีความชัดเจนว่ามีงานและหน้าที่ใดบ้างที่ควรต้องดูแลและปรับปรุงเพื่อให้พนักงานเกิดความร่วมมือด้วยตนเอง

ค) ช่วยพนักงานแสวงหาการปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยพนักงานให้ไปสู่จุดที่มีความพอใจหรือมีความเหมาะสมกับพนักงานแต่ละคนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุสำเร็จด้วยตนเอง

ง) ช่วยพนักงานให้เข้าถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสื่อสารกับพนักงานให้ทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป็นต้น รวมถึงทำเล สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่อาจสร้างความไม่สะดวกเกิดขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์และสติปัญญา

จ) การเป็นผู้บริหารที่มีการตอบสนองฉับพลัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะมีการประชุมวิเคราะห์ร่วมกับผู้บริหารจำนวนมาก และมีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องร่วมใช้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงทั้งในด้านความจำเป็นและมุ่งสู่ความสำเร็จเพื่อนำวิสัยทัศน์มาปรับปรุงในองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความสำคัญกับโอกาสที่มีอยู่

ฉ) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ มุ่งเน้นทั้งประสิทธิผลการทำงาน (การให้บริการที่มีคุณภาพในภาครัฐกิจและกำไรในภาคธุรกิจ) รวมถึงให้ความสำคัญในการกระตุ้นด้านศีลธรรมและจริยธรรมต่อพนักงาน

ช) การยอมรับทัศนะที่กว้างไกลในระยะยาว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะยอมรับทัศนะที่กว้างไกลในระยะยาว มีการสังเกตการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนและองค์การอื่นในแวดวงเดียวกัน ในขณะเดียวกัน มีการกระตุ้นพนักงานให้มีการพัฒนาตนเองและองค์การอยู่เสมอ

2.3 รูปแบบภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านพยายามที่จะจัดแบ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีกี่แบบแต่ละแบบมีลักษณะเด่นอย่างไรบ้าง แต่ก็ยังไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งเสน่ห์ จุ้ยโต (2552: 10-15) ได้นำเสนอไว้ดังนี้

1. พิจารณาจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน พิจารณาพฤติกรรมของผู้นำทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น เทคนิคการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน เป็นต้น

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น. 10) ได้แบ่งความเป็นผู้นำตามลักษณะการปฏิบัติงานออกเป็น 4 แบบ โดยศึกษาตามแนวคิดของเอทซีโอนี่ (Etzioni) มีดังนี้

1) ผู้นำแบบยึดกฎระเบียบ (Regulative) ผู้นำแบบนี้เวลาทำงานจะเคร่งยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการทำงานและจะวินิจฉัยสั่งการอย่างเคร่งครัด ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน ยกเว้นได้มีการเปลี่ยนแปลงให้ใช้วิธีการใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง การสื่อสารเป็นไปแบบทางเดียว

2) ผู้นำแบบบงการ (Directive) ผู้นำแบบนี้จะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ชอบใช้อำนาจและบงการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ผู้นำเห็นสมควร ไม่ชอบข้อเสนอแนะหรือความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้อำนาจข่มขู่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวและยอมสยบต่ออำนาจของเขา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการสื่อสารคล้าย ๆ กับผู้นำแบบยึดกฎระเบียบ

3) ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive) ผู้นำแบบนี้มักใช้ศิลปะโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตามและปฏิบัติงานตามที่ผู้นำประสงค์ ใช้ความนุ่มนวลเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปในลักษณะที่มีความกลมกลืนสมัครสามัคคี การสื่อสารเป็นไปในลักษณะสองทาง

4) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำแบบนี้มักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และมักนำปัญหามาปรึกษา

ในกลุ่ม ตัดสินใจโดยยึดมติของกลุ่มเป็นหลัก ไม่ใช่ยุทธวิธีให้ผู้ตามคล้อยตาม ไม่ยึดความเห็นของตนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการสื่อสารคล้ายกับผู้นำแบบจูงใจ

2. พิจารณาจากบทบาทที่แสดงออก พิจารณาว่าผู้นำวางตัวหรือปฏิบัติตัวอย่างไรกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ชุบ กาญจนประกร (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552, น. 11) ได้แบ่งแบบความเป็นผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1) แบบบิดามารดาปกครองบุตร (Parental) ผู้นำแบบนี้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นบ้างแต่ยังคงอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้นำเอง เมื่อมีปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำแนะนำได้ หากฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำก็อาจถูกตักเตือนหรือลงโทษที่ผู้นำเห็นสมควร ผู้นำจะโอบอุ้มปกป้องเสมือนหนึ่งบุตรของตนเอง

2) แบบใช้เล่ห์กล (Manipulative) ผู้นำแบบนี้จะพยายามใช้กลวิธีเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมและปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งของผู้นำ เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จหรือเกิดผลดีก็จะอ้างว่า เป็นผลจากความคิดของผู้นำ และหากเกิดข้อผิดพลาดก็จะโยนให้เป็นความผิดให้ผู้อื่น

3) แบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ผู้นำแบบนี้จะได้รับการยอมรับเพราะมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งเป็นพิเศษ ส่วนใหญ่มีหน้าที่คอยช่วยเหลือแนะนำ หรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่มีอำนาจสั่งการโดยตรง แต่มีหน้าที่หลักในการให้คำปรึกษาเท่านั้น

3. พิจารณาจากผลงานของผู้นำ พิจารณางานที่ผู้นำทำนั้นประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น. 12) ได้แบ่งความเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากประสิทธิผลหรือผลสำเร็จของงานที่ผู้นำได้นำออกเป็น 8 แบบ ใน 8 แบบนี้แบ่งเป็นประเภทที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ และประเภทที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ โดยศึกษาตามแนวคิดของเรนดิน (Reddin) มีดังนี้

ประเภทที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ ได้แก่

1) แบบนักบริหาร (Executive) ผู้นำลักษณะนี้มีจุดเด่นที่รู้จักใช้ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยการกระตุ้นและส่งเสริมกำลังใจให้ทุกคนช่วยกันคิดและมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้นก่อนจะวินิจฉัยสั่งการมักจะปรึกษาหารือทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อนเพื่อลดข้อผิดพลาดและให้คนส่วนใหญ่ยอมรับและรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน

2) แบบนักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อว่าความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงแต่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีเท่านั้นแต่พยายามส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามสนับสนุนให้พวกเขาก้าวหน้าตามกำลังความสามารถของแต่ละคน

3) แบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent autocrat) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเด่นตรงที่มีชั้นเชิงในการบังคับบัญชาโดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าถูกบังคับหรือไม่พอใจ ถึงแม้ว่าการตัดสินใจจะเป็นแบบเผด็จการแต่มีลักษณะการสั่งงานอย่างนุ่มนวลและมีมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องนำทาง

4) แบบข้าราชการ (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานโดยยึดกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด เพราะเห็นว่า กฎระเบียบข้อบังคับได้วางแนวปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนแน่นอน เป็นผู้นำที่เข้มงวดแม้แต่ในเรื่องเล็กน้อยก็ตามแต่ถ้าไม่มีกฎระเบียบข้อบังคับวางไว้ก็จะพยายามยึดถือตามแนวปฏิบัติที่เคยทำกันมา

ประเภทที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ ได้แก่

1) แบบประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบนี้พยายามตัดสินปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานด้วยการไกล่เกลี่ยประนีประนอม และเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะโดยพยายามลดความกดดันและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้น้อยลง

2) แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้มีจิตใจเมตตากรุณา โอบอ้อมอารีกันผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามรักษาความสัมพันธ์อันดีโดยพยายามหลีกเลี่ยงการตำหนิติเตียน ให้โทษหรือการโต้เถียง ผู้นำแบบนี้มีทัศนคติว่ามิตรภาพ ความสงบราบรื่น และบรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเองภายในหน่วยงานจะทำให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี

3) แบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้มุ่งแต่จะใช้อำนาจหน้าที่สั่งการหรือควบคุมให้ผู้อื่นทำงาน โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้อื่น ไม่ชอบการโต้แย้ง ไม่ชอบการจูงใจ หน้าที่หลักคือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมสยบและยินยอมทำตามคำสั่งโดยปราศจากการโต้แย้ง ผู้นำแบบนี้มักทัศนคติว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนเกียจคร้านและชอบหลีกเลี่ยงงานจึงไว้ใจพวกเขาไม่ได้ และต้องคอยบังคับควบคุมให้พวกเขาทำงานอย่างใกล้ชิด

5) แบบหนีงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มักหลีกเลี่ยงงาน ละเลยต่อหน้าที่และขาดความรับผิดชอบ ในบางครั้งอาจริษยาอิจฉาผู้อื่นที่ทำงานดีกว่า โดยขัดขวางการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ชะลอเรื่องไม่ยอมผ่านงานตามสายบังคับบัญชาหรืออาจบิดเบือนปกปิดข้อเท็จจริงเพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานเสียหาย

2.4 ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

หากผู้บริหารต้องการประสบความสำเร็จและนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายนั้น ในงานวิจัยของ เบิร์ท เนนุส (Burt Nanus) เรื่อง **Visionnary leadership** ได้สรุปสูตรภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ (Successful Visionary Leadership) ไว้ดังนี้ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552, น. 63)

ตารางที่ 2.4 สูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ (Successful Visionary Leadership)
= วิสัยทัศน์ (vision) + การสื่อสาร (Communication)
+ การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน (Empowerd People)
+ การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes)
+ การคิดแบบกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

2.4.1 คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นำพาองค์การไปสู่แชมป์ วิสัยทัศน์ผู้นำ หมายถึง การคิดภาพองค์การในอนาคตควรเป็นอย่างไร เพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.4.2 คุณลักษณะด้านการสื่อสาร (Communication) คือ การที่ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์กลยุทธ์สู่พนักงาน ผู้นำต้องมีความสามารถในการเป็นโฆษกผู้ประชาสัมพันธ์องค์การได้อย่างดีเยี่ยม ผู้นำรู้อะไรพนักงานต้องรู้สิ่งนั้น ผู้นำคิดอย่างไรพนักงานต้องคิดอย่างนั้น

2.4.3 คุณลักษณะด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน (Empowerd People) คือ ผู้นำต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่พนักงานและผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น พนักงานในปัจจุบันมีความรู้ความสามารถมากขึ้น สามารถคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง การกระจายอำนาจตัดสินใจสู่พนักงานทำให้การบริการลูกค้ามีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

2.4.4 คุณลักษณะด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) คือ การที่ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การสู่องค์การสมัยใหม่มากขึ้น เช่น ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การแบบสิ่งมีชีวิต องค์การแห่งนวัตกรรม องค์การสุขภาพสมบูรณ์ องค์การบรรษัทภิบาลที่ดีและองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

2.4.5 คุณลักษณะด้านการคิดแบบกลยุทธ์ (Strategic Thinking) คือ การที่ผู้นำต้องมีการคิดค้นหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การที่กำหนดไว้ กล่าวคือ คิดกลยุทธ์บริษัท คิดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันและคิดกลยุทธ์ในแต่ละกลุ่มงานในหน้าที่ การคิดกลยุทธ์ต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างบูรณาการทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน

2.5 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้นำมิได้เป็นมาตั้งแต่เกิด แต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ การเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีหลักยึดและมีประสบการณ์ หลักยึด คือ แนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการ ทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้นำและผลการวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับผู้นำ สำหรับประสบการณ์นั้นเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม อาจเป็นประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์ทางอ้อม อาจเป็นผลจากการได้ปฏิบัติเองหรือเห็นผู้อื่นปฏิบัติ ซึ่งแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 5 วิธี ดังนี้ (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2550, น. 28-30)

2.5.1 การศึกษา คือ การได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตรและระยะเวลากำหนดไว้ชัดเจน เช่นการศึกษาในหลักสูตรการบริหารรัฐกิจในระดับปริญญาโทและหลักสูตรปริญญาเอก ทั้งภายในและต่างประเทศ

2.5.2 การฝึกอบรม คือ การพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะอย่างของการเป็นผู้นำ เช่น การแสดงบทบาท (role playing) เกมการบริหาร (management games) หรือสถานการณ์จำลอง (simulations)

2.5.3 การสร้างประสบการณ์ เป็นวิธีการเรียนรู้จากการทำงาน การมีโอกาสทำงานที่ท้าทายย่อมมีโอกาสเรียนรู้มาก งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้บุคคลมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์พัฒนาตนเองเพื่อทำงานให้เสร็จ พร้อมทั้งเรียนรู้การจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นด้วย ผลสำเร็จสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทายจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2.5.4 การเรียนรู้จากผู้อื่น เป็นการเรียนรู้จากคนทั้งภายในและคนภายนอกองค์การ การเรียนรู้จากบุคคลนอกองค์การ เป็นการสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของบุคคลที่สามารถถือเป็นตัวแบบของบทบาท (role model) ได้ บุคคลภายในองค์การนั้นสามารถเรียนรู้ได้จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน บุคคลเหล่านี้สามารถเป็นตัวแบบของบทบาททั้งในด้านดีและด้านไม่ดี ประโยชน์ยิ่งอย่างหนึ่งที่จะได้รับจากการเรียนรู้จากบุคคลเหล่านี้ คือ ข้อมูลย้อนกลับซึ่งสามารถนำมาพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองได้

2.5.5 การเรียนรู้จากตนเอง เป็นวิธีที่พัฒนาผู้นำที่ดีอีกวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะการเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเองโดยยึดหลัก ผิดเป็นครู บทเรียนจากความผิดพลาดของตนเองทำให้ทราบจุดอ่อนหรือข้อจำกัดของตนเอง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.6 การแบ่งระดับของผู้บริหารในองค์การ

ผู้บริหาร (Execitive) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์การต่าง ๆ เพื่อควบคุมดูแล รับผิดชอบ ให้กิจการต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ สามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น (Kathryn และคณะ, 1996, p. 28)

1) ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) คือ ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงสุดของสายบังคับบัญชา ทำหน้าที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบองค์การทั้งหมดและเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายสำคัญ ๆ ให้กับองค์การ ขอบเขตการบริหารจัดการจึงเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การ

2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) คือ ผู้บริหารที่อยู่ระดับรองลงมาจากผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับเอาเป้าหมาย นโยบายและแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงให้นำไปปฏิบัติ ทำหน้าที่ประสานงานโดยพยายามรวบรวมผลสำเร็จของการทำงานภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ส่งมอบให้กับผู้บริหารระดับที่อยู่สูงถัดขึ้นไป ขณะเดียวกันก็จะคอยร่วมมือช่วยเหลือในการเผชิญและแก้ไขปัญหาที่มากระทบจากภายนอกด้วย ผู้บริหารระดับกลางยังมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการทำงานของผู้บริหารที่อยู่ระดับล่างลงมา

3) ผู้บริหารระดับต้น (First-line Manager or First-line Supervisor) คือ ผู้บริหารระดับล่างสุด รับผิดชอบการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ เป็นผู้ใกล้ชิดและสั่งการโดยตรงกับพนักงานปฏิบัติการและมีโอกาสรู้ความเป็นไปของปัญหาที่เกิดขึ้นในจุดปฏิบัติงาน ในบางองค์การอาจจะมีกำหนดตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับต้น เป็น Line Manager หัวหน้างาน Supervisor หัวหน้างาน Foreman ผู้นำกลุ่ม (Crew Leader) เป็นต้น

ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หรืออยู่ในองค์การใดก็ทำหน้าที่ในการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling) และการที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จต้องมีทักษะที่ดีด้านการจัดการ ซึ่งทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 อย่าง ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะด้านบุคคล (human skills) และทักษะด้านความคิด (conceptual skills)

1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูงทักษะความสามารถนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของอุตสาหกรรม ขบวนการและผลิตภัณฑ์ขององค์การ และสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะเป็นทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงานที่ทำ เช่น

การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิต ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย การตลาด เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิคมักเป็นความสามารถเกี่ยวกับตัวงาน เช่น ขบวนการหรือผลิตภัณฑ์

2) ทักษะด้านบุคคล (human skills) เป็นทักษะในการทำให้เกิดความประสานงานกันของกลุ่มที่ผู้บริหารนั้นรับผิดชอบ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติ การสื่อสาร และผลประโยชน์ของบุคคลและกลุ่ม เป็นทักษะการทำงานกับคน

3) ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) เป็นความสามารถในการมององค์การในภาพรวม ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิด จะสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การว่ามีผลต่อกันอย่างไร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับปัจจัยแวดล้อมองค์การ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งขององค์การมีผลกระทบกับส่วนอื่นๆอย่างไร

ทักษะด้านความคิดนี้จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเมื่ออยู่ในระดับบริหารที่สูงขึ้น ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงในระดับบริหารที่สูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารในระดับที่สูงจะเข้ามาดูแลในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆในการผลิต และด้านเทคนิคน้อยลง แต่จะเน้นไปที่การมองภาพรวมขององค์การและทิศทางที่จะพัฒนาไปขององค์การมากกว่า ส่วนทักษะด้านคน ยังคงมีความสำคัญอย่างมากในทุกระดับของการบริหาร เพราะทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับคน

ตอนที่ 3 หลักการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

3.1 จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล

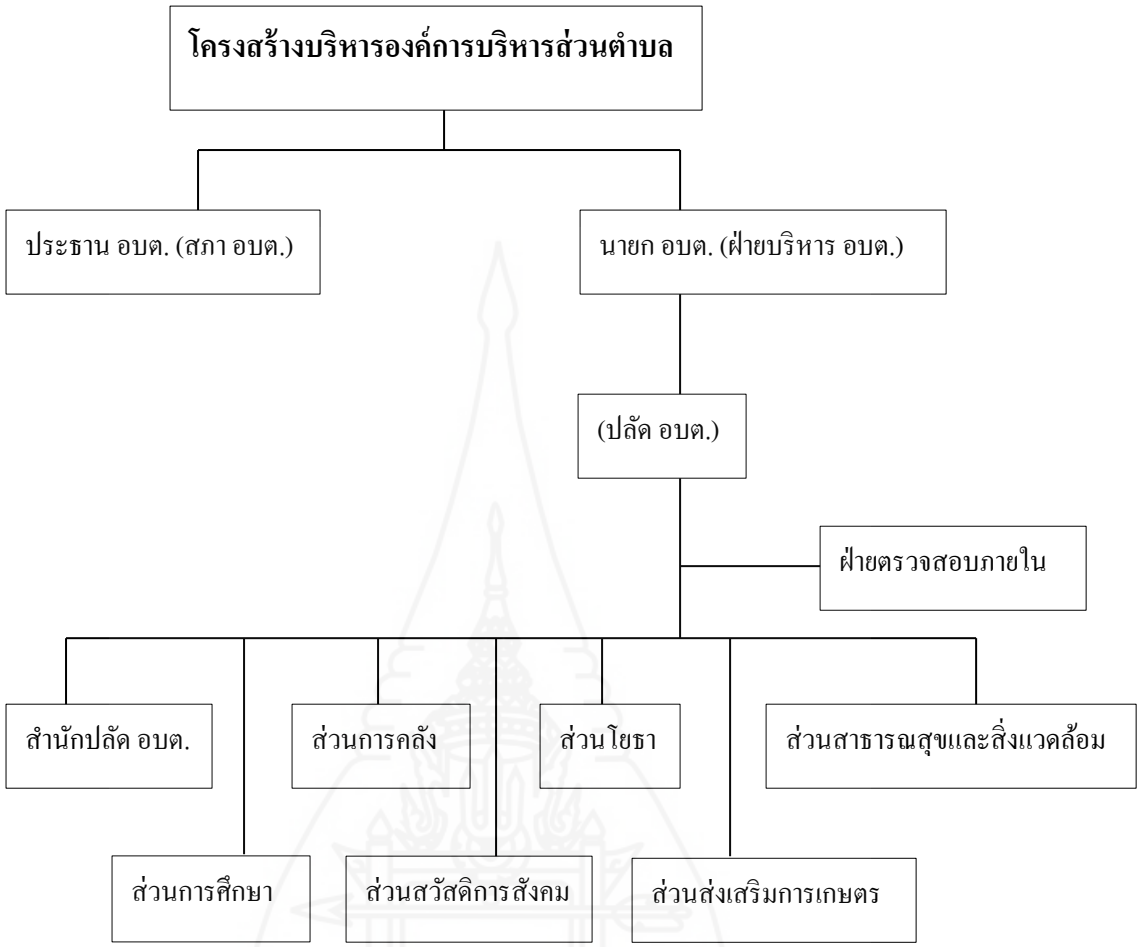
การส่งเสริมและพัฒนาให้ประชาชนรู้จักปกครองตนเองในระดับตำบล และหมู่บ้านได้ปรากฏอย่างชัดเจนในสมัยของ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) ซึ่งทรงเปิดโอกาสให้มีการเลือกตั้งกำนันผู้ใหญ่บ้านโดยราษฎรในท้องที่ และนอกจากนั้นตำบลซึ่งเป็นชุมชนที่มีความเจริญหนาแน่นพอควร ก็ให้สามารถที่จะจัดตั้งหน่วยการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบของสุขาภิบาลเพื่อดำเนินกิจการของท้องถิ่นด้วยตนเองได้ (นราธิป ศรีราม 2554, น. 5)

ในปลายปี พ.ศ. 2546 ก็มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในประวัติศาสตร์การปกครองท้องถิ่นของไทย เมื่อรัฐสภาได้พิจารณาผ่านกฎหมายท้องถิ่นแก้ไขเพิ่มเติม 3 ฉบับ ได้แก่ พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546 โดยเนื้อหาสาระสำคัญของกฎหมายทั้ง 3 ฉบับ คือ การกำหนดให้ฝ่ายบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในท้องถิ่นเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่

อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ซึ่งได้บัญญัติให้ยกฐานะเป็นสภาตำบลที่มีรายได้ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท โดยไม่รวมเงินอุดหนุน เป็นองค์การบริหารส่วนตำบล โดยทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย ประกาศในราชกิจจานุเบกษา มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการส่วนท้องถิ่น จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลก็เพื่อให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถรองรับการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนให้มากยิ่งขึ้น และพัฒนาไปสู่การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์รายได้เฉลี่ยของสภาตำบลที่จะยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ให้ทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทยประกาศในราชกิจจานุเบกษา (สนิท จรอนันต์, 2549: 63) และ (แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552) จนถึงปัจจุบัน

3.2 รูปแบบ และโครงสร้างส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย **สภาองค์การบริหารส่วนตำบล** อยู่ในระดับสูงสุด เป็นผู้กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกรรมการบริหาร ของ **นายกองค์การบริหารส่วนตำบล** ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล และ มีพนักงานประจำที่เป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ทำงานประจำวันโดยมีปลัดและรองปลัด อบต. เป็นหัวหน้างานบริหาร ภายในองค์การมีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่างๆ ได้เท่าที่จำเป็นตามภาระหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบอยู่ เช่น สำนักงานปลัด ส่วนการคลัง ส่วนสาธารณสุข ส่วนการศึกษา ส่วนการโยธา ส่วนสวัสดิการสังคม ส่วนส่งเสริมการเกษตร แสดงดังภาพที่ 2.6 ดังนี้



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก/กลาง

ที่มา: เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, (2557, น. 59).

3.2.1 สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมาจากการเลือกตั้ง หมู่บ้านละ 2 คน ในกรณีที่องค์การบริหารส่วนตำบลใดมี 1 หมู่บ้าน ให้หมู่บ้านนั้นเลือกสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 6 คน และในกรณีที่องค์การบริหารส่วนตำบลใดมี 2 หมู่บ้าน ให้องค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหมู่บ้านละ 3 คน สภาองค์การบริหารส่วนตำบลให้มีวาระ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง

3.2.2 นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถแต่งตั้งผู้ช่วยดำเนินการได้ โดยสามารถแต่งตั้งบุคคล

ที่ไม่ใช่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลได้ 2 คน และเป็นเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบลได้ 1 คน

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี และสามารถดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ จะดำรงตำแหน่งได้อีกครั้งเมื่อพ้นระยะเวลา 4 ปีนับแต่วันที่พ้นจากตำแหน่ง แม้ดำรงตำแหน่งไม่ครบระยะเวลา 4 ปีก็ให้นับเป็น 1 วาระ

3.3 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.3.1 อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542)

1) พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (มาตรา 66)

2) มีหน้าที่ต้องทำในเขต อบต. (มาตรา 67) ดังต่อไปนี้

(1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

(2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

(3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

(4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

(5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

(6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

(7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

(9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย

3) มีหน้าที่ที่อาจจัดทำกิจกรรมในเขต อบต. (มาตรา 68) ดังต่อไปนี้

(1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

(2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

(3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

(4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ

(5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์

(6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว

(7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร

(8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน

(9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล

(10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม

(11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์

(12) การท่องเที่ยว

(13) การผังเมือง

3.3.2 อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งพระราชบัญญัติดังกล่าวได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง (มาตรา 16) ดังนี้

(1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

(2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ

(3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ

(4) การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ

(5) การสาธารณูปการ

(6) การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ

(7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน

(8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว

(9) การจัดการศึกษา

(10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส

(11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

(12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

(13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

(14) การส่งเสริมกีฬา

(15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

(16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

(17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

(18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย

(19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล

(20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน

(21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์

(22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์

(23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัยโรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ

(24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(25) การผังเมือง

(26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร

(27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ

(28) การควบคุมอาคาร

(29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

(30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

(31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

3.4 แนวทางการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและกำกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ ทั้งนี้พระราชกฤษฎีกาดังกล่าวยังได้กำหนดในมาตรา 52 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว โดยอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่สอดคล้องกับบทบัญญัติใน หมวด 5 และ หมวด 7 และเป็นหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยดูแลและให้ความช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำ

หลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด และเป็นหน่วยดำเนินการซึ่งเป็นหน้าที่แทนรัฐในการจัดบริการสาธารณะการบริหารจัดการภารกิจต่างๆในพื้นที่รับผิดชอบแก่ประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนเป็นสำคัญ องค์การบริหารส่วนตำบล จึงได้ดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานดังต่อไป

3.4.1 เป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบล

1) มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน
2) มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล
3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ
4) ลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น
5) ปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อสถานการณ์
6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการ
7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

3.4.2 แนวทางปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1) การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน การบริหารภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล มุ่งให้ประชาชนเป็นจุดศูนย์กลางที่จะได้รับบริการ โดยกำหนดแนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1) เปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติงานให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบได้ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540

(2) จัดวางระบบควบคุมภายใน ให้มีประสิทธิภาพได้มาตรฐานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544

(3) เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี และการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้โดยสะดวก ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายขององค์การบริหารส่วนตำบล

(4) ก่อนดำเนินการต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีผลเสียทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน

(5) ในภารกิจที่มีผลกระทบต่อประชาชนนอกจากจะต้องดำเนินการตามข้อ (1.4) แล้วยังต้องรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ทราบถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมได้รับ

2) การบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1) ให้จัดทำแผนพัฒนา (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปี) ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548

(2) ให้มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาตามแผนพัฒนา และนำผลที่ได้มาทบทวนปรับปรุงแผนพัฒนาดังกล่าว

(3) นำแผนพัฒนาสามปีมาเป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีและงบประมาณเพิ่มเติมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(4) ให้มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการระหว่างข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่กำกับการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

(5) ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกันหลายหน่วยงาน หรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกันให้พิจารณาบูรณาการ การปฏิบัติงานร่วมกัน ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ

(6) ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในหน่วยงาน โดยจัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศรวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

3.4.3 การบริหารภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ

มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1) ให้กำหนดเป้าหมายแผนการดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการและงบประมาณที่ใช้ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นและประชาชนทราบโดยทั่วกัน

2) ในการจัดซื้อจัดจ้างให้ดำเนินการโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม พิจารณาถึงความคุ้มค่า คุณภาพ การดูแลรักษาประโยชน์และผลเสียต่อประชาชนเป็นสำคัญ

3) หากส่วนราชการจำเป็นต้องได้รับอนุญาต อนุมัติหรือความเห็นชอบจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่มีกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ แจ้งผลการพิจารณาให้ส่วนราชการที่ยื่นคำขอทราบ

ภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับคำขอ หรือประกาศกำหนดระยะเวลาการพิจารณาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4) ให้พิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาโดยเร็ว การตั้งคณะกรรมการพิจารณาวินิจฉัยให้เท่าที่จำเป็น และให้กำหนดกระบวนการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน เช่น จัดทำบัญชีรับเรื่องราวร้องทุกข์ การมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ การกำหนดระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา การติดตามผลการแก้ไขปัญหาและรายงานผลการแก้ปัญหาเป็นต้น

5) การสั่งราชการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร เว้นแต่กรณีที่ผู้บังคับบัญชามีความจำเป็นอาจสั่งด้วยวาจาก็ได้ แต่ให้ผู้รับคำสั่งนั้นบันทึกคำสั่งด้วยวาจาไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเมื่อได้ปฏิบัติภารกิจตามคำสั่งแล้ว ให้บันทึกรายงานให้ผู้สั่งการทราบต่อไป

3.4.4 ***การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน*** มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1) การกระจายอำนาจการตัดสินใจการสั่งการ การอนุญาติ การอนุมัติให้แก่ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2) จัดให้มีการควบคุม ติดตามและกำกับดูแลการใช้อำนาจ และความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจไว้ด้วย

3) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคม ตามความเหมาะสมและกำลังงบประมาณเพื่อช่วยลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย และไม่เกิดผลเสียหายแก่ภารกิจทั้งนี้ ควรจะได้เผยแพร่ให้ประชาชนทราบโดยทั่วกัน

4) ในการจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชน ให้ทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการรวมทั้งรายละเอียดอื่นๆที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนประชาสัมพันธ์ไว้ ณ ที่ทำการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของหน่วยงาน เพื่อให้ประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องทราบ

5) จัดตั้งหรือสนับสนุนศูนย์บริการร่วม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการติดต่อขอทราบข้อมูล ขออนุญาตหรือขออนุมัติในเรื่องที่เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานนั้นๆ

3.4.5 การปรับปรุงภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1) ภายในระยะเวลา 3 ปี ให้พิจารณาทบทวนปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกบทบาทภารกิจตามความจำเป็น โดยคำนึงถึงแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ฐานะการเงินการคลังและสถานการณ์อื่นประกอบกัน

2) จัดให้มีการแก้ไขปรับปรุง หรือยกเลิกข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3.4.6 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการสาธารณะแต่ละงานและประกาศให้ประชาชนทราบ

2) กรณีที่มีหนังสือร้องเรียน เสนอแนะ สอบถาม หรือเสนอความคิดเห็นจากประชาชน หรือส่วนราชการ ให้ตอบคำถามหรือแจ้งผลการดำเนินการภายในสิบห้าวันหรือภายในระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ

3) จัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูล หรือแสดงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.4.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1) จัดให้มีบุคคลภายนอกร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และความคุ้มค่าในภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล

2) การประเมินบุคคล ให้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ และประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้นั้น

3) ให้พิจารณาใช้งบประมาณเหลือจ่ายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดสรรเป็นเงินรางวัลให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นตามหลักเกณฑ์ที่ กจ. กท. หรือ ก.อบต. กำหนด

3.5 จรรยาข้าราชการกรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2552

ในส่วนของจรรยาข้าราชการกรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2552 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 78 และมาตรา 79 แห่ง พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 กรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น เพื่อเป็นกรอบมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติตนของข้าราชการลูกจ้าง และพนักงานราชการกรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่นให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม ธำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของข้าราชการ อันจะทำให้ได้รับการยอมรับ เชื่อถือและศรัทธาจากประชาชนทั่วไป สรุปไว้ดังนี้ (คู่มือการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย)

ข้อ 1 ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ

1.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต

1.2 ให้ทรัพยากรขององค์กรอย่างประหยัด และโปร่งใส เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการ

1.3 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ

1.4 รับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง และมุ่งมั่นแก้ไขเมื่อเกิดข้อผิดพลาด

ข้อ 2 การมีจิตสำนึกมุ่งบริการและให้คำปรึกษา

2.1 ให้บริการแก่ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนอย่างเท่าเทียมกันด้วยความเต็มใจ

ข้อ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

3.1 ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน เพื่อให้เกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

3.2 ขยัน อุทิศตน และมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3.3 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามัคคี มีน้ำใจ เพื่อให้บรรลุภารกิจของหน่วยงาน

3.4 พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ข้อ 4 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม

4.1 ตัดสินใจบนหลักการข้อเท็จจริง เหตุผล เพื่อความยุติธรรม

4.2 ไม่มีอคติในการปฏิบัติหน้าที่

ข้อ 5 การดำรงหน้าที่ชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

5.1 วางแผนการดำรงชีวิตอย่างมีเป้าหมาย พร้อมที่จะเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง

5.2 ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า มีเหตุผล และไม่ฟุ่มเฟือยเกินฐานะของตนเอง

5.3 ปฏิบัติตนตามหลักศาสนา รู้จักพึ่งตนเอง และลดละเลิกอบายมุข

ข้อ 6 การยึดมั่นและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

6.1 ยึดมั่นในผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือผลประโยชน์ส่วนตน

6.2 กล้าหาญและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

6.3 ปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนข้าราชการ

ข้อ 7 ความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

7.2 เปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายในขอบเขตของกฎหมาย

7.2 พร้อมรับการตรวจสอบและรับผิดชอบต่อผลของการตรวจสอบ

3.6 ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดบึงกาฬ

จังหวัดบึงกาฬจัดตั้งขึ้นพระราชบัญญัติตั้งจังหวัดบึงกาฬ พ.ศ.2554 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2554 โดยแยกการปกครองออกจากจังหวัดหนองคาย ประกอบด้วย 8 อำเภอ คือ อำเภอบึงกาฬ อำเภอเซกา อำเภอโซ่พิสัย อำเภอบุ่งคล้า อำเภอบึงโขงหลง อำเภอปากคาด อำเภอพรเจริญ และอำเภอศรีวิไล จังหวัดหนองคาย ออกจากการปกครองของจังหวัดหนองคาย การขอจัดตั้งจังหวัดบึงกาฬเป็นความต้องการของประชาชนในพื้นที่มาตั้งแต่เมื่อปี พ.ศ. 2537 เนื่องจากจังหวัดหนองคายมีระยะทางยาวจากเหนือจรดใต้ ประมาณ 330.6 กิโลเมตร ราษฎรที่อาศัยอยู่บึงโขงหลง ซึ่งเป็นอำเภอที่ไกลที่สุดต้องเดินทางมาติดต่อราชการระยะทางถึง 238 กิโลเมตร การเดินทางไป – กลับทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ในส่วนการบริหารราชการและการแก้ไขปัญหาด้านชายแดนไม่สะดวกและไม่ทั่วถึง หากจัดตั้งจังหวัดบึงกาฬแล้วจะย่นระยะทางได้ถึง 102 กิโลเมตร ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายของราษฎร ทั้งนี้ การบริหารราชการลงไปแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนในพื้นที่ได้สะดวกและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำขวัญประจำจังหวัด

“ภูทอกแหล่งพระธรรม ค่าล้ำยางพารา งามตาแก่งอาฮง บึงโขงหลงเพลินใจ น้ำตกใสเจ็ดสีประเพณีแข่งเรือ เหนือสุดแดนอีสาน นมัสการหลวงพ่อใหญ่ ศูนย์รวมใจศาลสองนาง”

ที่ตั้งและขนาด

จังหวัดบึงกาฬมีที่ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร 751 กิโลเมตร มีพื้นที่รวมทั้งจังหวัด 4,305.746 ตารางกิโลเมตรหรือ 2,690,625 ไร่

อาณาเขต

จังหวัดบึงกาฬมีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองกับจังหวัดข้างเคียงและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังนี้

- ทิศเหนือ ติดกับแขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีแม่น้ำโขงเป็นเส้นกั้นพรมแดน
- ทิศตะวันออก ติดกับอำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม
- ทิศใต้ ติดกับอำเภอคำตากล้า อำเภอบ้านม่วง และอำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร
- ทิศตะวันตก ติดกับอำเภอรัตนวาปี และอำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย

การปกครอง

จังหวัดบึงกาฬแบ่งการปกครองออกเป็น 8 อำเภอ 53 ตำบล 615 หมู่บ้าน 18 เทศบาล ตำบล 41 องค์การบริหารส่วนตำบล และ 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด

ตารางที่ 2.5 แสดงการแบ่งเขตการปกครองของจังหวัดบึงกาฬ ปี พ.ศ. 2557

อำเภอ	ตำบล	หมู่บ้าน	เทศบาล	อบต.
1. เมืองบึงกาฬ	12	131	7	6
2. เซกา	9	153	3	8
3. โซ่พิสัย	7	95	1	7
4. พรเจริญ	7	58	3	4
5. ปากคาด	6	64	1	6
6. บึงโขงหลง	4	56	2	3
7. ศรีวิไล	5	51	1	4
8. บุ่งคล้า	3	25	-	3
รวมทั้งหมด	**53**	**615**	**18**	**41**

ที่มา ที่ทำการปกครองจังหวัดบึงกาฬ http://www.buengkhan.go.th/

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการบริหารธรรมาภิบาล

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นพบว่ามีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้ ดังนี้

พระไพฑูรย์ รตนิโก (ศรีวิชา). (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแดง อำเภอพิบูลย์รักษ์ จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า (1) ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแดง อำเภอพิบูลย์รักษ์ จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายได้พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\overline{X}$=3.76) (2) ผลเปรียบเทียบทัศนะของประชาชนต่อการบริหารงานของตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแดง อำเภอพิบูลย์รักษ์ จังหวัดอุดรธานี พบว่า ประชาชนที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน มีทัศนะ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แต่ในส่วนของประชาชนที่มีระดับการศึกษาและอาชีพที่แตกต่างกัน

มีทัศนะต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย (Sig=0.00) (3) มีข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลควรใช้หลักกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการการให้เป็นที่ยอมรับของสังคม กำหนดกรอบการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่ให้ถูกต้องทุกขั้นตอน มีการจัดระบบงานและข้อมูลข่าวสารเพื่อเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชน เปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้เพื่อเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญและมีส่วนร่วมทุกมิติ มีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานโดยการวางกรอบความรับผิดชอบให้มีขอบเขตที่ชัดเจนครอบคลุมทั้งระบบงาน มีการเพิ่มความสามารถในการบริหารงานเพิ่มผลผลิตของงานในทางบวกให้เกิดความคุ้มค่ากับต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ

พิศสมัย หมกทอง. (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า (1) สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 มีอายุ 30-39 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 มีตำแหน่งเป็นข้าราชการ จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 54.0 มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 มีรายได้ต่อเดือน 10,001-10,000 บาท จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 (2) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความคุ้มค่า พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน (3) การเปรียบเทียบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ด้านเพศไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ด้านอายุ การศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งรายได้ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามมติฐานที่ตั้งไว้ (4) ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร นั้นพบว่ามีน้อย และมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหาร บริหารงานโดยคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลให้ครบทั้ง 6 ด้าน เพราะหลักธรรมาภิบาลเป็นการบริหารการปกครองที่ดีที่ทุก ๆ ภาคส่วนเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีงามเหมาะที่จะนำมาใช้ในการบริหารองค์กรต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ภิชญาภา สนิทพจน์. (2552) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก มีการดำเนินงานบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และทุกด้านอยู่ในระดับมาก (2) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก มีภาวะผู้นำ แบบจูงใจ แบบมีส่วนร่วม และแบบบงการ อยู่ในระดับดีมาก และมีภาวะผู้นำแบบยึดระเบียบอยู่ในระดับปานกลาง (3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในระดับปานกลาง

สุพัฒน์ วโนทยาน. (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ อยู่ในระดับปานกลางทุกแบบ ไม่ว่าภาวะผู้นำแบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ (3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความสัมพันธ์กับธรรมาภิบาลในระดับต่ำ

ธรรมาภิบาลกรณีเดนมาร์ก ในการจัดอันดับของ Transparency Imterational ประเทศเดนมาร์ก ถูกจัดให้อยู่ในอันดับที่ 1 ถึง 3 ปีติดต่อกันตั้งแต่ ค.ศ. 2012-2014 เดนมาร์กเป็นประเทศที่ตั้งอยู่บนคาบสมุทรจัตแลนด์ทางตอนเหนือของทวีปยุโรป มีพื้นที่ 43,098 ตารางกิโลเมตร ประชากรประมาณ 5.6 ล้านคน มีรายได้ต่อหัวประมาณ 46,255 เหรียญสหรัฐ (ปี ค.ศ. 2014) และมีการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุขภายใต้รัฐธรรมนูญและเป็นประเทศหนึ่งที่มีมาตรฐานการดำรงชีวิตที่สูงกว่ามาตรฐานเฉลี่ยของยุโรป เดนมาร์กมีตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมต่อประชากรสูงกว่าประเทศในแถบยุโรปทั่วไป และสูงกว่าสหรัฐอเมริกาประมาณ 15-20 เปอร์เซ็นต์ ประเทศเดนมาร์กเป็นรัฐสวัสดิการ welfare state) มีมาตรฐานสูงในเรื่องการประกันสังคมและการให้บริการของรัฐ รวมทั้งด้านการศึกษา ร้อยละ 45 ของงบประมาณใช้เพื่อสวัสดิการทางสังคม ร้อยละ 12 และ 7 เพื่อการศึกษา และการป้องกันประเทศ ตามลำดับ ประชากรที่มีอายุ 67 ปีขึ้นไป หรือเป็นหม้ายอายุ 55 ปีขึ้นไป จะได้รับเบี้ยเลี้ยงจากรัฐ มีการกำหนดชั่วโมงการทำงานมาตรฐานสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง ทั้งงานราชการและงานเอกชน และมีสิทธิหยุดพักผ่อนปีละ 5 สัปดาห์ โดยได้รับค่าจ้าง (ปธาน สุวรรณมงคล, 2558, น. 35-36)

ธรรมาภิบาลกรณีสาธารณรัฐสิงคโปร์ สาธารณรัฐสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีที่ตั้งอยู่บนเกาะที่มีพื้นที่ 697 ตารางกิโลเมตร มีประชากรประมาณ 5 ล้านคนเศษ เป็นประเทศที่มีอัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูง และมีพัฒนาการทางเศรษฐกิจที่ก้าวหน้ามาก จัดเป็นประเทศที่

พัฒนาแล้ว ประชากรมีรายได้ประมาณ 5 หมื่นเหรียญสหรัฐ (ประมาณ 1.5 ล้านบาท) ต่อคนต่อปี สาธารณรัฐสิงคโปร์เป็นประเทศเดียวในเอเชียที่ได้รับการจัดอันดับจาก Transparency Imterational ให้อยู่ในอันดับ 1 ใน 10 ของประเทศที่มีคอรัปชั่นน้อยที่สุดในโลกนับแต่การจัดอันดับมาตั้งแต่ปี 2538 เป็นต้นมา การที่สาธารณรัฐสิงคโปร์สามารถมีอันดับการคอรัปชั่นน้อยที่สุดติดอันดับ 1 ใน 10 ของโลกมาอย่างต่อเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการคือ **ปัจจัยที่หนึ่ง** ภาวะผู้นำของประเทศ กล่าวได้ว่า นับแต่ก่อตั้งประทศตั้งแต่วันที่ 9 สิงหาคม ค.ศ. 1965 หลักจากแยกตัวออกจากสหภาพมาลายาเนื่องจากปัญหาทางเชื้อชาติกับมาเลเซีย โดยนายลี กวนยู เป็นนายกรัฐมนตรีคนแรกและอยู่ในตำแหน่งยาวนานประมาณ 30 ปี นายลี กวนยู นับเป็นผู้นำประเทศที่เป็นแบบอย่างของผู้นำที่เสียสละยึดประโยชน์ประเทศชาติเป็นสำคัญ แตกต่างไปจากผู้นำหลายประเทศในภูมิภาคนี้ที่มักใช้อำนาจในตำแหน่งเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง **ปัจจัยที่สอง** นายลี กวนยู นายกรัฐมนตรีคนแรกของประเทศให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรคนของสิงคโปร์ให้เป็นคนที่มีคุณภาพสูง เพื่อเป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาประเทศเนื่องจากสาธาณรัฐสิงคโปร์ไม่มีทรัพยากรธรรมชาติใด ๆ นอกจากคนสิงคโปร์เท่านั้น ดังนั้น การศึกษาของสิงคโปร์จึงมีมาตรฐานที่สูงเทียบเท่าสถาบันการศึกษาชั้นนำของโลก ส่งผลให้ประชากรสิงคโปร์ได้รับการศึกษาที่สูง และเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสำหรับประเทศ **ปัจจัยที่สาม** การบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจังเสมอภาคภายใต้กฎหมายเดียวกัน เพื่อสร้างให้สังคมสิงคโปร์เป็นสังคมที่มีระเบียบวินัย เสมอภาคกันโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนาทำให้คนในสาธารณรัฐสิงคโปร์ที่มีอยู่หลากหลายเชื้อชาติ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ดังนั้น แม้ว่า สาธารณรัฐสิงคโปร์จะมีรูปแบบการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตยก็ตาม แต่สิทธิทางการเมืองบางอย่างของประชาชนก็ถูกงดเว้น เช่น สิทธิในการแสดงออกทางการเมือง การประท้วง เป็นต้น ซึ่งก็มีคำอธิบายจากอดีตผู้นำประเทศว่า เป็นประชาธิปไตยแบบสิงคโปร์เพื่อทำให้ประเทศสามารถพัฒนาประเทศไปได้ในบริบทของสิงคโปร์ที่แตกต่างจากประเทศตะวันตก **ปัจจัยที่สี่** การให้ค่าตอบแทนกับบุคลากรของรัฐที่สูง บุคลากรภาครัฐของสิงคโปร์ได้รับค่าตอบแทนที่สูงใกล้เคียงกับภาคธุรกิจเอกชนทำให้สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และไม่ไปแสวงหาผลประโยชน์ใด ๆ จากตำแหน่ง
(ปธาน สุวรรณมงคล, 2558, น. 48-49)

ฟิลิป คิมเมท (Kimmet, Philip) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบบการเมืองการปกครองในอาเซียน 4 ประเทศ ผลการวิจัยพบว่า ในประเทศที่พัฒนาแล้ว หลักธรรมาภิบาลได้นำไปใช้ในเชิงของกลยุทธ์ทางการเมืองมากกว่าการนำเนื้อหาสาระไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยนี้เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 4 ประเทศนี้ได้แก่ ฟิลิปปินส์ ไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย โดยพิจารณาเป็นประเทศไป

และเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาโดยศึกษาว่าประเทศเหล่านี้มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้อย่างไรบ้าง รวมถึงการมีส่วนร่วมของหลักธรรมาภิบาล ในการเลือกตั้งในปี 2004 ซึ่งพบว่าหลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางและเป็นประเด็นสำคัญในการปฏิรูป รูปแบบการปกครอง นอกจากนั้นประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ได้กล่าวมานี้ ยังได้เรียนรู้ในการนำหลักธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาการเมืองการปกครอง โดยเน้นการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้พัฒนาบ้านเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่บ้านเมืองมีความไม่แน่นอน และเศรษฐกิจคับขัน เพื่อเป็นรูปแบบและเป็นหนทางในการบริหารประเทศใหม่ ๆ เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลช่วยสนับสนุนการเมืองการปกครอง ซึ่งแนวคิดของหลักธรรมาภิบาลมีที่มาจากชาติตะวันตก ซึ่งก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ และก่อให้เกิดการพัฒนาทางประชาธิปไตย ซึ่งนั้นก็คือหนึ่งในจุดประสงค์สำคัญของหลักธรรมาภิบาลนั้นเอง

Dr. Hendrik Botha (2009) เขียนบทความเรื่อง Importance of the interrelationship between governce, leadership and ethics โดยเห็นว่า ธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำ และจริยธรรมเป็นส่วนสำคัญ ในการจัดสาธารณะ การบริหารธุรกิจ และองค์กร ธรรมาภิบาลและผู้นำที่มีประสิทธิผลและจริยธรรม เป็นที่ต้องการขององค์กรเพื่อประสบความสำเร็จ และมีผลดีในระยะยาวในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา รวมทั้งมีความเห็นว่า องค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพและจริยธรรมควบคู่ไปกับธรรมาภิบาลขององค์กร

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. วิธีการสุ่มตัวอย่าง
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจ โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อค้นหาคำตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย ผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,718 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างการวิจัย โดยการใช้สูตรคำนวณของทาโร่ ยามาเน (Taro Yamana) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน ± 5% ดังนี้

สูตรคำนวณของทาโร่ ยามาเน (Taro Yamane)

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

เมื่อ n คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

(ระดับความเชื่อมั่น 95% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05)

$$n = \frac{2,718}{1 + 2,718(0.05)^2}$$

= 349 คน

3. วิธีการสุ่มตัวอย่าง

3.1 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบตัวแทนระดับอำเภอโดยการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 349 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ โดยแยกเป็นอำเภอ รวมทั้งสิ้น 8 อำเภอ โดยมีรายละเอียดดังนี้

อำเภอ	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. เมืองบึงกาฬ	414	53
2. บุ่งคล้า	164	21
3. ศรีวิไล	275	35
4. พรเจริญ	226	29
5. ปากคาด	348	45
6. โซ่พิสัย	470	60
7. เซกา	606	78
8. บึงโขงหลง	215	28
รวมทั้งสิ้น	**2,718**	**349**

3.2 เมื่อได้ตัวแทนกลุ่มตัวอย่างระดับอำเภอแล้ว ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ แล้วนำมาสร้างแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และประเภทบุคลากร โดยมีลักษณะคำถามให้เลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 74 ข้อ ประกอบด้วย การบริหารธรรมาภิบาล 10 หลักการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า
7. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
8. หลักองค์การแห่งการเรียนรู้
9. หลักการบริหารจัดการ
10. หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล มาก
ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล น้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 26 ข้อ ประกอบด้วย สูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ 5 ด้าน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์
2. การสื่อสาร
3. การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม
5. การคิดแบบกลยุทธ์

เป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำ มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำ น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ เป็นข้อคำถามลักษณะแบบเปิด (Open-Ended Question) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระ

4.2 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้เครื่องมือวิจัยมีความถูกต้อง ผู้วิจัยจึงได้ตรวจสอบความตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

4.3 การตรวจสอบความตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามสำหรับใช้เก็บข้อมูล คือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต
   ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอก (Doctor of Management)
   คุณวุฒิ ปริญญาเอกด้านการบริหารการพัฒนา
   (Ph.D. (Development Administration)

2. ดร.วัฒนา ล่วงลือ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คุณวุฒิ ปริญญาเอก ด้านการบริหารการศึกษา (Ph.D. (Doctor of Philosophy Program in Educational Administration)

3. พ.จ.อ.อาวุธ จันทร์สว่าง

ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลศรีชมภู อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดบึงกาฬ

คุณวุฒิ ปริญญาโทด้านรัฐศาสตร์

4.4 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยนำไปใช้กับบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีชมภู อ.โซ่พิสัย จ.บึงกาฬ จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นโดยใช้ สัมพันธ์ประสิทธิ์แอลฟ่า (alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99

5. การเก็บรวมรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ไปยังผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัด เพื่อตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บด้วยตัวเอง

5.2 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถาม

ดำเนินการแจกแบบสอบถาม จำนวน 349 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 349 ฉบับ ครบถ้วนคิดเป็น ร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่แจกไป ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและจัดทำคู่มือลงรหัสและบันทึกข้อมูลเพื่อทำผลการวิจัยต่อไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบและลงรหัสในแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ลงรหัสไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science: SPSS) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

6.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage)

6.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) ค่าต่ำสุด (minimum) ค่าสูงสุด (maximum)

6.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) ค่าต่ำสุด (minimum) ค่าสูงสุด (maximum)

6.1.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient)

6.1.5 แนวทางการพัฒนาการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ โดยใช้ค่าร้อยละ (percentage)

6.2 การแปลผล

6.2.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย แบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดการแปลความหมายดังนี้ (บุญศรี พรหมาพันธ์, 2548, น. 7)

เกณฑ์ในการแปลผล (มาตรประมาณค่า 5 ระดับ)	ความหมาย
4.51 - 5.00	มากที่สุด
3.51 - 4.50	มาก
2.51 - 3.50	ปานกลาง
1.51 - 2.50	น้อย
1.00 - 1.50	น้อยที่สุด

6.2.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) กำหนดการแปลความหมาย ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, น. 204)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	การแปลผล
0.90 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
0.70 - 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.50 - 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.30 - 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00 - 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ แบ่งข้อมูลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังวัดบึงกาฬ

ตอนที่ 3 ผลการวัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา คือ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	161	46.1
หญิง	188	53.9
รวม	**349**	**100.0**

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	5	1.4
20 – 35 ปี	141	40.4
36 – 50 ปี	181	51.9
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	22	6.3
รวม	**349**	**100.0**
3. สถานภาพ		
โสด	96	27.5
สมรส	222	63.6
หย่า/แยกกันอยู่	31	8.9
รวม	**349**	**100.0**
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	35.8
ปริญญาตรี	162	46.4
สูงกว่าปริญญาตรี	62	17.8
รวม	**349**	**100.0**
5. ประเภทบุคลากร		
ผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ	60	17.2
พนักงานส่วนตำบล	111	31.8
พนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล	178	51.0
รวม	**349**	**100.0**
6. อายุการทำงาน		
1 - 5 ปี	140	40.1
6 - 10 ปี	113	32.4
11 - 15 ปี	62	17.8
16 ปีขึ้นไป	34	9.7
รวม	**349**	**100.0**

จากตารางที่ 4.1 การศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 53.9) มีอายุ 36–50 ปี (ร้อยละ 51.9) สถานภาพสมรส มากที่สุด (ร้อยละ 63.6) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 46.4) รองลงมาได้แก่การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 35.8) และสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 17.8) ตามลำดับ ตำแหน่งพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล (ร้อยละ51.0) รองลงมาได้แก่ตำแหน่งพนักงานส่วนตำบล (ร้อยละ 31.8) และดำรงตำแหน่งผู้บริหาร /หัวหน้าส่วนราชการ (ร้อยละ17.2) ตามลำดับ และระยะเวลาในการทำงาน 1–5 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 40.1) รองลงมาได้แก่ระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 6–10 ปี (ร้อยละ 32.4) ระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 11–15 ปี (ร้อยละ 17.8) และ 16 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 9.7) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ

2.1 การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีองค์ประกอบที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดทั้งหมดดังนี้

2.1.1 หลักนิติธรรม

2.1.2 หลักคุณธรรม

2.1.3 หลักความโปร่งใส

2.1.4 หลักการมีส่วนร่วม

2.1.5 หลักความรับผิดชอบ

2.1.6 หลักความคุ้มค่า

2.1.7 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1.8 หลักองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1.9 หลักการบริหารจัดการ

2.1.10 หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ซึ่งการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.2 - 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
1. หลักนิติธรรม	3.69	0.74	มาก	3
2. หลักคุณธรรม	3.66	0.78	มาก	6
3. หลักความโปร่งใส	3.73	0.73	มาก	1
4. หลักการมีส่วนร่วม	3.71	0.73	มาก	2
5. หลักความรับผิดชอบ	3.65	0.74	มาก	7
6. หลักความคุ้มค่า	3.67	0.75	มาก	5
7. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.57	0.72	มาก	9
8. หลักองค์การแห่งการเรียนรู้	3.52	0.73	มาก	10
9. หลักการบริหารจัดการ	3.68	0.72	มาก	4
10. หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3.58	0.74	มาก	8
รวมเฉลี่ย	3.65	0.67	**มาก**	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.65) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หลักความโปร่งใสมาเป็นอันดับแรก ($\bar{X}$=3.73) รองลงมาคือ หลักการมีส่วนร่วม ($\bar{X}$=3.71) หลักนิติธรรม ($\bar{X}$=3.69) หลักการบริหารจัดการ ($\bar{X}$=3.68) หลักความคุ้มค่า ($\bar{X}$=3.67) หลักคุณธรรม ($\bar{X}$=3.66) หลักความรับผิดชอบ ($\bar{X}$=3.65) หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ($\bar{X}$=3.58) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}$=3.57) และหลักองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}$=3.52) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักนิติธรรม

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
ด้านหลักนิติธรรม				
1. อบต.มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.62	0.90	มาก	6
2. อบต.มีการพิจารณาเรื่องร้องเรียน โดยยึดหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรมทุกฉบับ ไม่เลือกปฏิบัติ และตามลำดับก่อนหลัง	3.65	0.94	มาก	5
3. อบต.มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการแล้วเสร็จในการให้บริการหรือการพิจารณาออกคำสั่งต่างๆ ทันตามกำหนดและตามลำดับก่อนหลัง	3.72	0.85	มาก	3
4. อบต.พิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ ได้มีการกล่าวอ้างข้อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องครบถ้วน	3.81	0.93	มาก	1
5. อบต.มีการตรวจสอบหรือทบทวนกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ และไม่ขัดต่อข้อบัญญัติของรัฐธรรมนูญ	3.76	0.94	มาก	2
6. อบต.มีการตรวจสอบกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือประกาศที่เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน	3.60	0.92	มาก	7
7. อบต.ไม่มีการปฏิบัติที่ผิดกฎหมายหรือกฎข้อบังคับจนก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม	3.70	0.98	มาก	4
รวมเฉลี่ย	**3.69**	**0.74**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักนิติธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.69) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

อบต.พิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ ได้มีการกล่าวอ้างข้อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องครบถ้วน ($\bar{X}$=3.81) อบต.มีการตรวจสอบหรือทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ และไม่ขัดต่อข้อบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ($\bar{X}$=3.76) อบต.มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการแล้วเสร็จในการให้บริการหรือการพิจารณาออกคำสั่งต่างๆ ทันตามกำหนดและตามลำดับก่อนหลัง ($\bar{X}$=3.72) อบต.ไม่มีการปฏิบัติที่ผิดกฎหมายหรือกฎข้อบังคับจนก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม ($\bar{X}$=3.70) อบต.มีการพิจารณาเรื่องร้องเรียน โดยยึดหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรมทุกฉบับ ไม่เลือกปฏิบัติ และตามลำดับก่อนหลัง ($\bar{X}$=3.65) อบต.มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X}$=3.62) อบต.มีการตรวจสอบกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือประกาศที่เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$=3.60) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักคุณธรรม

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
ด้านหลักคุณธรรม				
1. อบต.ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับกฎหมายหรือกฎข้อบังคับ	3.61	0.99	มาก	4
2. อบต.มีการกำหนดกรอบคุณธรรม/จริยธรรม	3.80	0.87	มาก	1
3. อบต.มีการจัดให้มีกิจกรรมด้านคุณธรรม/จริยธรรมเป็นประจำ (ทุกปี)	3.68	0.95	มาก	3
4. ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในองค์การโดยยึดหลักความสามารถ มีความเป็นธรรม	3.56	0.95	มาก	6
5. อบต.พิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ โดยยึดหลักความเป็นธรรม	3.70	0.94	มาก	2
6. อบต.ปฏิบัติงานด้วยความอดทน และเสียสละ	3.60	0.91	มาก	5
รวมเฉลี่ย	**3.66**	**0.78**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าการดำเนินการบริหารธรรมภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักคุณธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.66) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการกำหนดกรอบคุณธรรม/จริยธรรม ($\bar{X}$=3.80) อบต.พิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ โดยยึดหลักความเป็นธรรม ($\bar{X}$=3.70) อบต.มีการจัดให้มีกิจกรรมด้านคุณธรรม/จริยธรรมเป็นประจำ (ทุกปี) ($\bar{X}$=3.68) อบต.ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับกฎหมายหรือกฎข้อบังคับ ($\bar{X}$=3.61) อบต.ปฏิบัติงานด้วยความอดทน และเสียสละ ($\bar{X}$=3.60) ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในองค์การโดยยึดหลักความสามารถ มีความเป็นธรรม ($\bar{X}$=3.56) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักความโปร่งใส

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
<u>ด้านหลักความโปร่งใส</u>				
1. อบต.มีระบบการตรวจสอบภายในองค์การที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูงที่นำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ	3.95	0.94	มาก	1
2. อบต.มีการประเมินผลสม่ำเสมอทุกปีจากองค์การภายนอก เช่น สตง.	3.71	0.90	มาก	5
3. อบต.มีการกำหนดช่องทาง/วิธีการในการติดต่อร้องเรียนกับองค์การ	3.70	0.80	มาก	6
4. อบต.มีการเผยแพร่ และทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายให้แก่บุคลากรในองค์การ และต่อสาธารณะ	3.72	0.88	มาก	4
5. อบต.มีการแสดงรายการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการกำหนดงบประมาณที่โปร่งใส เป็นธรรมแก่ประชาชน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม	3.68	0.91	มาก	7
6. อบต.มีการเปิดเผยข้อมูลโครงการต่าง ๆ สู่สาธารณะภายใต้กรอบของกฎหมาย	3.73	0.90	มาก	3

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
7. อบต.มีการแต่งตั้งตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วมรับรู้รับฟังในการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณโครงการต่าง ๆ	3.78	0.82	มาก	2
8. อบต.มีการจัดระบบงานและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่องภารกิจที่องค์การให้บริการอย่างสม่ำเสมอ	3.58	0.94	มาก	8
รวมเฉลี่ย	**3.73**	**0.73**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าการดำเนินการบริหารธรรมภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักความโปร่งใสโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.73) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีระบบการตรวจสอบภายในองค์การที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูงที่นำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$=3.95) อบต.มีการแต่งตั้งตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วมรับรู้ รับฟังในการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณโครงการต่าง ๆ ($\bar{X}$=3.78) อบต.มีการเปิดเผยข้อมูลโครงการต่าง ๆ สู่สาธารณะภายใต้กรอบของกฎหมาย ($\bar{X}$=3.73) อบต.มีการเผยแพร่ และทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายให้แก่บุคลากรในองค์การ และต่อสาธารณะ ($\bar{X}$=3.72) อบต.มีการประเมินผลสม่ำเสมอทุกปีจากองค์การภายนอก เช่น สตง. ($\bar{X}$=3.71) อบต.มีการกำหนดช่องทาง/วิธีการในการติดต่อร้องเรียนกับองค์การ ($\bar{X}$=3.70) อบต.มีการแสดงรายการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการกำหนดงบประมาณที่โปร่งใส เป็นธรรมแก่ประชาชน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม ($\bar{X}$=3.68) อบต.มีการจัดระบบงานและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่องภารกิจที่องค์การให้บริการอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$=3.58) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการมีส่วนร่วม

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
ด้านหลักการมีส่วนร่วม				
1. อบต.เปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้เพื่อเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญและมีส่วนร่วมทุกมิติ	3.66	0.87	มาก	7
2. อบต.รับฟังความคิดเห็นจากประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	3.84	0.91	มาก	1
3. อบต.มีการส่งเสริม และพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนปฏิบัติงานประจำปี	3.70	0.84	มาก	5
4. อบต.มีการสนับสนุนพื้นที่จัดกิจกรรมสัมพันธ์ ที่ปรึกษาทางวิชาการ และจัดงบประมาณในการทำกิจกรรมของประชาชน	3.73	0.89	มาก	3
5. อบต.มีการใช้กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ และให้เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจในเวลาที่เหมาะสมกับสถานการณ์	3.75	0.92	มาก	2
6. อบต.เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้การปฏิบัติ และแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	3.72	0.88	มาก	4
7. อบต.มีการนำความคิดเห็นที่ได้รับฟัง รับรู้ไปใช้ปรับปรุงในการปฏิบัติงาน	3.68	0.87	มาก	6
8. อบต.มีเครื่องมือในการให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวก เช่น กล่องรับฟังความคิดเห็น สายตรงกับผู้บริหาร	3.64	0.98	มาก	8
รวมเฉลี่ย	**3.71**	**0.73**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าการดำเนินการบริหารธรรมภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการมีส่วนร่วมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.71) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.รับฟังความคิดเห็นจากประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ($\bar{X}$=3.84) อบต.มีการใช้กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ และให้เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจในเวลาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ($\bar{X}$=3.75) อบต.มีการสนับสนุนพื้นที่จัดกิจกรรมสัมพันธ์ ที่ปรึกษาทางวิชาการ และจัดงบประมาณในการทำกิจกรรมของประชาชน ($\bar{X}$=3.73) อบต.เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้การปฏิบัติ และแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ($\bar{X}$=3.72) อบต.มีการส่งเสริม และพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนปฏิบัติงานประจำปี ($\bar{X}$=3.70) อบต.มีการนำความคิดเห็นที่ได้รับฟัง รับรู้ไปใช้ปรับปรุงในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$=3.68) อบต.เปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้เพื่อเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญและมีส่วนร่วมทุกมิติ ($\bar{X}$=3.66) อบต.มีเครื่องมือในการให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวก เช่น กล่องรับฟังความคิดเห็น สายตรงกับผู้บริหาร ($\bar{X}$=3.64) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักความรับผิดชอบ

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
ด้านหลักความรับผิดชอบ				
1. อบต.มีการประกาศนโยบายที่มีความชัดเจนและรับผิดชอบตามที่องค์การประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบที่เปิดเผย	3.60	0.94	มาก	6
2. อบต.มีการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากรในองค์การถึงความรับผิดที่ชัดเจน บทบาท อำนาจ ภารกิจขององค์การเพื่อทราบถึงเป้าหมาย และความคาดหวังของงาน	3.71	0.84	มาก	1
3. บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคมเมื่อได้รับมอบหมายงาน พร้อมรับกับการตรวจสอบ	3.63	0.91	มาก	4

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
4. อบต.มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (Job Description)	3.69	0.83	มาก	2
5. อบต.มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ	3.67	0.80	มาก	3
6. อบต.มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การเป็นรายบุคคลตามดัชนี/ชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.62	0.94	มาก	5
รวมเฉลี่ย	**3.65**	**0.74**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าการดำเนินการบริหารธรรมภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักความรับผิดชอบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.65) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากรในองค์การถึงความรับผิดที่ชัดเจน บทบาทอำนาจ ภารกิจขององค์การเพื่อทราบถึงเป้าหมาย และความคาดหวังของงาน ($\bar{X}$=3.71) อบต.มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (Job Description) ($\bar{X}$=3.69) อบต.มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ($\bar{X}$=3.67) บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคมเมื่อได้รับมอบหมายงาน พร้อมรับกับการตรวจสอบ ($\bar{X}$=3.63) อบต.มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การเป็นรายบุคคลตามดัชนี/ชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ($\bar{X}$=3.62) อบต.มีการประกาศนโยบายที่มีความชัดเจนและรับผิดชอบตามที่องค์การประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบที่เปิดเผย ($\bar{X}$=3.60) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักความคุ้มค่า

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
ด้านหลักความคุ้มค่า				
1. อบต.มีการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ	3.65	0.93	มาก	4
2. อบต.ใช้ทรัพยากรขององค์การให้คุ้มค่าเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นทรัพยากรของตนเอง	3.74	0.95	มาก	3
3. อบต.มีการใช้งบประมาณมีความคุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ท้องถิ่น/ชุมชน/หมู่บ้านจะได้รับ	3.83	0.91	มาก	1
4. อบต.มีการวางแผนการกำหนดอัตรากำลังไว้อย่างชัดเจน	3.58	0.92	มาก	7
5. อัตรากำลังบุคลากรในองค์การมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน	3.58	0.93	มาก	8
6. ผลตอบแทนบุคลากรในองค์การเป็นไปอย่างเหมาะสม	3.79	0.91	มาก	2
7. เวลาการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การเต็ม 7 ชั่วโมง และพัก 1 ชั่วโมง	3.60	0.89	มาก	6
8. อบต.มีการใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอนการทำงานเพิ่มปริมาณผลผลิต	3.62	0.84	มาก	5
รวมเฉลี่ย	**3.67**	**0.75**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าการดำเนินการบริหารธรรมภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักความคุ้มค่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.67) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการใช้งบประมาณมีความคุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ท้องถิ่น/หมู่บ้านจะได้รับ ($\bar{X}$=3.83) ผลตอบแทนบุคลากรในองค์การเป็นไปอย่างเหมาะสม ($\bar{X}$=3.79) อบต.ใช้ทรัพยากรขององค์การให้คุ้มค่าเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นทรัพยากรของตนเอง ($\bar{X}$=3.74) อบต.มีการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$=3.65) อบต.มีการใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอนการทำงานเพิ่มปริมาณผลผลิต ($\bar{X}$=3.62) เวลาการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การเต็ม

7 ชั่วโมง และพัก 1 ชั่วโมง ($\overline{X}$=3.60) อบต.มีการวางแผนการกำหนดอัตรากำลังไว้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$=3.58) อัตรากำลังบุคลากรในองค์การมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน ($\overline{X}$=3.58) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
<u>ด้านหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u>				
1. อบต.มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เกิดการเรียนรู้และการประเมินผลทดสอบความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.56	0.87	มาก	5
2. อบต.มีการประเมินการพัฒนาความรู้ความสามารถในบุคลากรขององค์การเป็นระยะ ๆ	3.65	0.86	มาก	2
3. อบต.มีการติดตามการนำผลการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.54	0.85	มาก	6
4. บุคลากรในองค์การมีศักยภาพและขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่กันได้	3.59	0.96	มาก	4
5. อบต.มีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	3.71	0.90	มาก	1
6. อบต.มีการจัด/ส่งบุคลากรในองค์การเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพ	3.49	0.92	ปานกลาง	7
7. อบต.มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่	3.37	0.94	ปานกลาง	8
8. อบต.มีการให้บุคลากรในองค์การไปทำงานภายนอกองค์การได้เพื่อเกิดการเรียนรู้งาน	3.62	0.80	มาก	3
รวมเฉลี่ย	**3.57**	**0.72**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าการดำเนินการบริหารธรรมภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.57) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ($\bar{X}$=3.71) อบต.มีการประเมินการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การเป็นระยะ ๆ ($\bar{X}$=3.65) อบต.มีการให้บุคลากรในองค์การไปทำงานภายนอกองค์การได้เพื่อเกิดการเรียนรู้งาน ($\bar{X}$=3.62) บุคลากรในองค์การมีศักยภาพและขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่กันได้ ($\bar{X}$=3.59) อบต.มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ และการประเมินผลทดสอบความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$=3.56) อบต.มีการติดตามการนำผลการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$=3.54) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการจัด/ส่งบุคลากรในองค์การเข้ารับการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพ ($\bar{X}$=3.49) อบต.มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ($\bar{X}$=3.37) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักองค์การแห่งการเรียนรู้

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
ด้านหลักองค์การแห่งการเรียนรู้				
1. อบต.มีการแบ่งปันและนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ	3.55	0.85	มาก	2
2. อบต.มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ความผิดพลาดในอดีตเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต	3.52	0.86	มาก	5
3. อบต.มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นเสมอ	3.45	0.84	ปานกลาง	8
4. อบต.มีการสร้างบรรยากาศให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	3.47	0.88	ปานกลาง	7

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
5. อบต.มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งจากฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การและระหว่างองค์การ	3.50	0.82	ปานกลาง	6
6. อบต.มีการช่วยเหลือ ช่วยสอนงาน เป็นพี่เลี้ยง และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	3.54	0.82	มาก	4
7. อบต.สนับสนุนการจัดการความรู้ร่วมกัน และจัดสรรงบประมาณเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การ (competency)	3.55	0.88	มาก	3
8. อบต.มีการทำงานเป็นทีม คิดอย่างเป็นทีม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นทีม และทำงานประสานกันอย่างเป็นทีมอย่างที่เรียกว่า Think Like a Team, Feel Like a Team and Work Like a Team	3.62	0.88	มาก	1
รวมเฉลี่ย	**3.52**	**0.73**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าการดำเนินการบริหารธรรมภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.52) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการทำงานเป็นทีม คิดอย่างเป็นทีม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นทีม และทำงานประสานกันอย่างเป็นทีม อย่างที่เรียกว่า Think Like a Team, Feel Like a Team and Work Like a Team ($\bar{X}$=3.62) อบต.มีการแบ่งปันและนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ($\bar{X}$=3.55) อบต.สนับสนุนการจัดการความรู้ร่วมกัน และจัดสรรงบประมาณเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การ (competency) ($\bar{X}$=3.55) อบต.มีการช่วยเหลือ ช่วยสอนงาน เป็นพี่เลี้ยง ($\bar{X}$=3.54) อบต.มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ความผิดพลาดในอดีตเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต ($\bar{X}$=3.52) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งจากฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การและระหว่างองค์การ ($\bar{X}$=3.50) อบต.มีการสร้าง

บรรยากาศให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X}$=3.47) อบต. มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นเสมอ ($\bar{X}$=3.45) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการบริหารจัดการ

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
ด้านหลักการบริหารจัดการ				
1. อบต.มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.54	0.91	มาก	7
2. อบต.มีการทบทวนภารกิจการดำเนินงาน	3.68	0.82	มาก	4
3. อบต.มีการดำเนินตามแผนงานและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เช่น แผนพัฒนา 3 ปี, แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี	3.76	0.89	มาก	1
4. อบต.มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์การ	3.73	0.81	มาก	2
5. อบต.มีการนำระบบการประเมินผลบุคคลกรปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารงาน	3.67	0.84	มาก	5
6. อบต.สร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชนแก่บุคลากรในองค์การ	3.65	0.87	มาก	6
7. อบต.มีการสำรวจและวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ประชาชน	3.71	0.77	มาก	3
รวมเฉลี่ย	**3.68**	**0.72**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าการดำเนินการบริหารธรรมภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.68) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการดำเนินตามแผนงานและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เช่น แผนพัฒนา 3 ปี, แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ($\bar{X}$=3.76) อบต.มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์การ ($\bar{X}$=3.73) อบต. มีการสำรวจและวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ประชาชน ($\bar{X}$=3.71) อบต.มีการทบทวนภารกิจการดำเนินงาน ($\bar{X}$=3.68) อบต.มีการนำระบบการประเมินผลบุคคลกรปฏิบัติงานมาใช้ใน

การบริหารงาน ($\overline{X}$=3.67) อบต.สร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชนแก่บุคลากรในองค์การ ($\overline{X}$=3.65) อบต.มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\overline{X}$=3.54) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
<u>หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</u>				
1. อบต.มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ	3.61	0.85	มาก	2
2. อบต.มีการใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ	3.58	0.84	มาก	5
3. อบต.มีการใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงระหว่างองค์การอื่นๆ	3.59	0.82	มาก	4
4. อบต.ได้จัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์	3.52	0.84	มาก	7
5. อบต.มีเว็บไซต์ขององค์การเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและร้องเรียนปัญหาต่างๆ ได้	3.60	0.99	มาก	3
6. อบต.มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศขององค์การเพื่อ Update ข้อมูลอย่างเที่ยงตรง แม่นยำ	3.47	0.95	ปานกลาง	8
7. อบต.มีการแจ้งผลการดำเนินงานต่างๆ ทางเว็บไซต์ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณต่างๆ ขององค์การ	3.66	0.96	มาก	1
8. อบต.มีการนำเทคโนยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน เช่น ผ่านเว็บไซต์ (Website) บล็อก (Blogging) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Forums) ของกลุ่มผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร	3.58	0.92	มาก	6
รวมเฉลี่ย	**3.58**	**0.73**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าการดำเนินการบริหารธรรมภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.58) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการแจ้งผลการดำเนินงานต่าง ๆ ทางเว็บไซต์ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณต่างๆ ขององค์การ ($\overline{X}$=3.66) อบต.มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ ($\overline{X}$=3.61) อบต.มีเว็บไซต์ขององค์การเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและร้องเรียนปัญหาต่างๆ ได้ ($\overline{X}$=3.60) อบต.มีการใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงระหว่างองค์การอื่น ๆ ($\overline{X}$=3.59) อบต.มีการใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ ($\overline{X}$=3.58) อบต.มีการนำเทคโนยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน เช่น ผ่านเว็บไซต์ (Website) บล็อก (Blogging) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Forums) ของกลุ่มผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร ($\overline{X}$=3.58) อบต.ได้จัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ ($\overline{X}$=3.52) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ อบต.มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศขององค์การเพื่อ Update ข้อมูลอย่างเที่ยงตรง แม่นยำ ($\overline{X}$=3.47)

ตอนที่ 3 ผลการวัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีองค์ประกอบที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิด ได้แก่

3.1.1 วิสัยทัศน์

3.1.2 การสื่อสาร

3.1.3 การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน

3.1.4 การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม

3.1.5 การคิดแบบกลยุทธ์

ซึ่งการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.13 – 4.18 ดังนี้

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

(n = 349)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
1. วิสัยทัศน์	3.51	0.82	มาก	4
2. การสื่อสาร	3.54	0.80	มาก	2
3. การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน	3.56	0.79	มาก	1
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม	3.53	0.80	มาก	3
5. การคิดแบบกลยุทธ์	3.49	0.78	ปานกลาง	5
รวมเฉลี่ย	**3.53**	**0.75**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.13 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.53) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X}$=3.56) การสื่อสาร ($\bar{X}$=3.54) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ($\bar{X}$=3.53) วิสัยทัศน์ ($\bar{X}$=3.51) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การคิดแบบกลยุทธ์ ($\bar{X}$=3.49)

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านวิสัยทัศน์

(n = 349)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
<u>วิสัยทัศน์</u>				
1. ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงาน	3.47	0.95	ปานกลาง	5
2. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน/แสดงพฤติกรรมผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อนำพาองค์การสู่เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	3.58	0.87	มาก	1

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

(n = 349)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
3. ผู้บริหารเลือกแนวทางและกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การและความพอใจของประชาชนหรือผู้รับบริการ	3.53	0.94	มาก	2
4. ผู้บริหารมีภาพในอนาคตว่าองค์การจะอยู่ตรงไหน และรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)	3.52	0.92	มาก	3
5. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์โดยทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ	3.48	0.88	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	**3.51**	**0.82**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.14 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ ด้านวิสัยทัศน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.51) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน/แสดงพฤติกรรมผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อนำพาองค์การสู่เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ($\bar{X}$=3.58) ผู้บริหารเลือกแนวทางและกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การและความพอใจของประชาชนหรือผู้รับบริการ ($\bar{X}$=3.53) ผู้บริหารมีภาพในอนาคตว่าองค์การจะอยู่ตรงไหน และรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When) ($\bar{X}$=3.52) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์โดยทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ($\bar{X}$=3.48) ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$=3.47) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านการสื่อสาร

(n = 349)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
<u>การสื่อสาร</u>				
1. ผู้บริหารมีการสื่อสารวิธีการมอบอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากรในองค์การมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้	3.55	0.86	มาก	4
2. ผู้บริหารสื่อสารเป็นไปในลักษณะแบบสองทาง (two – way communication) เป็นการโต้ตอบซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน	3.43	0.88	ปานกลาง	5
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม/มติ ต่าง ๆ	3.56	0.87	มาก	3
4. ผู้บริหารยอมรับฟัง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรม	3.57	0.93	มาก	2
5. ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและกระชับ เข้าใจง่าย	3.58	0.89	มาก	1
รวมเฉลี่ย	**3.54**	**0.80**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.15 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ ด้านการสื่อสารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.54) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและกระชับ เข้าใจง่าย ($\bar{X}$=3.58) ผู้บริหารยอมรับฟัง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรม ($\bar{X}$=3.57) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม/มติ ต่าง ๆ ($\bar{X}$=3.56) ผู้บริหารมีการสื่อสารวิธีการมอบอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากรในองค์การมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ ($\bar{X}$=3.55) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารสื่อสารเป็นไปในลักษณะแบบสองทาง (two – way communication) เป็นการโต้ตอบซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน ($\bar{X}$=3.43)

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน

(n = 349)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
<u>การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน</u>				
1. ผู้บริหารยอมรับ และเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถในตัวบุคลากรในองค์การ	3.52	0.91	มาก	5
2. ผู้บริหารมีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ และภารกิจให้แก่บุคลากรในองค์การอย่างเหมาะสม	3.49	0.89	ปานกลาง	6
3. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ไม่เลือกปฏิบัติ	3.54	0.95	มาก	4
4. มีระบบให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคม รวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบ	3.60	0.88	มาก	2
5. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงมา	3.61	0.87	มาก	1
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้แสดงความสามารถในหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.58	0.85	มาก	3
รวมเฉลี่ย	**3.56**	**0.79**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.16 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.56) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงมา ($\bar{X}$=3.61) มีระบบให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคม รวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบ ($\bar{X}$=3.60) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้แสดงความสามารถในหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{X}$=3.58) ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ไม่เลือกปฏิบัติ ($\bar{X}$=3.54) ผู้บริหารยอมรับ และเชื่อมั่นใน

ความรู้ ความสามารถในตัวบุคลากรในองค์การ ($\bar{X}$=3.52) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารมีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ และภารกิจให้แก่บุคลากรในองค์การอย่างเหมาะสม ($\bar{X}$=3.49)

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม

(n = 349)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
<u>การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม</u>				
1. ผู้บริหารมีการปรับปรุงองค์การตรวจสอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	3.51	0.84	มาก	5
2. ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์การยุคใหม่	3.58	0.85	มาก	1
3. ผู้บริหารรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอกองค์การ	3.52	0.83	มาก	3
4. ผู้บริหารมีการปรับตัวและตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงองค์การ	3.52	0.95	มาก	4
5. ผู้บริหารมีความคิดทะลุปรุโปร่งว่าจะปรับเปลี่ยนองค์การอย่างไร หรือสร้างองค์การสมัยใหม่ขึ้นมาทดแทน	3.55	0.92	มาก	2
รวมเฉลี่ย	**3.53**	**0.78**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.17 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.53) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์การยุคใหม่ ($\bar{X}$=3.58) ผู้บริหารมีความคิดทะลุปรุโปร่งว่าจะปรับเปลี่ยนองค์การอย่างไร หรือสร้างองค์การสมัยใหม่ขึ้นมาทดแทน ($\bar{X}$=3.55) ผู้บริหารรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอกองค์การ ($\bar{X}$=3.52) ผู้บริหารมีการปรับตัวและตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็น

ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงองค์การ ($\bar{X}$=3.52) ผู้บริหารมีการปรับปรุงองค์การตรวจสอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ($\bar{X}$=3.51) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านการคิดแบบกลยุทธ์

(n = 349)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
<u>การคิดแบบกลยุทธ์</u>				
1. ผู้บริหารมีแบบแผน เป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารองค์การ	3.41	0.91	ปานกลาง	5
2. ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การอย่างเป็นระบบ	3.54	0.82	มาก	1
3. ผู้บริหารมีความรู้ในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี	3.45	0.84	ปานกลาง	4
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.51	0.88	มาก	3
5. ผู้บริหารมีความคิดแบบกลยุทธ์ และริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปฏบัติงาน	3.54	0.88	มาก	2
รวมเฉลี่ย	**3.49**	**0.78**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.18 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ ด้านการคิดแบบกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.49) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$=3.54) ผู้บริหารมีความคิดแบบกลยุทธ์ และริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปฏบัติงาน ($\bar{X}$=3.54) ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}$=3.51) ตามลำดับ และพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความรู้ในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี ($\bar{X}$=3.45) ผู้บริหารมีแบบแผน เป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารองค์การ ($\bar{X}$=3.41) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ เพื่อตอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านการสื่อสาร 3) ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน 4) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม 5) ด้านการคิดแบบกลยุทธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬโดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.19 - 4.24 ดังนี้

ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

(n = 349)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	Pearson Correlation	P-Value	ระดับความสัมพันธ์
1. วิสัยทัศน์	0.76	0.00**	ระดับสูง
2. การสื่อสาร	0.79	0.00**	ระดับสูง
3. การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน	0.82	0.00**	ระดับสูง
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม	0.81	0.00**	ระดับสูง
5. การคิดแบบกลยุทธ์	0.77	0.00**	ระดับสูง
ผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวม	**0.84**	**0.00****	**ระดับสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง (r=0.84) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน (r=0.82) มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (r=0.81) ด้านการสื่อสาร (r=0.79) ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ (r=0.77) และด้านวิสัยทัศน์ (r=0.72) ตามลำดับ มีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, น. 204)

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	Pearson Correlation	P-Value	ระดับความสัมพันธ์
1. หลักนิติธรรม	0.62	0.00**	ระดับปานกลาง
2. หลักคุณธรรม	0.70	0.00**	ระดับปานกลาง
3. หลักความโปร่งใส	0.70	0.00**	ระดับปานกลาง
4. หลักการมีส่วนร่วม	0.73	0.00**	ระดับสูง
5. หลักความรับผิดชอบ	0.71	0.00**	ระดับสูง
6. หลักความคุ้มค่า	0.69	0.00**	ระดับปานกลาง
7. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.70	0.00**	ระดับปานกลาง
8. หลักองค์การแห่งการเรียนรู้	0.71	0.00**	ระดับสูง
9. หลักการบริหารจัดการ	0.72	0.00**	ระดับสูง
10. หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	0.70	0.00**	ระดับปานกลาง
ผลภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์โดยรวม	**0.76**	**0.000****	**ระดับสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.20 พบว่าภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง (r=0.76) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร มีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการสื่อสารของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	**Pearson Correlation**	**P-Value**	**ระดับความสัมพันธ์**
1. หลักนิติธรรม	0.68	0.00**	ระดังปานกลาง
2. หลักคุณธรรม	0.70	0.00**	ระดับปานกลาง
3. หลักความโปร่งใส	0.73	0.00**	ระดับสูง
4. หลักการมีส่วนร่วม	0.74	0.00**	ระดับสูง
5. หลักความรับผิดชอบ	0.73	0.00**	ระดับสูง
6. หลักความคุ้มค่า	0.72	0.00**	ระดับสูง
7. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.71	0.00**	ระดับสูง
8. หลักองค์การแห่งการเรียนรู้	0.72	0.00**	ระดับสูง
9. หลักการบริหารจัดการ	0.75	0.00**	ระดับสูง
10. หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	0.74	0.00**	ระดับสูง
ผลภาวะผู้นำด้านการสื่อสารโดยรวม	**0.79**	**0.00****	**ระดับสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.21 พบว่าภาวะผู้นำด้านการสื่อสารของผู้บริหารโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง (r=0.79) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการสื่อสารของผู้บริหาร มีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการบริหารจัดการอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.22 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	**Pearson Correlation**	**P-Value**	**ระดับความสัมพันธ์**
1. หลักนิติธรรม	0.67	0.00**	ระดับปานกลาง
2. หลักคุณธรรม	0.74	0.00**	ระดับสูง
3. หลักความโปร่งใส	0.73	0.00**	ระดับสูง
4. หลักการมีส่วนร่วม	0.75	0.00**	ระดับสูง
5. หลักความรับผิดชอบ	0.76	0.00**	ระดับสูง
6. หลักความคุ้มค่า	0.77	0.00**	ระดับสูง
7. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.74	0.00**	ระดับสูง
8. หลักองค์การแห่งการเรียนรู้	0.76	0.00**	ระดับสูง
9. หลักการบริหารจัดการ	0.78	0.00**	ระดับสูง
10. หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	0.75	0.00**	ระดับสูง
ผลภาวะผู้นำด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงานโดยรวม	**0.82**	**0.00****	**ระดับสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.22 พบว่าภาวะผู้นำด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหารโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง (r=0.82) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหารมีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการบริหารจัดการอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.23 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมของผู้บริหาร
กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดบึงกาฬ

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	Pearson Correlation	P-Value	ระดับความสัมพันธ์
1. หลักนิติธรรม	0.68	0.00**	ระดับปานกลาง
2. หลักคุณธรรม	0.75	0.00**	ระดับสูง
3. หลักความโปร่งใส	0.74	0.00**	ระดับสูง
4. หลักการมีส่วนร่วม	0.75	0.00**	ระดับสูง
5. หลักความรับผิดชอบ	0.71	0.00**	ระดับสูง
6. หลักความคุ้มค่า	0.72	0.00**	ระดับสูง
7. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.72	0.00**	ระดับสูง
8. หลักองค์การแห่งการเรียนรู้	0.77	0.00**	ระดับสูง
9. หลักการบริหารจัดการ	0.76	0.00**	ระดับสูง
10. หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	0.76	0.00**	ระดับสูง
ผลภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมโดยรวม	**0.81**	**0.00****	**ระดับสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.23 พบว่าภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมของผู้บริหาร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง (r=0.81) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมของผู้บริหารมีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการคิดแบบกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

(n = 349)

การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล	Pearson Correlation	P-Value	ระดับความสัมพันธ์
1. หลักนิติธรรม	0.63	0.00**	ระดับปานกลาง
2. หลักคุณธรรม	0.72	0.00**	ระดับสูง
3. หลักความโปร่งใส	0.73	0.00**	ระดับสูง
4. หลักการมีส่วนร่วม	0.72	0.00**	ระดับสูง
5. หลักความรับผิดชอบ	0.71	0.00**	ระดับสูง
6. หลักความคุ้มค่า	0.70	0.00**	ระดับปานกลาง
7. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.69	0.00**	ระดับปานกลาง
8. หลักองค์การแห่งการเรียนรู้	0.74	0.00**	ระดับสูง
9. หลักการบริหารจัดการ	0.73	0.00**	ระดับสูง
10. หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	0.70	0.00**	ระดับปานกลาง
ผลภาวะผู้นำด้านการคิดแบบกลยุทธ์โดยรวม	**0.77**	**0.00****	**ระดับสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.24 พบว่าภาวะผู้นำด้านการคิดแบบกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง (r=0.77) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการคิดแบบกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบ/ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	**จำนวน (คน)**	**ร้อยละ**
ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	13	3.7
ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	336	96.3
รวมทั้งสิ้น	**349**	**100.00**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งเป็นการตอบคำถามอย่างอิสระ ตารางที่ 4.25 พบว่าในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 349 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ คิดเป็นร้อยละ 3.7 และมีผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิดคิดเป็นร้อยละ 96.3

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า การบริหารธรรมาภิบาลของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ยังไม่สามารถเข้าถึงหลักธรรมาภิบาลได้ เนื่องจากยังมีการเลือกรับผลประโยชน์อย่างมาก ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารหวังผลประโยชน์มากกว่าการบริหารบ้านเมือง ผู้บริหารบางคน ได้มาเป็นผู้บริหาร โดยพวกพ้องพี่น้อง ยังไม่เข้าใจในหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง โดยการบริหารงานของผู้บริหารควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เพื่อให้ท้องถิ่นของตนเจริญก้าวหน้า ไม่ย่ำอยู่กับที่ ไม่เอาตัวรอดแต่ตน ต้องทำตามนโยบายของตน

ตามที่ได้ประกาศไว้ ไม่เอาเปรียบประชาชน และรวมไปถึงหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ควรมีการกำกับดูแลเท่าที่จำเป็น เพื่อให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอิสระและเกิดความคล่องตัวทางการบริหารงานอย่างแท้จริง มีการใช้งบประมาณให้เป็นไปตาม พรบ. แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ตามเป้าหมายที่ได้จัดสรรไว้

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ผู้วิจัยได้นำเสนอประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) สรุปการวิจัย 2) อภิปรายผล และ 3) ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 53.9) มีอายุ 36–50 ปี (ร้อยละ 51.9) สถานภาพสมรส มากที่สุด (ร้อยละ 63.6) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 46.4) รองลงมาได้แก่การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 35.8) และสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 17.8) ตามลำดับ ตำแหน่งพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล (ร้อยละ51.0) รองลงมาได้แก่ตำแหน่งพนักงานส่วนตำบล (ร้อยละ 31.8) และดำรงตำแหน่งผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ (ร้อยละ17.2) ตามลำดับ และระยะเวลาในการทำงาน 1–5 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 40.1) รองลงมาได้แก่ระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 6–10 ปี (ร้อยละ 32.4) ระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 11–15 ปี (ร้อยละ 17.8) และ 16 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 9.7) ตามลำดับ

1.1.2 ผลการวิเคราะห์การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

จากการศึกษาพบว่า การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า มีการนำการบริหารธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หลักความโปร่งใส มาอันดับแรก รองลงมาคือ หลักการมีส่วนร่วม ($\overline{X}$=3.71) หลักนิติธรรม ($\overline{X}$=3.69) หลักการบริหารจัดการ ($\overline{X}$=3.68) หลักความคุ้มค่า ($\overline{X}$=3.67) หลักคุณธรรม ($\overline{X}$=3.66) หลักความรับผิดชอบ ($\overline{X}$=3.65) หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ($\overline{X}$=3.58)

หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}$=3.57) และหลักองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}$=3.52) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อย สรุปได้ดังนี้

1) หลักนิติธรรม องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.69) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.พิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ ได้มีการกล่าวอ้างข้อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องครบถ้วน ($\bar{X}$=3.81) อบต.มีการตรวจสอบหรือทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ และไม่ขัดต่อข้อบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ($\bar{X}$=3.76) อบต.มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการแล้วเสร็จในการให้บริการหรือการพิจารณาออกคำสั่งต่างๆ ทันตามกำหนดและตามลำดับก่อนหลัง ($\bar{X}$=3.72) อบต.ไม่มีการปฏิบัติที่ผิดกฎหมายหรือกฎข้อบังคับจนก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม ($\bar{X}$=3.70) อบต.มีการพิจารณาเรื่องร้องเรียน โดยยึดหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรมทุกฉบับ ไม่เลือกปฏิบัติ และตามลำดับก่อนหลัง ($\bar{X}$=3.65) อบต.มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X}$=3.62) อบต.มีการตรวจสอบกฎระเบียบข้อบังคับหรือประกาศที่เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$=3.60) ตามลำดับ

2) หลักคุณธรรม องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.66) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการกำหนดกรอบคุณธรรม/จริยธรรม ($\bar{X}$=3.80) อบต.พิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ โดยยึดหลักความเป็นธรรม ($\bar{X}$=3.70) อบต.มีการจัดให้มีกิจกรรมด้านคุณธรรม/จริยธรรม เป็นประจำ (ทุกปี) ($\bar{X}$=3.68) อบต.ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับกฎหมายหรือกฎข้อบังคับ ($\bar{X}$=3.61) อบต.ปฏิบัติงานด้วยความอดทน และเสียสละ ($\bar{X}$=3.60) ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในองค์การ โดยยึดหลักความสามารถ มีความเป็นธรรม ($\bar{X}$=3.56) ตามลำดับ

3) หลักความโปร่งใส องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.73) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีระบบการตรวจสอบภายในองค์การที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูงที่นำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$=3.95) อบต.มีการแต่งตั้งตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วมรับรู้ รับฟังในการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณโครงการต่าง ๆ ($\bar{X}$=3.78) อบต.มีการเปิดเผยข้อมูลโครงการต่าง ๆ สู่สาธารณะภายใต้กรอบของกฎหมาย ($\bar{X}$=3.73)

อบต.มีการเผยแพร่ และทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายให้แก่บุคลากรในองค์การและต่อสาธารณะ ($\bar{X}$=3.72) อบต.มีการประเมินผลสม่ำเสมอทุกปีจากองค์การภายนอก เช่น สตง. ($\bar{X}$=3.71) อบต.มีการกำหนดช่องทาง/วิธีการในการติดต่อร้องเรียนกับองค์การ ($\bar{X}$=3.70) อบต.มีการแสดงรายการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการกำหนดงบประมาณที่โปร่งใส เป็นธรรมแก่ประชาชน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม ($\bar{X}$=3.68) อบต.มีการจัดระบบงานและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่องภารกิจที่องค์การให้บริการสม่ำเสมอ ($\bar{X}$=3.58) ตามลำดับ

4) หลักการมีส่วนร่วม องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.71) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.รับฟังความคิดเห็นจากประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ($\bar{X}$=3.84) อบต.มีการใช้กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ และให้เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจในเวลาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ($\bar{X}$=3.75) อบต.มีการสนับสนุนพื้นที่จัดกิจกรรมสัมพันธ์ ที่ปรึกษาทางวิชาการและจัดงบประมาณในการทำกิจกรรมของประชาชน ($\bar{X}$=3.73) อบต.เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้การปฏิบัติ และแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ($\bar{X}$=3.72) อบต.มีการส่งเสริม และพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนปฏิบัติงานประจำปี ($\bar{X}$=3.70) อบต.มีการนำความคิดเห็นที่ได้รับฟัง รับรู้ไปใช้ปรับปรุงในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$=3.68) อบต.เปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้เพื่อเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญและมีส่วนร่วมทุกมิติ ($\bar{X}$=3.66) อบต.มีเครื่องมือในการให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวก เช่น กล่องรับฟังความคิดเห็น สายตรงกับผู้บริหาร ($\bar{X}$=3.64) ตามลำดับ

5) หลักความรับผิดชอบ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.65) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากรในองค์การถึงความรับผิดที่ชัดเจน บทบาท อำนาจ ภารกิจขององค์การเพื่อทราบถึงเป้าหมายและความคาดหวังของงาน ($\bar{X}$=3.71) อบต.มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (Job Description) ($\bar{X}$=3.69) อบต.มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ($\bar{X}$=3.67) บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคมเมื่อได้รับมอบหมายงาน พร้อมรับกับการตรวจสอบ ($\bar{X}$=3.63) อบต.มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การเป็นรายบุคคลตามดัชนี/ชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ($\bar{X}$=3.62) อบต.มีการประกาศนโยบายที่มีความชัดเจนและรับผิดชอบตามที่องค์การประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบที่เปิดเผย ($\bar{X}$=3.60) ตามลำดับ

6) หลักความคุ้มค่า องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.67) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการใช้งบประมาณมีความคุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ท้องถิ่น/หมู่บ้านจะได้รับ ($\overline{X}$=3.83) ผลตอบแทนบุคลากรในองค์การเป็นไปอย่างเหมาะสม ($\overline{X}$=3.79) อบต.ใช้ทรัพยากรขององค์การให้คุ้มค่าเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นทรัพยากรของตนเอง ($\overline{X}$=3.74) อบต.มีการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$=3.65) อบต.มีการใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอนการทำงานเพิ่มปริมาณผลผลิต ($\overline{X}$=3.62) เวลาการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การเต็ม 7 ชั่วโมง และพัก 1 ชั่วโมง ($\overline{X}$=3.60) อบต.มีการวางแผนการกำหนดอัตรากำลังไว้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$=3.58) อัตรากำลังบุคลากรในองค์การมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน ($\overline{X}$=3.58) ตามลำดับ

7) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.57) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ($\overline{X}$=3.71) อบต.มีการประเมินการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การเป็นระยะ ๆ ($\overline{X}$=3.65) อบต.มีการให้บุคลากรในองค์การไปทำงานภายนอกองค์การได้เพื่อเกิดการเรียนรู้งาน ($\overline{X}$=3.62) บุคลากรในองค์การมีศักยภาพและขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่กันได้ ($\overline{X}$=3.59) อบต.มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ และการประเมินผลทดสอบความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$=3.56) อบต.มีการติดตามการนำผลการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$=3.54) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการจัด/ส่งบุคลากรในองค์การเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพ ($\overline{X}$=3.49) อบต.มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ($\overline{X}$=3.37) ตามลำดับ

8) หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.52) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการทำงานเป็นทีม คิดอย่างเป็นทีม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นทีม และทำงานประสานกันอย่างเป็นทีม อย่างที่เรียกว่า Think Like a Team, Feel Like a Team and Work Like a Team ($\overline{X}$=3.62) อบต.มีการแบ่งปันและนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ($\overline{X}$=3.55) อบต.สนับสนุนการจัดการความรู้ร่วมกัน และจัดสรรงบประมาณเพื่อเสริมสร้างขีด

ความสามารถของบุคลากรในองค์การ (competency) ($\bar{X}$= 3.55) อบต.มีการช่วยเหลือ ช่วยสอนงานเป็นพี่เลี้ยง ($\bar{X}$=3.54) อบต.มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ความผิดพลาดในอดีตเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต ($\bar{X}$=3.52) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งจากฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การและระหว่างองค์การ ($\bar{X}$=3.50) อบต.มีการสร้างบรรยากาศให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X}$=3.47) อบต.มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นเสมอ ($\bar{X}$=3.45) ตามลำดับ

9) หลักการบริหารจัดการ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.68) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ อบต.มีการดำเนินตามแผนงานและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เช่น แผนพัฒนา 3 ปี, แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ($\bar{X}$=3.76) อบต.มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์การ ($\bar{X}$=3.73) อบต.มีการสำรวจและวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ประชาชน ($\bar{X}$=3.71) อบต.มีการทบทวนภารกิจการดำเนินงาน ($\bar{X}$=3.68) อบต.มีการนำระบบการประเมินผลบุคคลกรปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารงาน ($\bar{X}$=3.67) อบต.สร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชนแก่บุคลากรในองค์การ ($\bar{X}$=3.65) อบต.มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X}$=3.54) ตามลำดับ

10) หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.58) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อบต.มีการแจ้งผลการดำเนินงานต่าง ๆ ทางเว็บไซต์ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณต่างๆ ขององค์การ ($\bar{X}$=3.66) อบต.มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$=3.61) อบต.มีเว็บไซต์ขององค์การเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและร้องเรียนปัญหาต่างๆ ได้ ($\bar{X}$=3.60) อบต.มีการใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงระหว่างองค์การอื่น ๆ ($\bar{X}$=3.59) อบต.มีการใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ ($\bar{X}$=3.58) อบต.มีการนำเทคโนยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน เช่น ผ่านเว็บไซต์ (Website) บล็อก (Blogging) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Forums) ของกลุ่มผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร ($\bar{X}$=3.58) อบต.ได้จัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ ($\bar{X}$=3.52) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ อบต.มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศขององค์การเพื่อ Update ข้อมูลอย่างเที่ยงตรง แม่นยำ ($\bar{X}$=3.47)

1.1.3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า มีการนำภาวะผู้นำมาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน ($\overline{X}$=3.56) การสื่อสาร ($\overline{X}$=3.54) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ($\overline{X}$=3.53) วิสัยทัศน์ ($\overline{X}$=3.51) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การคิดแบบกลยุทธ์ ($\overline{X}$=3.49) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อย สรุปได้ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.51) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน/แสดงพฤติกรรมผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อนำพาองค์การสู่เป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ($\overline{X}$=3.58) ผู้บริหารเลือกแนวทางและกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การและความพอใจของประชาชนหรือผู้รับบริการ ($\overline{X}$=3.53) ผู้บริหารมีภาพในอนาคตว่าองค์การจะอยู่ตรงไหน และรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When) ($\overline{X}$=3.52) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์โดยทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ($\overline{X}$=3.48) ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$=3.47) ตามลำดับ

2) การสื่อสาร องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.54) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและกระชับ เข้าใจง่าย ($\overline{X}$=3.58) ผู้บริหารยอมรับฟัง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรม ($\overline{X}$=3.57) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม/มติ ต่าง ๆ ($\overline{X}$=3.56) ผู้บริหารมีการสื่อสารวิธีการมอบอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากรในองค์การมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ ($\overline{X}$=3.55) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารสื่อสารเป็นไปในลักษณะแบบสองทาง (two–way communication) เป็นการโต้ตอบซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน ($\overline{X}$=3.43)

3) การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.56) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงมา ($\bar{X}$=3.61) มีระบบให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคม รวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบ ($\bar{X}$=3.60) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้แสดงความสามารถในหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{X}$=3.58) ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ไม่เลือกปฏิบัติ ($\bar{X}$=3.54) ผู้บริหารยอมรับ และเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถในตัวบุคลากรในองค์การ ($\bar{X}$=3.52) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารมีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ และภารกิจให้แก่บุคลากรในองค์การอย่างเหมาะสม ($\bar{X}$=3.49)

4) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.53) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์การยุคใหม่ ($\bar{X}$=3.58) ผู้บริหารมีความคิดทะลุปรุโปร่งว่าจะปรับเปลี่ยนองค์การอย่างไร หรือสร้างองค์การสมัยใหม่ขึ้นมาทดแทน ($\bar{X}$=3.55) ผู้บริหารรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอกองค์การ ($\bar{X}$=3.52) ผู้บริหารมีการปรับตัวและตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงองค์การ ($\bar{X}$=3.52) ผู้บริหารมีการปรับปรุงองค์การตรวจสอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ($\bar{X}$=3.51) ตามลำดับ

5) การคิดแบบกลยุทธ์ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.49) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$=3.54) ผู้บริหารมีความคิดแบบกลยุทธ์ และริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏบัติงาน ($\bar{X}$=3.54) ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}$=3.51) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความรู้ในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี ($\bar{X}$=3.45) ผู้บริหารมีแบบแผน เป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารองค์การ ($\bar{X}$=3.41) ตามลำดับ

1.1.4 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

สมมติฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

จากการศึกษาพบว่าโดยภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง (r=0.84) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน (r=0.82) มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (r=0.81) ด้านการสื่อสาร (r=0.79) ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ (r=0.77) และด้านวิสัยทัศน์ (r=0.76) ตามลำดับ มีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง (r=0.76) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2)การสื่อสาร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง (r=0.79) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการสื่อสารของผู้บริหารมีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการบริหารจัดการอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3)การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง (r=0.82) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็น

รายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหารมีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการบริหารจัดการอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง (r=0.81) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมของผู้บริหารมีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5) การคิดแบบกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง (r=0.77) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการคิดแบบกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่ควรอภิปราย มีดังนี้

2.1 การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

2.1.1 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ พบว่ามีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ได้ให้ความสำคัญของการปกครองระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข วัฒนธรรมประชาธิปไตย วัฒนธรรมสันติวิธีและธรรมาภิบาลอย่างเข้มข้น เรียนรู้และตระหนักถึงประโยชน์และความจำเป็นในการทำงานกับภาคประชาชน ดังนั้นในการบริหารงานหน่วยงานภาครัฐต้องยึดถือการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้กำหนดแนวทางในการบริหารและกำกับการปฏิบัติราชการส่วนต่าง ๆ โดยทั้งนี้พระราชกฤษฎีกาดังกล่าวได้กำหนดในมาตรา 52 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนซึ่งเป็นหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยดูแลและให้ความช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติ

สอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552: 114) ที่ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การยุคโลกาภิวัฒน์ที่สำคัญมี 4 ประการ ดังนี้ ***ประการแรก*** ต้องปรับเปลี่ยนองค์การสู่ยุคการแข่งขันแบบเสรีโดยมุ่งเน้นคุณภาพ (quality) และมาตรฐานสากล (standard) ***ประการที่สอง*** ต้องปรับเปลี่ยนองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยมุ่งเน้น การสร้างบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิดแบบวิทยาศาสตร์ การคิดเชิงระบบ การมีวิสัยทัศน์ การเรียนรู้โดยทีม ***ประการที่สาม*** ต้องปรับเปลี่ยนองค์การสู่องค์การแบบธรรมาภิบาล (good governance organization) โดยมุ่งเน้นทศธรรมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ ***ประการที่สี่*** ต้องปรับเปลี่ยนสู่องค์การแห่งภูมิปัญญา โดยมุ่งเน้นความไว้วางใจ การเปิดเผยและความจริง ความกล้าหาญ การจัดการตนเอง ความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การจูงใจ อดทนต่อความผิดพลาด ความคิดสร้างสรรค์ ความคงเส้นคงวาสม่ำเสมอ ทีมงาน การกระจายอำนาจ การสร้างการยอมรับ การแบ่งปัน การเป็นหุ้นส่วน ความผูกพัน สมรรถนะ นวัตกรรม

2.1.2 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านของการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สรุปได้ดังนี้

1) หลักความโปร่งใส ผลการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ อบต.มีระบบการตรวจสอบภายในองค์การที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูงที่นำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ รองลงมา คือ อบต.มีการแต่งตั้งตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วมรับรู้ รับฟังในการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณโครงการต่าง ๆ ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ได้มีการจัดสรรปันส่วนงบประมาณในการดำเนินงานพัฒนา/โครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม มีการประกาศสอบราคาและประกวดราคาอย่างโปร่งใส มีการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามแผนการจัดพัสดุ และมีการเปิดเผยโครงการ กิจกรรม จัดซื้อจัดจ้างในทุกโครงการให้ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนได้รับทราบ รวมถึงการเผยแพร่แผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี และมีการตั้งกรรมการตรวจสอบความโปร่งใสของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล

สอดคล้องกับระเบียบกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 โดยการควบคุมงบประมาณ คณะผู้บริหารท้องถิ่นและเจ้าหน้าที่งบประมาณจะรับผิดชอบร่วมกันในการควบคุมงบประมาณรายจ่ายและเงินนอกงบประมาณ เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือหนังสือสั่งการกระทรวงมหาดไทย โดยมีหัวหน้าหน่วยคลังเป็นผู้ช่วยเหลือ โดยมีหน้าที่ดังต่อไปนี้ (1) ควบคุมการรับและการเบิกจ่ายเงิน (2) ควบคุมบัญชี รายงาน และเอกสารอื่นที่เกี่ยวกับการรับจ่ายเงินและหนี้ (3) ตรวจสอบเอกสารการรับจ่ายเงิน การขอเบิกเงิน และการก่อหนี้ผูกพัน การควบคุมตรวจสอบภายนอก (External Audit) เป็นตรวจสอบโดยหน่วยงานจากภายนอกองค์การ ที่มีหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ว่าต้องตรวจสอบเรื่องใด และตรวจสอบอย่างไร เช่น สตง.

สอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 9) ในโอกาสวันข้าราชการพลเรือนปี 2550 ดังนี้ “งานของแผ่นดินนั้น เป็นงานส่วนรวม มีผลเกี่ยวเนื่องถึงความเจริญขึ้น หรือเสื่อมลงของบ้านเมืองและสุขทุกข์ของประชาชนทุกคน ข้าราชการผู้ปฏิบัติ บริหารราชการแผ่นดิน จึงต้องสำนึกตระหนักในความรับผิดชอบในงานที่มีอยู่ และตั้งใจพยายามปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความเข้มแข็ง สุจริต และด้วยปัญญารู้คิดพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นความเจริญ สิ่งใดเป็นความเสื่อม อะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำ อะไรเป็นสิ่งที่ต้องละเว้นและจำกัด อย่างชัดเจน ถูก ตรง”

เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยที่ศึกษา พบว่าสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพิศสมัย หมกทอง (2554: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย เขตกรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่าหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นอันดับ 1 คือ หลักความโปร่งใส อยู่ในระดับมากทั้งรายด้านและรายข้อ

2) หลักการมีส่วนร่วม ผลการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ อบต.รับฟังความคิดเห็นจากประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ รองลงมาคือ อบต. มีการใช้กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ และให้เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจในเวลาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ มีการบริหารงานที่เห็นประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อมุ่งให้เกิดฉันทามติ ได้แก่ การให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นและมีการให้ข้อมูลอย่างเปิดเผย จริงใจ และเพียงพอแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเข้าร่วมกันดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนต่าง ๆ ในพื้นที่อย่างเป็นหุ้นส่วนทำให้การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เกิดความร่วมมือและการยอมรับ

สอดคล้องกับแนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Democracy) ที่เรียกร้องให้ทบทวนและเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ด้วยการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามา ร่วมคิด-ร่วมตัวสินใจ-ร่วมทำ-ร่วมรับผลประโยชน์-ร่วมประเมินผล

เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยที่ศึกษา พบว่าสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่อง Theory in Practice: Applying Participatory Democracy Theory to Public Land Planning โดย Margaret A. Moote, Mitchel P. MCclaran และ Donna K. Chickering ซึ่งพบว่าหน่วยงานภาครัฐที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงจากวิธีการทำงานแบบเดิม มาใช้วิธีการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมที่เน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ข้อมูลระหว่างกัน การให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง การให้ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้นโดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการนำแนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมมาใช้ (Moote, MCclaran, Chickering, 1997 อ้างถึงในเทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2556, น. 24)

3) หลักนิติธรรม ผลการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ อบต.พิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ ได้มีการกล่าวอ้างข้อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องครบถ้วน รองลงมาคือ อบต.มีการตรวจสอบหรือทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ และไม่ขัดต่อข้อบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ได้มีการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย กฎ และระเบียบต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้และไม่ขัดกับรัฐธรรมนูญโดยในหน้าที่หลักก็เพื่อการจัดระบบบริการสาธารณะ ซึ่งมุ่งเน้นรักษาผลประโยชน์โดยส่วนรวมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในท้องถิ่นเป็นสำคัญ มีการให้บริการประชาชนอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติ

สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 บัญญัติไว้ในมาตรา 76 “รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐ ต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนา เจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ รัฐพึงดำเนินการให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานของรัฐ ให้เป็นไป ตามระบบคุณธรรม โดยกฎหมายดังกล่าวอย่างน้อยต้องมีมาตรการป้องกันมิให้ผู้ใดใช้อำนาจ หรือกระทำการ โดยมิชอบที่เป็นการก้าวก่ายหรือแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ หรือกระบวนการแต่งตั้งหรือการพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ รัฐพึงจัดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นหลักในการกำหนดประมวลจริยธรรม สำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าว”

4) หลักการบริหารจัดการ ผลการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ อบต.มีการดำเนินตามแผนงานและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เช่น แผนพัฒนา 3 ปี, แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี รองลงมาคือ อบต.มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์การ ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ได้มีการปฏิบัติงานเป็นไปเป้าประสงค์ของวิสัยทัศน์

พันธกิจขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะปรากฏในแผนงาน แผนกลยุทธ์ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การอย่างจริงจัง

สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีกระบวนการบริหาร PA-POSDCoRB ประกอบด้วย

P - Policy (นโยบาย) มีการวางนโยบายอย่างชัดเจน เพื่อเป็นเป้าหมายและความเข้าใจร่วมกันของผู้ปฏิบัติ

A - Authority (อำนาจหน้าที่) จัดสรรอำนาจหน้าที่ให้ถูกต้องตามหลักนิติธรรมและความเหมาะสม

P - Planning (การวางแผนงาน) มีการวางแผนขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ

O - Organizing (การจัดองค์กร) ดูแลจัดการองค์กรตามหลักสากลนิยมทั้งในแง่ของสถานที่ การจัดสรรตำแหน่งและสวัสดิการ

S - Staffing (การจัดบุคลากร) มีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

D - Directing (การสั่งการ) มีการสั่งการตามขั้นตอนในหลักการบริหาร

CO - Coordinating (การประสานงาน) ดูแลการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

R - Reporting (การรายงาน) ดูแลให้มีการรายงานผลการดำเนินงาน และการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ

B - Budgeting (การงบประมาณ) ดูแลการจัดสรรและเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้องโปร่งใสตรวจสอบได้ในการบริหารงานใด ๆ

5) หลักความคุ้มค่า ผลการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรกได้แก่ อบต.มีการใช้งบประมาณมีความคุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ท้องถิ่น/ชุมชน/หมู่บ้านจะได้รับรองลงมาคือ ผลตอบแทนบุคลากรในองค์การเป็นไปอย่างเหมาะสม ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ได้มีการใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า เมื่อเปรียบกับผลงานที่ออกมา ประชาชนเกิดความพึงพอใจในผลงาน โดยมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ เช่น มีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (cost-benefit analysis) หรือการวิเคราะห์ต้นทุนและประสิทธิผล (cost-effectiveness analysis)

จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชน ประเมินความพึงพอใจในด้านการให้บริการและผลการปฏิบัติงานขององค์การ

สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตราไว้ในหมวด 1 มาตรา 6 คือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ จะเห็นได้ว่าหลักธรรมาภิบาลถูกกำหนดให้เป็นนโยบายและแนวทางในการพัฒนาประเทศและปฏิรูประบบราชการ

6) หลักคุณธรรม ผลการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ อบต.มีการกำหนดกรอบคุณธรรม/จริยธรรม รองลงมาคือ อบต.พิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ โดยยึดหลักความเป็นธรรม ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงตรง ยึดมั่นในการประพฤติปฏิบัติตามธรรมนองคลองธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ประชาชน ในการทำงานมีระเบียบ วินัย มาปฏิบัติงานให้ตรงต่อเวลาและให้บริการประชาชนด้วยความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ เช่น การจัดทำคู่มือคุณธรรม/จริยธรรม เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การเข้าอบรมหลักสูตรคุณธรรม/จริยธรรม

สอดคล้องรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 บัญญัติไว้ในมาตรา 76 วรรคสาม กำหนดให้ “รัฐพึงจัดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐให้เป็นหลักในการกำหนดประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าว”

สอดคล้องกับจรรยาข้าราชการกรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2552 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ข้อ 1 ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ

1.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต

1.2 ให้ทรัพยากรขององค์กรอย่างประหยัด และโปร่งใส เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการ

1.3 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ

1.4 รับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง และมุ่งมั่นแก้ไขเมื่อเกิดข้อผิดพลาด

ข้อ 2 การมีจิตสำนึกมุ่งบริการและให้คำปรึกษา

2.1 ให้บริการแก่ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนอย่างเท่าเทียมกันด้วยความเต็มใจ

ข้อ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

3.1 ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน เพื่อให้เกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

3.2 ขยัน อุทิศตน และมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3.3 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามัคคี มีน้ำใจ เพื่อให้บรรลุภารกิจของหน่วยงาน

3.4 พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ข้อ 4 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม

4.1 ตัดสินใจบนหลักการข้อเท็จจริง เหตุผล เพื่อความยุติธรรม

4.2 ไม่มีอคติในการปฏิบัติหน้าที่

ข้อ 5 การดำรงหน้าที่ชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

5.1 วางแผนการดำรงชีวิตอย่างมีเป้าหมาย พร้อมที่จะเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง

5.2 ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า มีเหตุผล และไม่ฟุ่มเฟือยเกินฐานะของตนเอง

5.3 ปฏิบัติตนตามหลักศาสนา รู้จักพึ่งตนเอง และลดละเลิกอบายมุข

ข้อ 6 การยึดมั่นและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

6.1 ยึดมั่นในผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือผลประโยชน์ส่วนตน

6.2 กล้าหาญและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

6.3 ปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนข้าราชการ

ข้อ 7 ความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

7.2 เปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายในขอบเขตของกฎหมาย

7.2 พร้อมรับการตรวจสอบและรับผิดชอบต่อผลของการตรวจสอบ

7) หลักความรับผิดชอบ ผลการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ อบต.มีการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากรในองค์การถึงความรับผิดที่ชัดเจน บทบาท อำนาจ ภารกิจขององค์การเพื่อทราบถึงเป้าหมาย และความคาดหวังของงาน รองลงมาคือ อบต.มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (Job Description) ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ได้มีการบริหารงานตามหลักสายการบังคับบัญชา (Chin of command) ซึ่งเป็นการบริหารภาครัฐลักษณะโครงสร้างองค์การแบบแนวดิ่ง โดยมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นส่วนต่าง ๆ ตามความเหมาะสม กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน ทำให้การสั่งการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และง่ายต่อการควบคุม

สอดคล้องกับแนวคิดองค์การแบบ Bureaucracy ของ Max Weber ในหลักลำดับขั้นและหลักความรับผิดชอบ

เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยที่ศึกษา พบว่าสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภิชญาภา สนิทพจน์ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังตาก ที่เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดลำดับการบังคับบัญชาตามโครงสร้าง ทำให้เกิดระบบการสั่งการบังคับบัญชาที่ชัดเจนต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ล้วนแต่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อสั่งการซึ่งเป็นการกระทำที่ชอบด้วยกฎหมาย

เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยที่ศึกษา พบว่าสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุพัฒน์ วโนทยาน (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ที่เห็นว่าองค์กรภาครัฐจัดตั้งขึ้นตามระเบียบกฎหมาย มีการกำหนดกรอบอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน และต้องปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบกฎหมายที่กำหนด

8) หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ อบต.มีการแจ้งผลการดำเนินงานต่าง ๆ ทางเว็บไซต์ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณต่างๆ

ขององค์การ รองลงมาคือ อบต.มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ได้มีการนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนสามารถให้บริการและตอบสนองความต้องการของประชาชน/ผู้รับบริการได้อย่างพึงพอใจ โดยที่องค์การจะต้องให้ความมั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ขององค์การมีความแม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันสถานการณ์ ปลอดภัย

สอดคล้องกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 จัดระบบสารสนเทศให้ประชาชนเข้าถึงโดยใช้สื่อ เช่น เสียงตามสายของหมู่บ้าน จดหมายข่าวขององค์การบริหารส่วนตำบล บอร์ดประชาสัมพันธ์ เว็ปไซต์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ปืนต้น ในเรื่องการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการดำเนินกิจกรรม/โครงการของ อบต. โดยเฉพาะในด้านงบประมาณรายจ่าย การจัดซื้อ-จัดจ้าง อย่างเปิดเผย ซึ่งการมีงบประมาณเป็นขององค์การเองจึงสามารถดำเนินการวางแผนจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ตามความต้องการและเหมาะสมกับสถานการณ์การคลังขององค์การ

สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวดที่ 5 หน้าที่ของรัฐ มาตรา 59 “รัฐต้องเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองของหน่วยงานของรัฐที่มิใช่ข้อมูลเกี่ยวกับความมั่นคงของรัฐหรือเป็นความลับทางราชการตามที่กฎหมายบัญญัติ และต้องจัดให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลหรือข่าวสารดังกล่าวได้โดยสะดวก”

เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยที่ศึกษา พบว่าสอดคล้องกับผลงานวิจัยของภิชญาภา สนิทพจน์ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังตาก ที่เห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้กระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ลดระยะเวลา มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีระบบฐานข้อมูล มีระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้

8) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ อบต.มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รองลงมาคือ อบต.มีการประเมินการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การเป็นระยะ ๆ ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับขีดความสามารถของผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การ ให้มีการทำงานแบบมืออาชีพ มีความคิดริเริ่ม เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการจัดไปฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการให้

ทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดองค์ความรู้ มีทักษะในนโยบายสาธารณะและการบริหารชุมชน

สอดคล้องกับหลักการบริหาร 4'M ประกอบด้วย 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) ทรัพยากรหรือวัสดุ (Material) 4) การบริหารจัดการ (Management) ซึ่งเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุดก็คือ คน (Man) เพราะเป็นทุนมนุษย์ที่สามารถพัฒนาได้อย่างไม่มีขีดจำกัด

สอดคล้องกับแนวคิดของ ปภาวดี มนตรีวัต (2555, น.5) ที่กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าสำหรับองค์การโดยเฉพาะเป็นทุนที่ทุกองค์การสามารถเพิ่มคุณค่าได้ด้วยการพัฒนา โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้ด้วยการเพิ่มความรอบรู้ ทักษะและความสามารถแก่ทรัพยากรมนุษย์หรือแก่บุคลากรในองค์การ เพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต อันจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวม โดยกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การใน 2 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความสอดคล้องในแนวดิ่ง และความสอดคล้องในแนวราบ

ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรในองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยจะต้องมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับผู้บริหารและบุคลากรในองค์การ มีวิธีการประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้การพัฒนา และมีการจัดทำความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์การ

สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัณณา ยาวิราช (2547, น.156) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่เหนือกว่าปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ เพราะมนุษย์ทำหน้าที่รวบรวมผสมผสานปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลสำคัญในการที่จะต้องพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นนำความรู้และทักษะที่ได้รับจาการพัฒนาฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานดังต่อไปนี้ (1) การพัฒนาบุคลากรทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้น (2) การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ประหยัดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานผิดพลาดน้อยลงหรือลดข้อผิดพลาดในการทำงาน (3) การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ประหยัดเวลาในการที่พนักงานจะลองผิดลองถูก เรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การอบรมเทคนิคการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ หากได้รับการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรงก็จะทำให้ทราบเทคนิควิธีลัดช่วยให้ประหยัดเวลาได้มาก (4) การพัฒนาบุคลากรช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารลงได้มาก ในการไม่ต้องเข้าควบคุมอย่างใกล้ชิด สามารถปล่อยให้พนักงานผู้ปฏิบัติมีอิสระมีความคิดริเริ่ม สามารถควบคุมผลการ

ทำงานของตนเองได้โดยมิต้องถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชามากนัก (5) การพัฒนาบุคลากรเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากรผู้นั้นเองเพราะบุคคลจะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นได้ สามารถพัฒนาตนเองได้

9) หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ อบต. มีการทำงานเป็นทีม คิดอย่างเป็นทีม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นทีม และทำงานประสานกันอย่างเป็นทีม อย่างที่เรียกว่า Think Like a Team, Feel Like a Team and Work Like a Team รองลงมาคือ อบต.มีการแบ่งปันและนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ ได้มีการสร้างทีมงาน (Team-Building) ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ โดยเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้กันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และเมื่อมาปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความผิดพลาด รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาซึ่งจะช่วยให้ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวในอนาคตลดน้อยลง ดังองค์ประกอบของคำว่า การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ดังนี้

T = Trust	ความไว้วางใจเชื่อใจกัน
E = Empathy	ความเห็นอกเห็นใจเข้าใจกันช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
A = Agreement	การมีความเห็นร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
M = Mutual Benefit	ผลประโยชน์ร่วมกัน
W = Willingess	ความเต็มใจในการทำงานด้วยความทุ่มเทและเสียสละ
O = Opportunity	การให้โอกาสในการแสดงความสามารถ
R = Recognition	การยอมรับซึ่งกันและกันการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ
K = Knowledge	การใช้ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน

เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยที่ศึกษา พบว่าสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุพัฒน์ วโนทยาน (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ที่เห็นว่ายังต้องมีการส่งเสริมพัฒนาด้านองค์การแห่ง

การเรียนรู้มากขึ้น รวมถึงให้ความสำคัญกับกระบวนการนวัตกรรม ซึ่งมีอยู่ 4 ขั้นตอน คือ (1) ตระหนักถึงความจำเป็นของนวัตกรรม (2) การจุดประกายนวัตกรรม (3) การสร้างนวัตกรรม (4) การนำเอานวัตกรรมไปใช้ โดยมีการนำไปปฏิบัติเป็นอันดับสุดท้ายและมีผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

2.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการปรับตัว และยืดหยุ่น ทำให้องค์การนั้นก็จะไม่หยุดนิ่ง เพื่อเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงทันต่อการแข่งขันและการบริการแก่ประชาชน/ผู้รับบริการ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบิร์ท เนนุส (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552: 63) ได้สรุปสูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ = วิสัยทัศน์ + การสื่อสาร + การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน + การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม + การคิดแบบกลยุทธ์

สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550: 28-30) กล่าวไว้ว่า ผู้นำมิได้เป็นมาตั้งแต่เกิด แต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ การเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีหลักยึดและมีประสบการณ์ หลักยึด คือ แนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการ ทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้นำ และผลการวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับผู้นำ สำหรับประสบการณ์นั้นเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม อาจเป็นประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์ทางอ้อม อาจเป็นผลจากการได้ปฏิบัติเองหรือเห็นผู้อื่นปฏิบัติ ซึ่งแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 5 วิธี ดังนี้ (1) การศึกษา (2) การฝึกอบรม (3) การสร้างประสบการณ์ (4) การเรียนรู้จากผู้อื่น (5) การเรียนรู้จากตนเอง

2.2.2 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สรุปได้ดังนี้

1) การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงมา รองลงมาคือ มีระบบให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคม รวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบ ผลการวิจัยที่เป็น

เช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ได้มีการกระจายอำนาจ หรือการมอบหมายการตัดสินใจสู่ผู้บริหารระดับรองลงมา และจนกระทั่งถึงระดับปฏิบัติการ เห็นว่าบุคลากรในองค์การมีความสามารถโดยได้คำนึงถึงเป้าหมายองค์การเป็นสำคัญ การมอบหมายงานมีความชัดเจนและกำกับดูแลตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีคู่มือปฏิบัติงาน การมอบหมายที่เป็นลายลักษณ์อักษร และพร้อมรับผิดชอบหากงานที่มอบหมายนั้นเกิดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติของตัวเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทนก็ตาม และผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่กระทำด้วยความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงานที่ไม่มีความสำคัญออกไป จึงทำให้ผู้บริหารมีเวลาคิดริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

สอดคล้องกับแนวคิดของ William H. Newman (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2547, น. 58) กล่าวไว้ว่า การมอบหมายงานมีส่วนประกอบ 3 ขั้นตอนคือ (1) ผู้บริหารกำหนดภารกิจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (2) ให้อำนาจหน้าที่และทรัพยากรตามความจำเป็น (3) พยายามสร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

2) การสื่อสารของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและกระชับ เข้าใจง่าย รองลงมาคือ ผู้บริหารยอมรับฟัง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรม ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสื่อความหมายจึงทำให้บุคลากรภายในองค์การเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างถูกต้องชัดเจน แม่นยำ และพร้อมรับฟังปัญหาร้องเรียนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีความเป็นกลางในการบริหารงาน

สอดคล้องกับแนวคิดของ เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2554, น.55) ได้กล่าวถึงการออกแบบองค์การทั้ง 11 หลักการ ว่าผู้บริหารสามารถใช้หลักการเหล่านี้เพื่อยึดเป็นแนวทางหนึ่งในนั้นคือ หลักการติดต่อสื่อสาร องค์การทุก ๆ องค์การจะต้องมีระบบและเครือข่ายการติดต่อการสื่อสารที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในและระหว่างบุคลากร เช่น การจัดวางระบบการติดต่อสื่อสารบนเครือข่ายอินทราเน็ตและอินเทอร์เน็ต เป็นต้น การจัดวางระบบการสื่อสารที่ทันสมัยจะทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลต่าง ๆ เป็นไปโดยสะดวก เกิดความรวดเร็ว การสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพนอกจากจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ เกิดการประสานงานที่ดี ป้องกันการขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้ว ยังสามารถตอบสนองต่อภาวะการแข่งขันระหว่างองค์การในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

สอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น. 33) ที่กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะผู้นำด้านการสื่อสาร คือผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์กลยุทธ์สู่พนักงาน ผู้นำต้องมีความสามารถในการเป็นโฆษกผู้ประชาสัมพันธ์องค์การได้อย่างดีเยี่ยม ผู้นำรู้อะไรพนักงานต้องรู้สิ่งนั้น ผู้นำคิดอย่างไรพนักงานต้องคิดอย่างนั้น

3) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์การยุคใหม่ รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความคิดทะลุปรุโปร่งว่าจะปรับเปลี่ยนองค์การอย่างไร หรือสร้างองค์การสมัยใหม่ขึ้นมาทดแทน ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะการบริหารองค์การยุคใหม่ ซึ่งได้แก่ พลังการเปลี่ยนแปลง (change) การแข่งขัน (competition) และลูกค้า (customer) หรือพลัง 3C มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและภายนอกองค์การเป็นอย่างมาก

สอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลง (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552, น. 138) การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตกระทำได้ยากมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากมาย การบริหารการจัดการจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) มีพนักงานที่มีวินัยรับผิดชอบตนเอง (self-control) มีความคิดสร้างสรรค์ มีกระบวนการการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีผลผลิตขององค์การที่ดีมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ที่สำคัญอย่างยิ่งต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (excellence) การเป็นองค์การสมัยใหม่ ได้แก่ แบบองค์การ 5’S Model องค์การสมรรถนะสูง

สอดคล้องกับแนวคิดของ Jack Welch อดีตซีอีโอของบริษัท GE ในประเทศสหรัฐอเมริกา (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549: 85) ได้กล่าวไว้ว่า “เปลี่ยนก่อนที่คุณจะถูกบังคับให้เปลี่ยน (change before you are forced to)” ซึ่งหมายความว่าองค์การต้องมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ทำตัวเป็นกบที่ถูกจับใส่ในหม้อน้ำที่ค่อย ๆ ต้มจนเดือด โดยไม่รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มาถึง ผลสุดท้ายก็ค่อย ๆ ตายโดยไม่ทันได้ทำอะไร โดยวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อลดการขัดแย้ง

สอดคล้องกับตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin นักจิตวิทยา กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้ โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและ

พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากขั้นตอนที่แตกต่างกัน 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การละลายพฤติกรรม 2) การเปลี่ยนแปลง 3) การคงไว้ซึ่งพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว

4) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ มีการนำมาปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน/แสดงพฤติกรรมผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อนำพาองค์การสู่เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รองลงมาคือ ผู้บริหารเลือกแนวทางและกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การและความพอใจของประชาชนหรือผู้รับบริการ ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายการบริหารงาน และแนวนโยบายในการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน เห็นเป็นรูปธรรม โดยมุ่งสร้างให้ประชาชนในท้องถิ่นมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ตามวิถีทางเศรษฐกิจพอเพียง

สอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552: 79) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์ผู้นำมีความสำคัญต่อผู้นำในการช่วยกำหนดทิศทางองค์การ เป็นผู้บริหารที่เลือกและกำหนดเป้าหมายในอนาคต ซึ่งสอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ องค์การที่มีประสิทธิภาพต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์การให้ชัดเจน ผู้ทำหน้าที่กำหนดทิศทางต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวทางความก้าวหน้าขององค์การ ซึ่งความก้าวหน้าในที่นี้หมายรวมถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ทั้งนี้การบริหารงานองค์การยุคใหม่ผู้นำจำเป็นที่จะต้องฝึกฝนให้เกิดการคิด (thinking) อยู่เสมอโดยวิธีการฝึกคิด 7 วิธี ดังนี้ (1) การคิดแบบสังเคราะห์เทียบแข่ง (benchmarking) (2) การคิดแบบมีแผนที่ในสมอง (mind mapping) (3) การคิดแล้วเขียนแลกเปลี่ยนกัน (brain writing) (4) การคิดแบบแตกต่าง (differentiation) (5) การคิดแบบองค์รวมและระบบ (total/system) (6) การคิดแบบสร้างภาพอนาคต (scenario) (7) การคิดแบบกลยุทธ์ (strategy)

5) การคิดแบบกลยุทธ์ของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$=3.49) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า มีการนำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความคิดแบบกลยุทธ์ และริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปฏบัติงาน ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารยังมีการนำมาปฏิบัติไม่มากเท่าที่ควรสาเหตุอาจเป็นเพราะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การ ไม่ใช่เรื่องที่ใครก็ทำได้ ต้องมีความเข้าใจในแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี ต้องมีพื้นฐานทางความคิดด้านเหตุผล และหากพัฒนาความคิดด้านเหตุผลไปจนถึงความสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ข้างหน้าได้ด้วยจะยิ่งดีมาก ดังนั้นผู้บริหารในยุคใหม่จำต้อง

มีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบแผน ทิศทางในการดำเนินงานเพื่อเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์การ เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยในองค์การทั่วไปจะแบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

สอดคล้องกับแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน ที่กล่าวว่า องค์การใดจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ได้นั้นต้องมีหลักการที่สำคัญ 5 ประการ (1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (translate the strategy to operational terms) (2) การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น (align the organization to the strategy) (3) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน (make strategy everyone's everyday job) (4) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (make strategy a continual process) (5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ (mobilize change through executive leadership)

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

2.2.1 สมมติฐาน ภาวะผู้นำมีผลต่อการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน จากตารางที่ 4.19 พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ โดยภาพรวมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในระดับสูง อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงก็สามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ โดยมีส่วนช่วยให้วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การที่วางไว้ให้บรรลุตามเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิผลขององค์การ ที่สำคัญต้องเป็นคนที่มีคุณธรรม ซึ่งเรียกว่า "จิตใจธรรมาภิบาล" คือ การบริหารงานด้วยความโปร่งใสและมีความรับผิดชอบสูง

สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารองค์การของออง รี ฟาโย (Henri Fayol) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารและหลักเกณฑ์การบริหารองค์การไว้ (1) หน้าที่ของนักบริหาร (managerial Function) ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงานและการควบคุม การที่ผู้บริหารองค์การทำหน้าที่เหล่านี้ได้อย่างครบถ้วนจะเป็นการประกัน

ว่าการดำเนินงานขององค์การย่อมบรรลุเป้าหมาย (2) หลักการบริหาร (Principle of Management) ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานทางการบริหาร มี 14 ประการ ได้แก่ การแบ่งงานกันทำ อำนาจหน้าที่ ความมีระเบียบวินัย เอกภาพในการบังคับบัญชา เอกภาพในการสั่งการ เน้นผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าส่วนบุคคล ผลตอบแทนที่เป็นธรรม การรวมอำนาจ สายการบังคับบัญชา ความมีระเบียบ ความเสมอภาค ความมั่นคงในการทำงาน ความคิดริเริ่ม และความสามัคคี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเพื่อทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สรุปได้ดังนี้

1) จากตารางที่ 4.20 พบว่าภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติอยู่ในระดับสูง อาจเป็นเพราะผู้บริหารได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มาเป็นเครื่องมือนำทางการบริหารให้สู่ความสำเร็จ สามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย พันธกิจขององค์การได้ เกิดจากการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเกิดความต้องการที่จะทำตาม ไม่ใช่การทำตามอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

สอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ (T. Peter, 1988: 16) (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552: 68) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่สำคัญอยู่ที่การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้ (1) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับการสร้างสรรค์และประสบการณ์ที่ท้าทาย (2) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์จะต้องชัดเจนและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (3) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์ ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ตลาด การออกแบบที่ยืดหยุ่นและปรับตัว (4) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์ต้องคงที่ไม่แปรเปลี่ยนแม้จะถูกท้าทาย (5) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์มีจุดหมายปลายทางที่มีการกระจายความรับผิดชอบสู่การปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก (6) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์เป็นเครื่องเตือนและเป็นสิ่งที่คอยควบคุมในเวลาที่ยุ่งเหยิงขาดระเบียบวินัย (7) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์เป็นการเตรียมพร้อมในอนาคตแต่ก็ยังให้ความสำคัญในอดีตด้วย (8) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์มุ่งสู่การกำหนดในรายละเอียดมากกว่าเน้นสิ่งกว้าง ๆ ทั่วไป

ส่วนในประเด็นที่มีความสัมพันธ์กับหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความก้าวหน้า และต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของทุกส่วน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม อันทำให้การดำเนินงานราบรื่น สร้างการยอมรับ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ และการประเมินร่วมกัน เป็นแรงขับเคลื่อนแผนงาน ตลอดจนรักษามาตรฐานการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง

และในประเด็นที่มีความสัมพันธ์กับหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารนั้นต้องสอดคล้องกับหลักความถูกต้อง ไม่ขัดต่อกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งองค์การภาครัฐนั้นในการบริหารงานจะต้องคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นศูนย์กลาง และปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพราะฉะนั้นในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์การผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงความถูกต้องและเป็นธรรม และไม่ขัดต่อกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การ

2) จากตารางที่ 4.21 พบว่าภาวะผู้นำด้านการสื่อสารของผู้บริหารโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการสื่อสารของผู้บริหารมีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการบริหารจัดการอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล จะมีความสามารถสะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ และระหว่างองค์การได้ ไม่ว่าจะเป็นการพูด หรือการเขียนข้อความและยังรวมถึงการเป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การสื่อสารที่ถูกต้องตรงกันจะทำให้ผลงานประสบความสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ การตอกย้ำถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการผ่านการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการหรือการใช้การกระทำที่เป็นสัญลักษณ์บ่งบอกเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

ส่วนในประเด็นที่มีความสัมพันธ์กับหลักการบริหารจัดการอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า เครื่องมือทางการบริหารหนึ่งที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารกับบุคลากรในองค์การมีความเข้าใจในนำแนวทางการบริหารงานได้ดีที่สุดก็คือการสื่อสาร ทำให้บุคลากรขององค์การสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน การสื่อสารนั้นยังรวมไปถึงการนำเครื่องมือที่ทันสมัยเข้ามาเพื่อช่วยในการทำงานของบุคลากรให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง ทำให้เกิดผลิตผลของงานที่มากขึ้นตามไปด้วย เช่น การเก็บข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ การประกาศนโยบาย แผน/โครงการต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์ขององค์การ

และในประเด็นที่มีความสัมพันธ์กับหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ประกาศ ชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรและประชาชน เพื่อให้ทราบถึงในด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทราบอย่างเปิดเผยเท่าเทียมกัน เช่น การสื่อสารแบบสารสนเทศ หอกระจายตามสายของหมู่บ้าน มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมรับรู้ รับฟัง ในการกำหนดนโยบาย แผน/โครงการต่าง ๆ ขององค์การ

3) จากตารางที่ 4.22 พบว่าภาวะผู้นำด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหารมีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักการบริหารจัดการอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ในการบริหารงานภาครัฐการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่เพียงแต่เกิดจากการให้เป็นตัวเงินหรือรางวัลต่าง ๆ เท่านั้นแต่การจูงใจเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) มีลักษณะเป็นการเพิ่มคุณค่างานโดยมอบหมายให้ทำงานในขอบเขตงานที่สูงมากขึ้น และมีโอกาสในการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งการเพิ่มคุณค่างานในลักษณะนี้เป็นการช่วยกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้

สอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg คือ (1) ปัจจัยค้ำจุน (2) ปัจจัยจูงใจ การจูงใจให้บุคลากรทำงานสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมอบหมายงานที่ท้าทายให้บุคคลได้มีโอกาสรับผิดชอบมากขึ้น สนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, น.94)

ส่วนในประเด็นที่มีความความสัมพันธ์กับหลักการบริหารจัดการอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ในการบริหารองค์การของผู้บริหารในยุคใหม่จะเป็นการเน้นโครงสร้างในแนวราบมากขึ้น มีความยืดหยุ่น เพื่อให้การบริหารงานมีความประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้การบริหารประชาชนเกิดความสะดวก รวดเร็วขึ้นเพราะ

กระบวนการทำงานที่ลดขั้นตอนลง รวมถึงยังเป็นการสร้างข้อผูกพันให้แก่บุคลากรในองค์การให้มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานเพื่อบรรลุตามภารกิจที่ได้รับผิดชอบให้สำเร็จ

และในประเด็นที่มีความสัมพันธ์กับหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎข้อบังคับ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล กล่าวคือในข้อเท็จจริงแล้วการตรากฎหมายหรือกฎข้อบังคับต้องผ่านเวทีประชาคมหรือผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือในรูปคณะกรรมการต่าง ๆ

4) จากตารางที่ 4.23 พบว่าภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมของผู้บริหารโดยภาพรวมมีผลต่อการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมของผู้บริหารมีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งโครงสร้างองค์การในปัจจุบันควรเป็นการจัดแบบแนวราบ เพื่อมุ่งเน้นความพึงพอใจของประชาชน/ผู้รับบริการ สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ลดสายการบังคับบัญชาลง และเพิ่มประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นที่ประชาชนเป็นสำคัญ จะต้องดำเนินการด้วยความร่วมแรง ร่วมใจ ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วมากยิ่งกว่า การแข่งขัน (Competitiveness) และความเปลี่ยนแปลง (Changes) ที่มีอยู่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้

สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร ศรีสะอ้าน (2539: 1–5 อ้างถึงในเสน่ห์ จุ้ยโต, 2552, น.68) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัฒน์จะต้องเป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ที่จะมองไปข้างหน้า ด้วยสายตาที่ยาวไกลที่สามารถวิเคราะห์เห็นกระแสของการเปลี่ยนแปลงและสามารถกำหนดเป็นทิศทางของการพัฒนาการบริหารได้ ลำพังคนที่มีวิสัยทัศน์อย่างเดียวคงไม่เพียงพอ จะต้องทำตัวเป็นผู้เรียนและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) และเป็นผู้เผยแพร่ถ่ายทอดให้คนอื่นคล้อยตามได้เข้าใจชัดเจน ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตไว้ชัดเจน โดยอาศัยจินตนาการ (imagination) และข้อมูลข่าวสาร (information) เพื่อกำหนดภาพอนาคต (scenario) ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในอนาคตมี 4 ประการ คือ ***ประการแรก*** คุณภาพของประชากรกับคุณภาพกำลังคน ***ประการที่สอง*** ขีดความสามารถทางการจัดการ ***ประการที่สาม*** ระบบสารสนเทศ และ***ประการที่สี่*** เทคโนโลยี

ค่านิยมที่ควรคำนึงถึง 3 ประการ คือความเป็นประชาธิปไตย สิทธิมนุษยชน และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ส่วนในประเด็นที่มีความสัมพันธ์กับหลักองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า แนวโน้มของกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับวิธีการบริหารงานแบบใหม่ เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้และการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์การสามารถนำมาใช้กับพนักงานทั่วทั้งองค์การเพื่อให้เกิดกระบวนการแห่งการเรียนรู้ร่วมกันและมีความต่อเนื่องสามารถเท่าทันการเปลี่ยน โดยที่องค์การทำหน้าที่ 2 อย่างคือ ทำหน้ามี่เป็นสถานที่สำหรับทำงาน (office) และเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (learning) เป็นการมององค์การในระบบปฏิบัติการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างทัศนคติในมูลค่าเพิ่ม มีการสร้างสมรรถนะใหม่ในการเรียนรู้มุ่งฝึกความสามารถหลักขององค์การเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันการเรียนรู้ทั้งหลายเกิดขึ้นในองค์การ

สอดคล้องกับแนวคิดของ Jack Welch แห่ง General Electric ที่กล่าวไว้ว่าจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผู้บริหารระดับสูง ในปี ค.ศ. 1981 โดยใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบอี ทำการปรับโครงสร้างองค์การ ต่อมาเขาได้ใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบโอโดยมุ่งไปที่การมีส่วนร่วมของพนักงาน

และในประเด็นที่มีความสัมพันธ์กับหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่าง ๆ ในหน่วยงาน ผู้บริหารมักจะเป็นตัวการสำคัญเพราะมีอิทธิพลเหนือจิตใจของคนอื่น ๆ จำนวนมาก แต่ผู้บริหารอาจจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ ง่ายนัก เพราะมีบทบาทหน้าที่ในการธำรงรักษาให้หน่วยงานมีความมั่นคง และดำเนินงานตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การและอำนาจในการตัดสินใจของตนเองและการตกลงยินยอมของกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้ตาม ส่วนผู้นำนั้นได้อำนาจจากองค์การ หรือจากตำแหน่งที่เป็นทางการซึ่งมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การกำหนดไว้อย่างชัดเจน

สอดคล้องกับการนำเอาระบบบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม TQM มาใช้ปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร เช่น ใช้รูปแบบของทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และให้เกิดการประสานงานกันภายในทีมงาน และระหว่างทีมงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมนี้อาจประยุกต์ได้ทั้งการจัดโครงสร้างเป็นแบบทีมงานโครงการ โดยมีการบริหารเชิงมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นตัวสนับสนุน กระบวนการบริหารหลากหลายรูปแบบนี้

จะเป็นประโยชน์ก็ต่อเมื่อทั้งหัวหน้าทีมและลูกทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และควรได้รับการเรียนรู้วิธีการบริหาร และสร้างทักษะในแต่ละแนวทางมาให้พร้อมก่อนลงมือปฏิบัติจริงด้วย

5) จากตารางที่ 4.24 พบว่าภาวะผู้นำด้านการคิดแบบกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวมมีผลต่อการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการคิดแบบกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ด้านหลักองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับด้านหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยที่เป็นเช่นแสดงให้เห็นว่า การบริหารงานต่าง ๆ ได้มีกระบวนการคิด และวางแผน เพื่อวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมที่สุด ในการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นการคิดแบบกลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้ต้องมี “เป้าหมาย” ที่ชัดเจน และมีแรงปราถนาในการบรรลุเป้าหมายนั้นก่อนในเบื้องต้น จึงนำมาซึ่งความเข้าใจบริบทสภาพแวดล้อมเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง เข้าใจโอกาสในความเสี่ยงและภัยคุกคามอันจะเกิดขึ้นได้ (SWOT Analysis) เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางที่เหมาะสม สำหรับบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ เป็นแนวคิดที่พยายามหาวิธีแก้ปัญหาเป็นการสร้างกระบวนการเชิงรุกเพื่อสร้างทางเลือกที่ดีกว่าในการบรรลุเป้าหมาย หรือแก้ปัญหาให้ได้ มากกว่าที่จะเน้นการตั้งรับเพียงอย่างเดียว

สอดคล้องกันแนวคิดของธวัช บุณยมณี (2550: 6) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้มีพฤติกรรมแบบให้เป้าหมายและแนวทางแก่องค์การ และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์องค์การไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

สอดคล้องกับแนวคิดวงจร PDCA เป็นแนวคิดที่เน้นการดำเนินงานอย่างมีระบบ ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม (Check) การตรวจสอบ (Act)

ส่วนในประเด็นที่มีความสัมพันธ์กับหลักองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับสูง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีกระบวนการคิดหาวิธีที่จะไปสู่เป้าหมายขององค์การ ทำให้องค์การมีแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงาน ดังนั้นบุคลากรทั่วทั้งองค์การจำเป็นต้องเกิดการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้กันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และเมื่อมา

ปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ หรือความผิดพลาด รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาซึ่งจะช่วยให้ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวในอนาคตลดน้อยลง

และในประเด็นที่มีความสัมพันธ์กับหลักนิติธรรมอยู่ในทิศทางเชิงบวกระดับปานกลาง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานภาครัฐมีกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เป็นตัวกำหนดในการปฏิบัติงาน กรอบความคิดการปฏิบัติอยู่แล้ว การคิดแบบกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การจะต้องสอดคล้องกับกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ให้เคร่งครัด ต้องไม่ขัดกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การ

สอดคล้องกับแนวคิดของเสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น. 95) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำขององค์การ ที่มีพลังอย่างน้อย 5 พลัง คือ (1) พลังความคิด คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดเชิงบวก และมีวิสัยทัศน์ (2) พลังการทำงาน คือ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ (3) พลังบุคลิกภาพ คือ การมีบุคลิกภาพของผู้นำ ที่มีความน่าเชื่อถือ น่าเคารพ น่าเลื่อมใส (4) พลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ คือ การลงพื้นที่พบปะพูดคุยกับชาวบ้านอย่างเป็นกันเอง เป็นนักประสานงานที่ดี สามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจจากทุกภาคส่วนในการปฏิบัติงาน และ (5) พลังแห่งการพูดและการสื่อสารที่ดี คือ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และสามารถโน้มน้าวให้เกิดความเข้าใจ ความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจ ในการบริหารจัดการและการพัฒนาท้องถิ่น

สอดคล้องกับแนวคิดตามหลักพิชัยสงครามของ ซุนวู ที่นำนิยมนำมาใช้ในการศึกษาทางกลยุทธ์อย่างแพร่หลาย เช่น ประโยคสำคัญที่ว่า

“รู้จักเขา รู้จักเรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง”

“เมื่อรู้จักแต่ตัวเรา ไม่รู้จักศัตรู โอกาสที่จะชนะและแพ้เท่า ๆ กัน”

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสาร ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม และด้านการคิดแบบกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่สูงซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งเอาไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552: 63) ได้สรุปสูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ = วิสัยทัศน์ + การสื่อสาร + การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน + การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม + การคิดแบบกลยุทธ์

เพราะฉะนั้นผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันทำให้ผู้นำต้องปรับตัวให้ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การเป็นผู้นำในยุคปัจจุบันจะต้องเปิดใจให้กว้าง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

อยู่เสมอ สร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องบริหารงานโดยยึดหลักความมีคุณธรรมจริยธรรมต่อทุกฝ่ายทั้งทางด้านสังคม สิ่งแวดล้อม การคำนึงถึงลูกค้า นอกจากนี้ผู้นำต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพื่อให้มีทักษะ ความสามารถในการทำงานให้มีความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักการเรียนรู้และปรับปรุงการทำงาน และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงาน

3. ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ และการศึกษาข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ 2 เรื่อง ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการวิจัย

3.1.1 ประเด็นเกี่ยวกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ จากผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ โดยภาพรวมมีการนำมาปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน แต่เมื่อพิจารณาจัดอันดับแล้วมีการนำหลักความโปร่งใส นำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ หลักการมีส่วนร่วม และนำหลักองค์การแห่งการเรียนรู้นำมาฏิบัติเป็นอันดับสุดท้าย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อยังมีข้อที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ดังนั้นในการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ผู้วิจัยขอเสนอแนะประเด็นที่มีปัญหาในเชิงปฏิบัติ ดังนี้

1) หลักนิติธรรม ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ อบต.มีการตรวจสอบกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือประกาศที่เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ดังนั้นอบต.ควรมีการแก้ไขปรับปรุง หรือยกเลิกข้อบัญญัติให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความทันสมัย และใช้กฎระเบียบอย่างจริงจังโดยยึดหลักความเป็นธรรมไม่ใช้กฎหมายตามอำเภอใจ

2) หลักคุณธรรม ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการพิจารณาความดีความชอบพนักงานขององค์การโดยยึดหลักความสามารถ ความเป็นธรรม ดังนั้นการปลูกฝังคุณธรรมให้ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการเป็นผู้บริหารที่ดี มีการบริหารงานที่เป็นกลางสมกับที่ได้ปฏิญาณตนในการเข้ารับตำแหน่งในครั้งแรก และควรจัดให้มีข้อกำหนดด้านจริยธรรม/คุณธรรม ให้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานภายในองค์การ

3) หลักความโปร่งใส ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ อบต.มีการจัดระบบงานและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่องภารกิจที่องค์การให้บริการอย่างสม่ำเสมอ มีการแสดงรายการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการกำหนดงบประมาณที่โปร่งใส เป็นธรรมแก่ประชาชน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม ดังนั้นอบต.ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการรวมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์ ร่วมประเมินผล พร้อมกับสามารถตรวจสอบการดำเนินการงานของอบต.โดยไม่กีดกันหรือปิดบังแต่อย่างใด โดยเฉพาะในด้านงบประมาณรายจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการดำเนินงาน/โครงการต่าง ๆของอบต. ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 ปรับระบบการทำงาน โดยยึดหลักการตอบสนองต่อความต้องการของประชานชน ความรับผิดชอบต่อชุมชน และมีความโปร่งใส โดยเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานสู่สาธารณะ ปรับระบบการทำงานและลดระเบียบขั้นตอนให้น้อยลง

4) หลักการมีส่วนร่วม ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ อบต.มีเครื่องมือในการให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวก เช่น กล่องรับฟังความคิดเห็น สายตรงกับผู้บริหาร ดังนั้นอบต.ควรจัดให้มีสถานที่ไว้สำหรับรับเรื่องร้องเรียน/ปัญหาต่าง ๆ ไว้สำหรับประชาชนที่มีติดต่อร้องเรียน มีการทำงานที่เป็นเชิงรุกมากขึ้นเพื่อเข้าถึงปัญหาของประชาชนในเขตพื้นที่/ชุมชนที่รับผิดชอบอย่างแท้จริง รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์

5) หลักความรับผิดชอบ ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ อบต.มีการประกาศนโยบายที่มีความชัดเจนและรับผิดชอบตามที่องค์การประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบที่เปิดเผย ดังนั้นอบต.ควรแต่งตั้งตัวแทนภาคประชาชนได้เข้าร่วมในการรับฟัง รับรู้เกี่ยวกับนโยบาย แผน/โครงการต่าง ๆ เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจตามแผน/โครงการต่าง ๆ มีการทบทวนและประเมินผลงาน พร้อมทั้งมีการแจกแจงรายละเอียดอย่างชัดเจน สามารถตรวจสอบได้

6) หลักความคุ้มค่า ประเด็นที่อยู่ในกณฑ์ต่ำคือ อบต.มีการวางแผนการกำหนดอัตรากำลังไว้อย่างชัดเจน อัตรากำลังบุคลากรในองค์การมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน ดังนั้นอบต.ควรมีการทำวิจัยเพื่อศึกษาขนาดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เพื่อลดงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ควรมีการกำหนดหรือการออกแบบลักษณะงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยยึดหลักการตอบสนองต่อความต้องการของประชานชน ความรับผิดชอบต่อชุมชน และมีความโปร่งใส โดยเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานสู่สาธารณะ ปรับระบบการทำงานและลดระเบียบขั้นตอนให้น้อยลง มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ อบต. มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ดังนั้นอบต.ควรส่งเสริมให้เกิดการบริหารงานยุคใหม่ที่มีบทบาทมุ่งเน้นสนับสนุนการเรียนรู้มากขึ้น โดยการมีบทบาทเป็นผู้สอนงาน (Coach) เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) คอยช่วยแนะนำการปฏิบัติ ทั้งผู้บริหารและบุคลากรในองค์การ เพื่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในกระบวนการทำงานตลอดเวลา ควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเสริมศักยภาพ ทักษะความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมให้ความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน มีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีศักยภาพ ขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนหน้าที่กันได้

8) หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ อบต.มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นเสมอ ดังนั้นอบต.ควรส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์การอยู่เสมอ เช่น นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน นวัตกรรมในด้านการบริการ ซึ่งกระบวนการนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์การ กล้ากับการนำเสนอสิ่งใหม่ที่ออกนอกกรอบแนวปฏิบัติแบบเดิม และส่งเสริมการสร้างความรู้ใหม่ ๆ แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ผ่านทางโครงข่ายความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเกิดพลังร่วมในการเรียนรู้ร่วมกันซึ่งย่อมส่งผลต่อความมีประสิทธิผลขององค์การ

9) หลักการบริหารจัดการ ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ อบต.มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารขององอบต.ควรจัดเสวนาฟังความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์ทั้งในองค์การและนอกองค์การ การเรียนรู้ได้รับข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ การกระตุ้นความคิดต่อยอดจนเป็นวิสัยทัศน์ได้ การเรียนรู้และทำความเข้าใจต่อสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต การสังเกตมาก ช่างคิดมาก วิเคราะห์มาก เป็นต้น ควรมีการปฏิบัติงานในเชิงรุกมากขึ้น เพื่อจะได้เข้าถึงประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบอยู่ให้มากยิ่งขึ้น

10) หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ อบต.มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศขององค์การเพื่อ Update ข้อมูลอย่างเที่ยงตรง แม่นยำ ดังนั้นอบต.ควรจัดหาบุคลากรหรือมอบหมายให้ผู้มีความรู้ ทักษะด้าน IT มาดูแลระบบขององค์การบริหารส่วนตำบลของตน และส่งเสริมให้มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนเพื่อช่วยให้การวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุมทางการบริหารได้ถูกต้อง ทันการณ์ รวดเร็วมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันต่อเหตุการณ์ เที่ยงตรง แม่นยำ และเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว

3.1.2 ประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ โดยภาพรวมมีการนำมาปฏิบัติในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาจัดอันดับแล้วมีการนำภาวะผู้นำด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน นำมาปฏิบัติเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร และนำภาวะผู้นำด้านการคิดแบบกลยุทธ์ นำมาปฏิบัติเป็นอันดับสุดท้าย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อยังมีข้อที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ผู้วิจัยขอเสนอแนะประเด็นที่มีปัญหาในเชิงปฏิบัติ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารขององอบต. ควรกำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงานผ่านทางวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การอย่างชัดเจน และสามารถถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์การทราบอย่างถูกต้องตรงกัน รวมถึงต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ผลงานที่ทำแล้วเมื่อออกมาก็จะต้องเป็นงานที่ดีมีคุณภาพสูงที่สุด มีการวัดระดับความพึงพอใจของประชาชน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) การสื่อสาร ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ ผู้บริหารสื่อสารเป็นไปในลักษณะแบบสองทาง (two-way communication) เป็นการโต้ตอบซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน ดังนั้นผู้บริหารขององอบต. ควรมีกระบวนการสื่อสารในระบบเปิดมากขึ้นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นผู้มีทักษะการสื่อสารความหมาย ได้แก่ การฟัง การอ่าน การรับรู้ การทำให้กระจ่าง การพูด และการเขียน สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์สู่พนักงานได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน แม่นยำ

3) การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ ผู้บริหารมีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ และภารกิจให้แก่บุคลากรในองค์การอย่างเหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารขององอบต. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การสามารถคิด แก้ปัญหาและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง มีมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและยุติธรรม ผู้บริหารมีการมอบหมาย ถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ และภารกิจให้แก่บุคลากรในองค์การอย่างเหมาะสมเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ทำให้การบริการลูกค้ามีความสะดวก และรวดเร็วมากขึ้น และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์การให้รู้สึกมีความสำคัญต่อองค์การ

4) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ ผู้บริหารมีการปรับปรุงองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารขององอบต. ควรส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การสู่องค์การสมัยใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาควรส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์การ

มีการปรับตัวพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีขั้นตอนหรือวิธีการที่น้อยลง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับงาน

5) การคิดแบบกลยุทธ์ ประเด็นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ ผู้บริหารมีแบบแผนเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารองค์การ มีความรู้ในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้บริหารของอบต. ควรดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่นำมาจากเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์การ โดยผู้บริหารและบุคลากรต้องยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์การ การระดมสมองเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ เช่น วงจร PDCA

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารงานแต่ละองค์การโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อทราบถึงการนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหาร

3.2.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลกับองค์การบริหารส่วนตำบลอื่นหรือส่วนราชการอื่นที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกับองค์การบริหารส่วนตำบล

3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาต้นแบบของการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ

3.2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นเฉพาะกลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.2.5 ควรมีการติดตามและประเมินผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในองค์การ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2555). *คู่มือหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. กระทรวงมหาดไทย. "สรุปข้อมูล อปท ทั่วประเทศ." [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://info.dla.go.th/public/surveyStat.do สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2560.

โกวิทย์ พวงงาม. (2544). *การปกครองท้องถิ่นไทย: หลักการและมิติใหม่ในอนาคต*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิญญูชน.

จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2547). *การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในการบริหารราชการไทย*. (ปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.`

_____.(2554). การวางแผนกลยุทธ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ* (ปรับปรุงครั้งที่ 1). (หน่วยที่ 3), นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชลัช ชรัญญ์ชัย. (2554). ภาวะผู้นำ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. (ปรับปรุงครั้งที่ 1). (หน่วยที่ 7),นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เอ๊กซเปอร์เน็ท.

ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560-2564) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรกฎาคม 2558.

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์. (2556). การติดตามควบคุมกลยุทธ์สมัยใหม่. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ*. (ปรับปรุงครั้งที่ 1). (หน่วยที่ 12), นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธวัช บุณยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). *การวิจัยและการวิเคราะห์ทางสถิติด้วย SPSS*. (พิมพ์ครั้งที่ 10), นนทบุรี: เอส อาร์ พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2547). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3), กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กเพรส.

บุญศรี พรหมาพันธ์. (2548). การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 3* (หน่วยที่ 11), นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปภาวดี มนตรีวัต. (2555). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน *ประมวลสาระชุดวิชากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้*. (พิมพครั้งที่ 1). (หน่วยที่ 5), นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2541). *ทางเลือกทางรอด*. กรุงเทพฯ: เออาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับบิเคชั่น.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). *องค์การภิวัฒน์และโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.

พระไพฑูร รตนิโก (ศรีวิชา). (2556). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแกง อำเภอพิบูลย์รักษ์ จังหวัดอุดรธานี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร-มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

พระราชกฤษฎีการว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.

พิสมัย หมกทอก. (2554). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร*.(วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ภิชญาภา สนิทพจน์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก* (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

ภิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. (ปรับปรุงครั้งที่ 2), กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลาชิต ไชยอนงค์. (ม.ป.ป). ธรรมาภิบาล : บริบทประเทศไทย วารสารร่มพฤกษ์ มหาวิทยาลัยเกริก ปีที่ 31 ฉบับที่ 2 กุมภาพันธ์ - พฤษภาคม 2556.

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. [ออนไลน์]. “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560” แหล่งที่มา: https://th.wikipedia.org/ สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2560.

วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวล้ำยุค*. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2545). *องค์กรเรียนรู้ สู่ องค์กรอัจฉริยะใหม่*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2540). *การบริหารทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.

สถาบันพระปกเกล้า. (2551). *ทศธรรม:ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ.

สนิท จรอนันต์. (2549). *ความเข้าใจเรื่องการปกครองท้องถิ่น สถาบันนโยบายศึกษา*. กรุงเทพฯ.

สันสิทธิ์ ชวลิตธำรง. (2546). *หลักการบริหารรัฐกิจ กับระบบราชการไทย*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, สรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใฝ่บริการในองค์การ: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย*. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

สำนักงานจังหวัดบึงกาฬ. [ออนไลน์]. “แผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี (พ.ศ.2557 – 2560) (ฉบับทบทวน).” แหล่งที่มา: http://www.buengkhan.go.th/ สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2560.

สำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรมส่งเสริมการปกครองถิ่น กระทรวงมหาดไทย. (2547).

สุเทพ เชาวลิต. (2556). การสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ* (ปรับปรุงครั้งที่ 1) (หน่วยที่ 10). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.

สุพัฒน์ วโนทยาน. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์* (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

สุภัทรมาศ จริยเวชช์วัฒนา. (2547). *การบริหารจัดการเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านฉาง*. (ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

สุเมธ แสงนิ่มนวล. (2552) . ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสถาบันพระปกเกล้า.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548) . *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____ . (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____ . (2557). *มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ทฤษฎีและงานวิจัย*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* (หน่วยที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Hendrik Botha. (2009). Importance of the interrelationship between governance, leaderdhip and ethics: Milpark Business School.

Philip Kimmet. (2005). The Politics of Good Governance in the Asean 4. Master Degree Griffith University.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 41 แห่ง

ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2560 โดย กองกฎหมายและระเบียบท้องถิ่น กลุ่มงานกฎหมายและระเบียบท้องถิ่น 2

ลำดับที่	จังหวัด	อำเภอ	อบต.	ขนาด	ตั้งเมื่อ พ.ศ.	พื้นที่ (ตร. กม.)	ประชากร (คน)		
							ชาย	หญิง	รวม
1	บึงกาฬ	บึงกาฬ	คำนาดี	เล็ก	2540	65.56	2,500	2,558	5,058
2	บึงกาฬ	บึงกาฬ	ชัยพร	เล็ก	2539	48.30	4,092	4,100	8,192
3	บึงกาฬ	บึงกาฬ	นาสวรรค์	เล็ก	2540	80.25	3,700	3,800	7,500
4	บึงกาฬ	บึงกาฬ	โนนสมบูรณ์	เล็ก	2539	63.00	4,900	4,944	9,844
5	บึงกาฬ	บึงกาฬ	บึงกาฬ	เล็ก	2539	25.68	3,700	3,741	7,441
6	บึงกาฬ	บึงกาฬ	โป่งเปือย	เล็ก	2542	37.33	2,500	2,536	5,036
7	บึงกาฬ	บุ่งคล้า	โคกกว้าง	เล็ก	2540	50.00	2,400	2,420	4,820
8	บึงกาฬ	บุ่งคล้า	บุ่งคล้า	เล็ก	2540	89.00	2,000	2,983	4,983
9	บึงกาฬ	บุ่งคล้า	หนองเดิ่น	เล็ก	2542	23.98	1,800	1,872	3,672
10	บึงกาฬ	ศรีวิไล	ชุมภูพร	เล็ก	2539	87.52	3,800	3,835	7,635
11	บึงกาฬ	ศรีวิไล	นาสะแบง	เล็ก	2539	29.70	3,100	3,164	6,264
12	บึงกาฬ	ศรีวิไล	นาสิงห์	เล็ก	2540	40.50	3,234	3,300	6,534
13	บึงกาฬ	ศรีวิไล	นาแสง	เล็ก	2539	134.73	4,000	4,074	8,074
14	บึงกาฬ	พรเจริญ	ป่าแฝก	เล็ก	2540	44.00	2,807	2,900	5,707
15	บึงกาฬ	พรเจริญ	วังชมภู	เล็ก	2540	30.25	2,200	2,246	4,446
16	บึงกาฬ	พรเจริญ	ศรีชมภู	เล็ก	2540	53.00	2,400	2,445	4,845
17	บึงกาฬ	พรเจริญ	หนองหัวช้าง	เล็ก	2538	94.41	3,917	4,000	7,917
18	บึงกาฬ	ปากคาด	นากั้ง	เล็ก	2540	14.00	2,000	2,090	4,090
19	บึงกาฬ	ปากคาด	นาดง	เล็ก	2540	38.00	1,977	2,000	3,977
20	บึงกาฬ	ปากคาด	โนนศิลา	เล็ก	2540	20.00	1,534	1,600	3,134
21	บึงกาฬ	ปากคาด	ปากคาด	เล็ก	2540	18.00	1,925	2,000	3,925
22	บึงกาฬ	ปากคาด	สมสนุก	เล็ก	2540	61.00	2,800	2,802	5,602
23	บึงกาฬ	ปากคาด	หนองยอง	เล็ก	2539	42.00	3,100	3,174	6,274

ลำดับที่	จังหวัด	อำเภอ	อบต.	ขนาด	ตั้งเมื่อ พ.ศ.	พื้นที่ (ตร. กม.)	ประชากร (คน)		
							ชาย	หญิง	รวม
24	บึงกาฬ	โซ่พิสัย	คำแก้ว	เล็ก	2539	35.00	4,800	4,890	9,690
25	บึงกาฬ	โซ่พิสัย	โซ่	เล็ก	2539	217.37	4,400	4,476	8,876
26	บึงกาฬ	โซ่พิสัย	ถ้ำเจริญ	เล็ก	2539	48.18	4,000	4,025	8,025
27	บึงกาฬ	โซ่พิสัย	บัวตูม	เล็ก	2539	60.01	4,706	4,800	9,506
28	บึงกาฬ	โซ่พิสัย	ศรีชมภู	เล็ก	2539	154.20	6,000	6,300	12,500
29	บึงกาฬ	โซ่พิสัย	หนองพันทา	เล็ก	2539	85.68	4,344	4,400	8,744
30	บึงกาฬ	โซ่พิสัย	เหล่าทอง	เล็ก	2540	68.02	2,679	2,700	5,379
31	บึงกาฬ	เซกา	เซกา	เล็ก	2539	79.00	5,897	5,900	11,797
32	บึงกาฬ	เซกา	ท่ากกแดง	เล็ก	2539	101.50	3,500	3,526	7,026
33	บึงกาฬ	เซกา	ท่าสะอาด	เล็ก	2542	27.32	1,457	1,500	2,957
34	บึงกาฬ	เซกา	น้ำจั้น	เล็ก	2540	75.40	3,100	3,140	6,240
35	บึงกาฬ	เซกา	บ้านต้อง	เล็ก	2539	104.00	5,400	5,466	10,866
36	บึงกาฬ	เซกา	ป่งไฮ	เล็ก	2540	180.00	5,100	5,185	10,285
37	บึงกาฬ	เซกา	โสกก่าม	เล็ก	2540	42.70	3,000	3,056	6,056
38	บึงกาฬ	เซกา	หนองทุ่ม	เล็ก	2540	81.00	3,467	3,500	6,967
39	บึงกาฬ	บึงโขงหลง	ดงบัง	เล็ก	2542	87.81	3,198	3,200	6,398
40	บึงกาฬ	บึงโขงหลง	ท่าดอกคำ	เล็ก	2542	105.00	3,500	3,525	7,025
41	บึงกาฬ	บึงโขงหลง	โพธิ์หมากแข้ง	เล็ก	2542	97.46	3,981	3,900	7,881

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

****

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสอบถาม เรื่อง *<u>"ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ"</u>* เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

<u>ตอนที่ 1</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>ตอนที่ 2</u> เป็นคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 74 ข้อ ประกอบด้วย หลักการบริหารธรรมาภิบาล 10 หลัก เป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับ

<u>ตอนที่ 3</u> เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 26 ข้อ ประกอบด้วย สูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ 5 ด้าน เป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับ

<u>ตอนที่ 4</u> เป็นคำถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวเอมอร บุตนนท์
นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

<u>ตอนที่ 1</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
   - ☐ ชาย
   - ☐ หญิง

2. อายุ
   - ☐ ต่ำกว่า 20 ปี
   - ☐ 20 - 35 ปี
   - ☐ 36 - 50 ปี
   - ☐ มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ
   - ☐ โสด
   - ☐ สมรส
   - ☐ หย่า/แยกกันอยู่

4. วุฒิการศึกษา
   - ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
   - ☐ ปริญญาตรี
   - ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

5. ประเภทบุคลากร
   - ☐ ผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ
   - ☐ พนักงานส่วนตำบล
   - ☐ พนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

6. อายุการทำงาน
   - ☐ 1 - 5 ปี
   - ☐ 6 - 10 ปี
   - ☐ 11 - 15 ปี
   - ☐ 16 ปีขึ้นไป

<u>ตอนที่ 2</u> เป็นคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

<u>คำชี้แจง</u> โปรดพิจารณาข้อคำถามดังต่อไปนี้ ตามความคิดเห็นของท่านว่าองค์การบริหารส่วนตำบลที่ท่านปฏิบัติงานมีการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลตามข้อคำถามทั้ง 74 ข้อ ดังต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

อบต. ย่อมาจาก องค์การบริหารส่วนตำบล

โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล มาก
ระดับ 3 หมายถึง การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล น้อย
ระดับ 1 หมายถึง การดำเนินการบริหารธรรมาภิบาล น้อยที่สุด

ข้อที่	การบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ	ระดับแสดงความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	**<u>1. หลักนิติธรรม</u>** อบต.มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
2.	อบต.มีการพิจารณาเรื่องร้องเรียน โดยยึดหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรมทุกฉบับ ไม่เลือกปฏิบัติ และตามลำดับก่อนหลัง					
3.	อบต.มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการแล้วเสร็จในการให้บริการหรือการพิจารณาออกคำสั่งต่างๆ ทันตามกำหนดและตามลำดับก่อนหลัง					
4.	อบต.พิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ ได้มีการกล่าวอ้างข้อกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องครบถ้วน					

ข้อที่	การบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ	ระดับแสดงความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5.	อบต.มีการตรวจสอบหรือทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ และไม่ขัดต่อข้อบัญญัติของรัฐธรรมนูญ					
6.	อบต.มีการตรวจสอบกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือประกาศที่เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน					
7.	อบต.ไม่มีการปฏิบัติที่ผิดกฎหมายหรือกฎข้อบังคับจนก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม					
8.	**2. หลักคุณธรรม** อบต.ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับกฎหมายหรือกฎข้อบังคับ					
9.	อบต.มีการกำหนดกรอบคุณธรรม/จริยธรรม					
10.	อบต.มีการจัดให้มีกิจกรรมด้านคุณธรรม/จริยธรรม เป็นประจำ (ทุกปี)					
11.	ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในองค์การ โดยยึดหลักความสามารถ มีความเป็นธรรม					
12.	อบต.พิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ โดยยึดหลักความเป็นธรรม					
13.	อบต.ปฏิบัติงานด้วยความอดทน และเสียสละ					
14.	**3. หลักความโปร่งใส** อบต.มีระบบการตรวจสอบภายในองค์การที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูงที่นำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ					
15.	อบต.มีการประเมินผลสม่ำเสมอทุกปีจากองค์การภายนอก เช่น สตง.					
16.	อบต.มีการกำหนดช่องทาง/วิธีการในการติดต่อร้องเรียนกับองค์การ					

ข้อที่	การบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ	ระดับแสดงความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
17.	อบต.มีการเผยแพร่ และทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายให้แก่บุคลากรในองค์การ และต่อสาธารณะ					
18.	อบต.มีการแสดงรายการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการกำหนดงบประมาณที่โปร่งใส เป็นธรรมแก่ประชาชน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม					
19.	อบต.มีการเปิดเผยข้อมูลโครงการต่าง ๆ สู่สาธารณะภายใต้กรอบของกฎหมาย					
20.	อบต.มีการแต่งตั้งตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วมรับรู้ รับฟังในการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณโครงการต่าง ๆ					
21.	อบต.มีการจัดระบบงานและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่องภารกิจที่องค์การให้บริการอย่างสม่ำเสมอ					
22.	**4. หลักการมีส่วนร่วม** อบต.เปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้เพื่อเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญและมีส่วนร่วมทุกมิติ					
23.	อบต.รับฟังความคิดเห็นจากประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ					
24.	อบต.มีการส่งเสริม และพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนปฏิบัติงานประจำปี					
25.	อบต.มีการสนับสนุนพื้นที่จัดกิจกรรมสัมพันธ์ ที่ปรึกษาทางวิชาการ และจัดงบประมาณในการทำกิจกรรมของประชาชน					
26.	อบต.มีการใช้กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ และให้เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจในเวลาที่เหมาะสมกับสถานการณ์					
27.	อบต.เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้การปฏิบัติและแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ					
28.	อบต.มีการนำความคิดเห็นที่ได้รับฟัง รับรู้ไปใช้ปรับปรุงในการปฏิบัติงาน					
ข้อ	**การบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล**	**ระดับแสดงความ**				

ที่	ในจังหวัดบึงกาฬ	คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
29.	อบต.มีเครื่องมือในการให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวก เช่น กล่องรับฟังความคิดเห็น สายตรงกับผู้บริหาร					
30.	**5. หลักความรับผิดชอบ** อบต.มีการประกาศนโยบายที่มีความชัดเจนและรับผิดชอบตามที่องค์การประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบที่เปิดเผย					
31.	อบต.มีการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากรในองค์การถึงความรับผิดที่ชัดเจน บทบาท อำนาจ ภารกิจขององค์การเพื่อทราบถึงเป้าหมาย และความคาดหวังของงาน					
32.	บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคมเมื่อได้รับมอบหมายงาน พร้อมรับกับการตรวจสอบ					
33.	อบต.มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (Job Description)					
34.	อบต.มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ					
35.	อบต.มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเป็นรายบุคคลตามดัชนี/ชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
36.	**6. หลักความคุ้มค่า** อบต.มีการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ					
37.	อบต.ใช้ทรัพยากรในองค์การให้คุ้มค่าเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นทรัพยากรของตนเอง					
38.	อบต.มีการใช้งบประมาณมีความคุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ท้องถิ่น/หมู่บ้านจะได้รับ					
39.	อบต.มีการวางแผนการกำหนดอัตรากำลังไว้อย่างชัดเจน					
40.	อัตรากำลังบุคลากรในองค์การมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน					
41.	ผลตอบแทนบุคลากรในองค์การเป็นไปอย่างเหมาะสม					

ข้อที่	การบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ	ระดับแสดงความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
42.	เวลาการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การเต็ม 7 ชั่วโมง และพัก 1 ชั่วโมง					
43.	อบต.มีการใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอนการทำงานเพิ่มปริมาณผลผลิต					
44.	**<u>7. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u>** อบต.มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การให้เกิดการเรียนรู้ และการประเมินผลทดสอบความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
45.	อบต.มีการประเมินการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การเป็นระยะ ๆ					
46.	อบต.มีการติดตามการนำผลการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
47.	บุคลากรในองค์การมีศักยภาพและขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่กันได้					
48.	อบต.มีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน					
49.	อบต.มีการจัด/ส่งบุคลากรในองค์การเข้ารับการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพ					
50.	อบต.มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่					
51.	อบต.มีการให้บุคลากรในองค์การไปทำงานภายนอกองค์การได้เพื่อเกิดการเรียนรู้ในงาน					

ข้อที่	การบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ	ระดับแสดงความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	8. หลักองค์การแห่งการเรียนรู้					
52.	อบต.มีการแบ่งปันและนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ					
53.	อบต.มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ความผิดพลาดในอดีตเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต					
54.	อบต.มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นเสมอ					
55.	อบต.มีการสร้างบรรยากาศให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน					
56.	อบต.มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งจากฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การและระหว่างองค์การ					
57.	อบต.มีการช่วยเหลือ ช่วยสอนงาน เป็นพี่เลี้ยง และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน					
58.	อบต.สนับสนุนการจัดการความรู้ร่วมกัน และจัดสรรงบประมาณเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การ (competency)					
59.	อบต.มีการทำงานเป็นทีม คิดอย่างเป็นทีม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นทีม และทำงานประสานกันอย่างเป็นทีม อย่างที่เรียกว่า Think Like a Team, Feel Like a Team และ Work Like a Team					
	9. หลักการบริหารจัดการ					
60.	อบต.มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
61.	อบต.มีการทบทวนภารกิจการดำเนินงาน					
62.	อบต.มีการดำเนินตามแผนงานและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เช่น แผนพัฒนา 3 ปี, แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี					
63.	อบต.มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์การ					

ข้อที่	การบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ	ระดับแสดงความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
64.	อบต.มีการนำระบบการประเมินผลบุคคลกรปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารงาน					
65.	อบต.สร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชนแก่บุคลากรในองค์การ					
66.	อบต.มีการสำรวจและวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ประชาชน					
	10. หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร					
67.	อบต.มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ					
68.	อบต.มีการใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ					
69.	อบต.มีการใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงระหว่างองค์การอื่น ๆ					
70.	อบต.ได้จัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์					
71.	อบต.มีเว็บไซต์ขององค์การเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและร้องเรียนปัญหาต่าง ๆ ได้					
72.	อบต.มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศขององค์การเพื่อ Update ข้อมูลอย่างเที่ยงตรง แม่นยำ					
73.	อบต.มีการแจ้งผลการดำเนินงานต่าง ๆ ทางเว็บไซต์ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณต่างๆ ขององค์การ					
74.	อบต.มีการนำเทคโนยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน เช่น ผ่านเว็บไซต์ (Website) บล็อก (Blogging) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Forums) ของกลุ่มผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร					

<u>ตอนที่ 3</u> เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

<u>คำชี้แจง</u> โปรดพิจารณาข้อคำถามดังต่อไปนี้ ตามความคิดเห็นของท่านว่าองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ ที่ท่านปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามข้อคำถามทั้ง 26 ข้อ ดังต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

ผู้บริหาร หมายถึง นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/หัวหน้าส่วนราชการ

โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มาก
ระดับ 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร น้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร น้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ	ระดับแสดงความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<u>1. วิสัยทัศน์</u>					
1.	ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงาน					
2.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน/แสดงพฤติกรรมผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อนำพาองค์การสู่เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
3.	ผู้บริหารเลือกแนวทางและกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การและความพอใจของประชาชนหรือผู้รับบริการ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ	ระดับแสดงความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4.	ผู้บริหารมีภาพในอนาคตว่าองค์การจะอยู่ตรงไหน และรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)					
5.	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์โดยทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ					
6.	**2. การสื่อสาร** ผู้บริหารมีการสื่อสารวิธีการมอบอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากรในองค์การมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้					
7.	ผู้บริหารสื่อสารเป็นไปในลักษณะแบบสองทาง (two–way communication) เป็นการโต้ตอบซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน					
8.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม/มติ ต่าง ๆ					
9.	ผู้บริหารยอมรับฟัง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรม					
10.	ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและกระชับ เข้าใจง่าย					
11.	**3. การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงาน** ผู้บริหารยอมรับ และเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถในตัวบุคลากรในองค์การ					
12.	ผู้บริหารมีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ และภารกิจให้แก่บุคลากรในองค์การอย่างเหมาะสม					
13.	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ไม่เลือกปฏิบัติ					
14.	มีระบบให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคม รวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ	ระดับแสดงความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
15.	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงมา					
16.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้แสดงความสามารถในหน้าที่ความรับผิดชอบ					
	4. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม					
17.	ผู้บริหารมีการปรับปรุงองค์การตรวจสอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
18.	ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์การยุคใหม่					
19.	ผู้บริหารรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอกองค์การ					
20.	ผู้บริหารมีการปรับตัวและตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงองค์การ					
21.	ผู้บริหารมีความคิดทะลุปรุโปร่งว่าจะปรับเปลี่ยนองค์การอย่างไร หรือสร้างองค์การสมัยใหม่ขึ้นมาทดแทน					
	5. การคิดแบบกลยุทธ์					
22.	ผู้บริหารมีแบบแผน เป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารองค์การ					
23.	ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การอย่างเป็นระบบ					
24.	ผู้บริหารมีความรู้ในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี					
25.	ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์					
26.	ผู้บริหารมีการคิดแบบกลยุทธ์ และริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					

<u>ตอนที่ 4</u> เป็นคำถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารธรรมาภิบาลองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ

แนะแนวทางพัฒนา/แก้ไข

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/บ ๒๙๙

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๙ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเอมอร บุตนนท์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ"ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๙๖๖๙๔๖๓

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑ –๘๑๘๖
โทรสาร . ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/ป ๒๙๙

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๙ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วัฒนา ล่วงลือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเอมอร บุตนนท์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ"ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๙๖๖๙๔๖๓

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑ -๘๑๘๖
โทรสาร . ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/บ ๒๙๙

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๙ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน พ.จ.อ.อาวุธ จันทร์สว่าง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเอมอร บุตนนท์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ"ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๙๖๖๙๔๖๓

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑ -๘๑๘๖
โทรสาร . ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/ บ ๓๑๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓๐ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ท้องถิ่นจังหวัดบึงกาฬ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเอมอร บุตนนท์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ"ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๙๖๖๙๔๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๘๑๘๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/ บ ๓๑๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓๐มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลศรีชมภู (โซ่พิสัย) จังหวัดบึงกาฬ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเอมอร บุตนนท์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบึงกาฬ"ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๙๖๖๙๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๘๑๘๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวเอมอร บุตนนท์
วัน เดือน ปีเกิด	20 สิงหาคม 2522
สถานที่เกิด	อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดบึงกาฬ
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2545
	รัฐประศาสนศาสตรบัญฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2551
สถานที่ทำงาน	164 หมู่ 16 ตำบลศรีชมภู อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดบึงกาฬ
ตำแหน่ง	เกษตรกร