

การบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดชุมพร



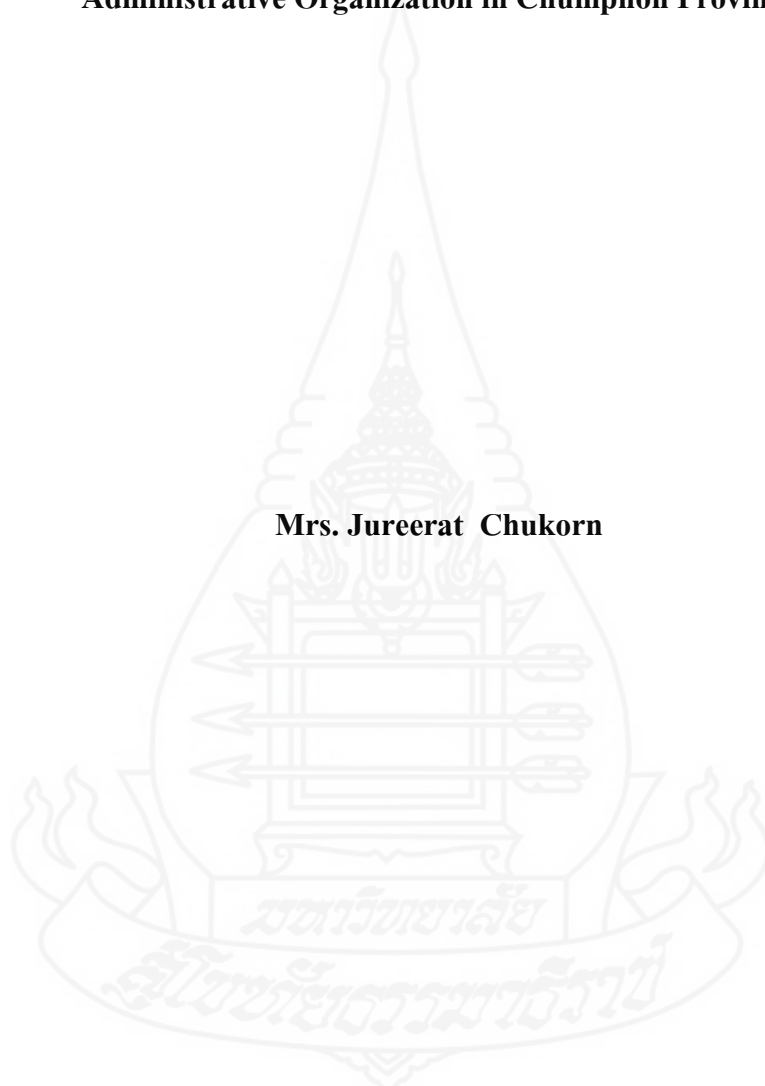
นางจุรีรัตน์ ชูกรณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2559

**Strategic Management for Sustainable Development of the Sub-District
Administrative Organization in Chumphon Province**

Mrs. Jureerat Chukorn



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 การบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดชุมพร

ชื่อและนามสกุล นางจุรีรัตน์ ชูกรณ์

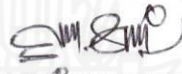
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2560

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์รสลิน ศิริระพันธ์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดชุมพร

ผู้วิจัย นางจิวรีรัตน์ ชูภรณ์ รหัสนักศึกษา 2533005936

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต

(2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ **ปีการศึกษา** 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การดำเนินการการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร (2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

การศึกษานี้ใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรในการวิจัยคือ พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 51 แห่ง ทั้งหมด 1,458 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 314 คน ตามสูตรคำนวณของทาโร ยามาเน่ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านพบว่า ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ และด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ อยู่ในระดับมากตามลำดับ (2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมากตามลำดับ วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นบริการ ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา วัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงานอยู่ในระดับมาก (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ การบริหารยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์การบริหารส่วนตำบล

Thesis title: Strategic Management for Sustainable Development of the Sub-District Administrative Organization in Chumphon Province

Researcher: Mrs. Jureerat Chukorn; **ID:** 2533005936;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor;

(2) Dr. Chinnarat Somsueb; Associate Professor; **Academic year:** 2016

Abstract

The objectives of this research were to study (1) the implementation of strategic management for sustainable development of the sub-district administrative organizations in Chumphon Province (2) factors relating strategic management implementation for sustainable development of the sub-district administrative organizations in Chumphon Province (3) relationship between the factors of change agent and organizational culture of strategic management for sustainable development of the sub-district administrative organizations in Chumphon Province.

This research was a survey research. Population consisted of government officials who were permanent and temporary officials at sub-district administrative organizations in Chumphon Province totally in 51 offices and 1,458 officials. Samples were 315 officials determined by Taro Yamane calculation formula. Sampling method was quota sampling. Research instrument was a questionnaire. Statistics used for data analyzing were percentage, frequency, mean, standard deviation and Pearson Product Moment Correlation analysis.

The results revealed that; (1) an overall of strategic management implementation of the sub-district administrative organizations in Chumphon Province was at high level. Considering in each part, it was found that strategic assessment, strategy formulation, strategic implementation and situation analysis, all were at high level, respectively (2) an overall image of change agent factor of sub-district administrative organizations in Chumphon Province affecting strategic management for sustainable development was at high level. Considering in each aspect, it was found that ideological influence aspect, intellectual stimulation, individual consideration and inspired creation were at high level respectively. An overall image of the organizational culture affecting the implementation of strategic management for sustainable development of the sub-district administrative organizations in Chumphon Province was at high level. Regarding each aspect, it was found that the service-oriented culture, the quality-oriented culture, the time-oriented culture and teamwork-oriented culture were at high level (3) leadership for change and organizational culture had positive correlation at relatively high level toward the implementation of strategic management of the sub-district administrative organizations in Chumphon Province at statistical significance at 0.01 level.

Keywords: Strategic Management, Leader for Change, Organizational Culture, Sub-District Administrative Organizations

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาบัตรฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือและการให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ชินรัตน์ สมสืบ และประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์อย่างใกล้ชิดตลอดมา จนทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ดร.วัฒนา ล่วงลือ และนายวัชรินทร์ สุวพิศ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสะพลี จังหวัดชุมพร ขอขอบพระคุณเพื่อนข้าราชการและพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถาม

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณผู้ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง อันเป็นบุคคลสำคัญได้แก่ บิดา มารดา บุตรทั้งสามคน หัวหน้า ผู้บังคับบัญชา นายกองการบริหารส่วนตำบลสะพลีตลอดจนลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร เจ้าหน้าที่ในสำนักบัณฑิตศึกษาและ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รวมทั้งเพื่อนนักศึกษา มสธ.นางสาวกัญญารัตน์ งามเฉลียว ซึ่งได้คอยช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันจนทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงดังที่ผู้ศึกษาตั้งใจไว้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

จุรีรัตน์ ชูกรณ์

สิงหาคม 2560

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ฅ |
| สารบัญภาพ | ฉ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 3 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย | 4 |
| สมมติฐานการวิจัย | 5 |
| ขอบเขตการวิจัย | 5 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 6 |
| ประโยชน์ที่จะได้รับ | 8 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 9 |
| แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ | 9 |
| แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน | 21 |
| แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ | 23 |
| แนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการมองการณ์ไกล | 42 |
| การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร | 49 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 58 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 63 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 63 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 69 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 71 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 72 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 74 |
| ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล..... | 75 |
| ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร..... | 77 |
| ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร..... | 84 |
| ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดชุมพร..... | 90 |
| ส่วนที่ 5 ผลการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร..... | 95 |
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ..... | 101 |
| สรุปการวิจัย..... | 101 |
| อภิปรายผล..... | 106 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 112 |
| บรรณานุกรม..... | 115 |
| ภาคผนวก..... | 121 |
| ก แบบสอบถาม..... | 122 |
| ข จดหมายขอความร่วมมือ..... | 137 |
| ค ค่าความเชื่อมั่น..... | 139 |
| ประวัติผู้วิจัย..... | 141 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--------------|---|
| ตารางที่ 2.1 | คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของผู้สำเร็จการศึกษา..... 26 |
| ตารางที่ 2.2 | งบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา..... 56 |
| ตารางที่ 3.1 | บุคคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร..... 63 |
| ตารางที่ 3.2 | การหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสัดส่วนของจำนวนประชากร..... 67 |
| ตารางที่ 4.1 | ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล..... 75 |
| ตารางที่ 4.2 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร..... 77 |
| ตารางที่ 4.3 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ จำแนกรายข้อ..... 78 |
| ตารางที่ 4.4 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำแนกรายข้อ..... 80 |
| ตารางที่ 4.5 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการดำเนินกลยุทธ์ จำแนกรายข้อ..... 82 |
| ตารางที่ 4.6 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ จำแนกรายข้อ..... 83 |
| ตารางที่ 4.7 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร..... 84 |
| ตารางที่ 4.8 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จำแนกรายข้อคำถาม..... 85 |
| ตารางที่ 4.9 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกรายข้อคำถาม..... 87 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกรายข้อคำถาม..... | 88 |
| ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน จำแนกรายข้อคำถาม..... | 89 |
| ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร..... | 90 |
| ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์การ ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา จำแนกรายข้อคำถาม..... | 91 |
| ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การ ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ จำแนกรายข้อคำถาม..... | 92 |
| ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การ ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ จำแนกรายข้อคำถาม..... | 93 |
| ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การ ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน จำแนกรายข้อคำถาม..... | 94 |
| ตารางที่ 4.17 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร..... | 96 |
| ตารางที่ 4.18 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร..... | 97 |
| ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมติฐาน..... | 97 |
| ตารางที่ 4.20 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร..... | 98 |

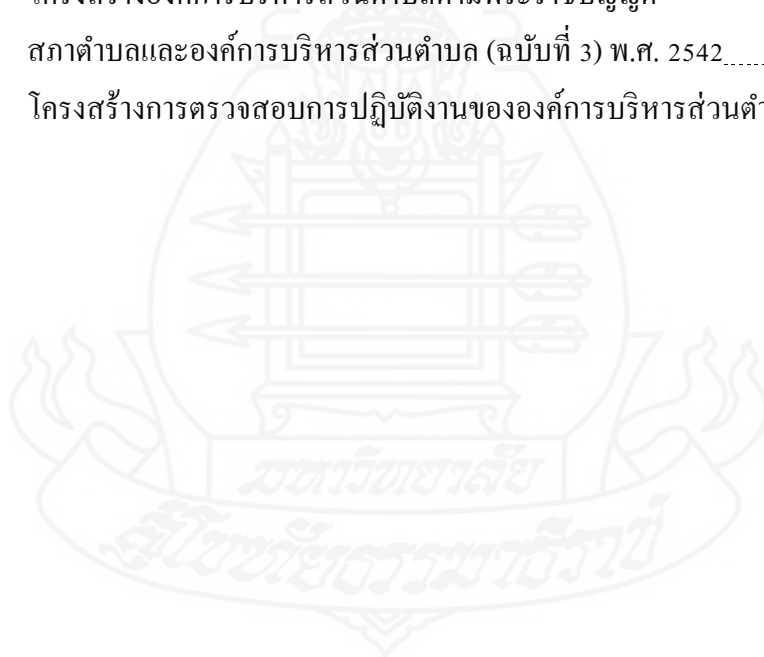
สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.21 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารยุทธศาสตร์ ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร..... | 99 |
| ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบสมมติฐาน..... | 99 |



สารบัญภาพ

| | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 4 |
| ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์..... | 14 |
| ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผน โครงการ..... | 17 |
| ภาพที่ 2.3 กระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์..... | 23 |
| ภาพที่ 2.4 กระบวนการของแผนปฏิบัติการ..... | 20 |
| ภาพที่ 2.5 ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำตามปัจจัยของอำนาจและความเป็นอิสระ ของผู้ได้บังคับบัญชา..... | 28 |
| ภาพที่ 2.6 ระบบการบริหารแบบลิเคอร์ท์..... | 29 |
| ภาพที่ 2.7 แบบภาวะผู้นำของตารางการบริหาร..... | 31 |
| ภาพที่ 2.8 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติ สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542..... | 50 |
| ภาพที่ 2.9 โครงสร้างการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล..... | 51 |



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งการติดต่อสื่อสารสามารถเชื่อมโยงกันได้ระดับนานาชาติ จำเป็นต้องพัฒนาองค์การเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสามารถคงอยู่ได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 มาตรา 283 ได้กำหนดว่า “องค์กรปกครองท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการดูแลและจัดการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนท้องถิ่น และย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดการบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะ โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาของจังหวัดและประเทศเป็นส่วนรวมด้วย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความเข้มแข็งในการในการบริหารงานได้โดยอิสระและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาระบบการคลังท้องถิ่นให้จัดบริการสาธารณะได้โดยครบถ้วนตามอำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าเป็นประโยชน์และบริการประชาชนอย่างทั่วถึง.....”

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นของรัฐในระดับล่างสุด อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด รับผิดชอบต่อความคิดเห็นส่งเสริมการมีส่วนร่วมการปกครองระบอบประชาธิปไตย และสนับสนุนการเชื่อมโยงการบริหารงานของส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้เข้าถึงประชาชนในท้องถิ่นได้มากยิ่งขึ้น องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่อย่างกว้างขวางในการดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาท้องถิ่น เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ในกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนและโครงการ ตลอดจนทั้งการสนับสนุนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญเพื่อเสริมสร้างการปกครองระบอบประชาธิปไตยให้เจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้น ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 มาตรา 16 กำหนดให้ต้องจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองด้วย

แผนการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมาย โครงการ โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด อำเภอและแผนชุมชน

จังหวัดชุมพร เป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ตอนบนสุดของภาคใต้ ระหว่างเส้นละติจูดที่ 10 องศา 29 ลิปดาเหนือ และ เส้นลองจิจูดที่ 99 องศา 11 ลิปดาตะวันออก ห่างจากกรุงเทพมหานครตามเส้นทางรถยนต์ประมาณ 498 กิโลเมตร และเส้นทางรถไฟสายใต้ ประมาณ 476 กิโลเมตร มีเนื้อที่ 3.75 ล้านไร่ หรือ 6,010 ตารางกิโลเมตร มีพื้นที่มากเป็นอันดับ 4 ของภาคใต้ และมีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียงดังนี้ ทิศเหนือติดต่อกับจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ติดใต้ติดต่อกับจังหวัดสุราษฎร์ธานี ทิศตะวันตกติดต่อกับจังหวัดระนองและสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ ทิศตะวันออก ติดต่อกับอ่าวไทย (มีความยาวประมาณ 222 กิโลเมตร) สภาพภูมิอากาศเป็นเขตที่ได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้และมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเหตุให้มีฤดูกลางเพียง 2 ฤดู คือฤดูร้อน ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ – กลางเดือนพฤษภาคม และฤดูฝน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคม –กลางเดือนธันวาคม

จังหวัดชุมพร แบ่งการปกครองเป็น 8 อำเภอ 70 ตำบล 736 หมู่บ้าน การปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย เทศบาลเมือง 2 แห่ง เทศบาลตำบล 25 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 51 แห่งและองค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง

แผนพัฒนาจังหวัด (พ.ศ. 2558-2561) ของจังหวัดชุมพรได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาไว้ว่า “เมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เติบโตอย่างมั่นคงบนฐานของการเกษตร การท่องเที่ยวและคุณภาพชีวิตของประชาชน” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรจะต้องมีผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีวัฒนธรรมองค์การเพื่อการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศในการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อให้จังหวัดชุมพรเป็นเมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้อย่างรวดเร็วตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1. การเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจด้วยผลผลิตและการพัฒนาเกษตรกรรมอุตสาหกรรมเกษตรและทุนทางปัญญา ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์จากฐานชุมชนสู่นานาชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างพัฒนาคนคุณภาพ สังคมน่าอยู่สู่คุณภาพชีวิตที่ดี ด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นฐานการพัฒนาจังหวัดเชิงสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงการปรับสมดุลและพัฒนาการบริหารจัดการสู่ประชาคมอาเซียน (จังหวัดชุมพร, 2559, น. 88)

ดังนั้นความสำเร็จของการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์ข้างต้น ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรจะต้องนำแผนพัฒนาของจังหวัดชุมพร มาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด ซึ่งผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีความเป็นมืออาชีพและภาวะผู้นำที่ดีสามารถเข้าถึง เข้าใจ และมีขีดความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเพื่อให้การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรให้ประสบความสำเร็จ

จากปัญหา สาเหตุของการดำเนินงานในการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชุมพรที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีผลในการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เพื่อนำแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสืบไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

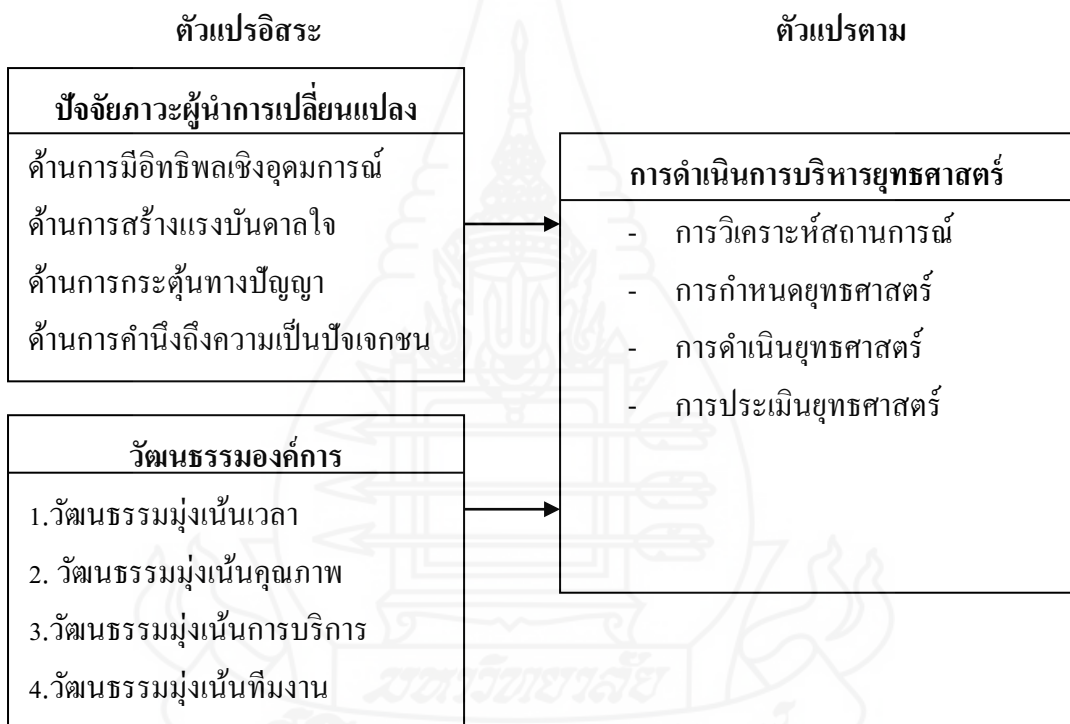
2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิด ศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การและศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์

กรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ โดยการบริหารยุทธศาสตร์ศึกษาแนวคิดของ เสน่ห์ จัยโต ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ได้แก่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio , 1994 และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของ เสน่ห์ จัยโต, 2548 ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรในทางบวก ดังนี้

4.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

4.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

5. ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยของการศึกษานี้แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา วัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ วัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน และการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินยุทธศาสตร์ และการประเมินยุทธศาสตร์

5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรเท่านั้น

5.3 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ บุคคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 51 แห่ง จาก 8 อำเภอ โดยเป็นบุคคลากรที่ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ได้แก่ พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้าง จำนวนทั้งสิ้น 1,458 คน

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการวิจัยเป็นระยะเวลา 9 เดือน นับตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนกันยายน 2559

6. นวัตกรรมเฉพาะ

เพื่อให้ทราบและเข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เหมือนกันหรือไปในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของนวัตกรรมเฉพาะที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าไว้ ดังนี้

6.1 การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ว่ามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญมาประกอบการตัดสินใจในการวางแผนทางดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้ความมั่นใจว่าได้ดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินยุทธศาสตร์ และการประเมินยุทธศาสตร์

6.1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีการประเมินเกี่ยวกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมอย่างรอบด้านที่เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี ความต้องการของประชาชน หรือผู้มีส่วนได้เสีย ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล

6.1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด กำหนดพันธกิจโดยการวิเคราะห์ข้อกฎหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานจากการนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์

6.1.3 การดำเนินยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรจัดทำแผนปฏิบัติการ และโครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีการขับเคลื่อน/ผลักดันให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล มีการปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์

6.1.4 การประเมินยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีการกำกับติดตามให้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงานเป็นต้น

6.2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้เจริญรุดหน้าโดยอาศัยความสามารถในด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ดังนี้

6.2.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีการยอมรับในตัวผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล โดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วม เน้นในสิ่งที่การประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องนับถือ สรรพคุณ กระตุ้นให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

6.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรที่ทำให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มองโลกในแง่ดี มองการณ์ไกลในความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลทำงานได้เต็มตามศักยภาพ

6.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบแนะนำให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น จุดด้อยเพื่อพัฒนางานร่วมกัน และให้การสนับสนุนให้นำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วย

6.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลแสดงความสามารถ ความคิดเห็นในการทำงาน ดูแลให้ความเอาใจใส่ เป็นที่ปรึกษา ชื่นชมยกย่อง ให้ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและเป็นกันเองต่อทุกคน การมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม

6.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรที่มีวัฒนธรรมองค์การ 4 แบบคือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา วัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ และวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน รายละเอียดดังนี้

6.3.1 วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นเวลา (Time-Based Culture) เป็นการทำงานในกรอบเวลาโดยมีการวางแผนในอนาคตอย่างชัดเจนให้ความสำคัญกับการบริหารเวลา (Time management) เป็นการปลูกฝังให้พนักงานรู้จักคุณค่าของเวลา ให้มีการบริหารเวลา โดยจัดระเบียบในการทำงานใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำตารางการปฏิบัติงาน (bar chart)

6.3.2 วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality organization) มุ่งเน้นคุณภาพงาน การบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์ และการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

6.3.3 วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการบริการ องค์การบริการส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีวัฒนธรรมมุ่งเน้นบริการเป็นแก่นหัวใจสำคัญ ประชาชนที่มารับบริการเกิดความประทับใจ วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นบริการให้ความสำคัญใน 3 จุดเน้นที่สำคัญดังนี้

1) สร้างจิตสำนึกการบริการ 2) ปรับกระบวนการทัศนสู่การบริการที่เป็นเลิศ
3) พัฒนาพฤติกรรมบริการที่พึงประสงค์ เพื่อมุ่งสู่การบริการยอดเยี่ยม

6.3.4 วัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน องค์การบริการส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีลักษณะการทำงานมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีคุณธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกันรับผิดชอบในภารกิจ มีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน และมั่นใจที่จะให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผล

7. ประโยชน์ที่จะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ โดยผู้ศึกษาแบ่งเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ องค์ความรู้ใหม่ ประโยชน์ในทางวิชาการ และประโยชน์ในทางปฏิบัติ ดังนี้

7.1 ประโยชน์ทางวิชาการ การศึกษาครั้งนี้ทำให้เกิดประโยชน์ในทางวิชาการ สร้างความรู้ทางวิชาการ โดยผลการศึกษานี้ จะทำให้ทราบและเข้าใจถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การและการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริการส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

7.2 ประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ บุคลากรและหน่วยงานจะได้รับประโยชน์ในทางปฏิบัติ โดยใช้ผลการศึกษาเป็นแนวทางในการประเมินองค์การในเรื่องจุดเด่น จุดด้อย ข้อจำกัด และโอกาสของการกำหนดยุทธศาสตร์ของตน รวมทั้งเป็นแนวทางปรับปรุงการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอัน ได้แก่ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทบทวน เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์

1.1 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์

1.2 ทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์

2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

3. แนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

3.3 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio)

4. แนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ

4.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

5. การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

5.1 การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

5.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด

ชุมพร

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของต่างประเทศ

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์

1.1 ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ Strategy

ยุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายเกี่ยวข้องกับการรบมาจากภาษาอังกฤษว่า “Strategy” ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Strategos” หมายถึง การบัญชาการกองทัพ (Generalship) ด้วยจุดหมายต้องการพิชิตศัตรู

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553, น. 1) กล่าวว่า ทุกวันนี้ คำว่า ยุทธศาสตร์ (strategy) หรือบางครั้งเรียกว่า กลยุทธ์ หรือกลวิธี รวมทั้งคำว่า การจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Administration) เป็นคำที่เริ่มใช้ในต่างประเทศ ต่อมาหน่วยงานภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐของไทยได้นำมาปรับใช้ตามลำดับ โดยใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในวงวิชาการ หน่วยงานภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระทรวง กรม ในแผนพัฒนาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9-10 รวมทั้งปรากฏอยู่ในแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) แนวคิดบัลลังก์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) แนวคิดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (Performance Agreement of Agency) และแนวคิดแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) เหล่านี้เป็นต้น และ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553, น. 10) สรุปว่า ทุกวันนี้ มีการใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์กันอย่างแพร่หลาย แต่โดยทั่วไปแล้ว คำว่า ยุทธศาสตร์ จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ใช้กับเรื่องใหญ่ๆ เป็นระดับชาติ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์ของกองทัพใหญ่ๆ ในขณะที่คำว่า กลยุทธ์ใช้กับเรื่องหรือองค์การหรือหน่วยงานย่อยๆ เล็ก ๆ เช่น บริษัท ห้างร้าน โดยกลยุทธ์มีกลวิธี หรือแนวทาง ปฏิบัติลดหลั่นกันไป แต่ในที่นี้ ถือว่า ทั้ง 2 คำ มีความเหมือนเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน

เช่นเดียวกับ เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (อ้างใน อุทิศ ขาวเขียว, 2549, น. 9) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ในภาครัฐนิยมเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Strategy มาจากรากศัพท์ภาษากรีก คือ “Strategos” แปลว่า ท้าไป “General” โดยเป็นคำที่ใช้กันมาก โดยทางธุรกิจหมายถึงวิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์การ และนำมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ แต่ถ้าในภาครัฐยุทธศาสตร์จะถูกใช้เป็นวิธีการในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การภาครัฐ และบางครั้งแผนกลยุทธ์อาจเรียกว่าแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

สุมิตร สุวรรณ (2554, น. 19) มีความเห็นว่าจะใช้คำอะไรนั้นควรเลือกให้เหมาะสมว่าใช้ในมิติใดหรือด้านใด เช่น ความมั่นคง การทหาร เศรษฐกิจ การเมือง ซึ่งมักจะใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ แต่หากใช้ในองค์การธุรกิจมักจะใช้คำว่า กลยุทธ์ โดยทั้งสองคำนี้ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Strategy เหมือนกัน และมีความหมายสอดคล้องกันอย่างหนึ่งว่าเป็นแนวทางวิธีการ มาตรการเชิงรุก ที่ไม่ใช่วิธีการแบบเดิมที่เคยทำกันมานานเอง

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553, น. 10) และสำหรับความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ที่สรุปไว้ในที่นี้หมายถึง “การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกคายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน”

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, น. 911)

(กรุงเทพมหานคร: บริษัทนานมีบุ๊คพับลิเคชันส์ จำกัด) ได้ให้ความหมายคำว่า ยุทธศาสตร์ว่า ยุทธศาสตร์หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและในยามสงคราม

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546, น. 13) ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (กรุงเทพมหานคร: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแนวทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นฤมล สุนทสวัสดิ์ (2552, น. 3) ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน” (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วันทิพย์) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ว่าเป็นภาพรวมหรือภาพใหญ่ในการทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ด้วยยุทธวิธีเป็นวิธีรายละเอียดของการกระทำให้สำเร็จ ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางการกระทำที่ถูกต้องและจุดหมายปลายทางขององค์การในขณะที่ยุทธวิธีเป็นการดำเนินการเดินทางที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ณัฐพันธ์ เชนันนท์ (2552, น. 188) ในหนังสือเรื่อง “ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ” (นันทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช) กล่าวว่า ในความหมายของยุทธศาสตร์ระดับองค์กรของภาคธุรกิจ หมายถึง การกำหนดทิศทาง (Direction) และขอบเขต (Scope) ความต้องการในระยะยาวขององค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ (Stakeholder Expectations)

เสนห์ จุ้ยโต (2556, น. 24) ในหนังสือ เรื่อง “องค์กรที่ปรับเปลี่ยน: ตัวแบบใหม่ของการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ” (นันทบุรี :มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช) การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การจัดการที่ปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเคลื่อนไหว มีความพลวัตและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สถานการณ์ที่ต้องคำนึงถึงประกอบด้วย ปัจจัยการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และโลกาภิวัตน์

พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542, น. 26) กล่าวว่า การบริหารการจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น หมายถึง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะไม่คงที่ องค์กรต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อคิดค้นหาแนวทาง การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจทิศทางขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับผลกระทบในระยะยาว และการตัดสินใจยุทธศาสตร์ควรก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยจะมีความสอดคล้อง สัมพันธ์ และเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งยุทธศาสตร์ขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Stakeholder) ด้วย

ธงชัย สันติวงศ์ (2539, น. 23) กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีระบบโดยการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นการบริหารที่มีขอบเขตการบริหารที่กว้าง โดยต้องบริหารจัดการโดยส่วนรวมให้สัมพันธ์และเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยในเวลาเดียวกันจะต้องมีทัศนคติมองการไกลไปข้างหน้าอนาคต สามารถที่จะล่วงรู้ถึงกลไกลทุกระบบการทำงานขององค์กรและการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

วาสนา วลีรัตน์ (2550, น. 57) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง การตัดสินใจและการบริหารที่มีผลกระทบต่อการทำงานระยะยาวขององค์กร

ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์องค์กร กระบวนการกำหนดจุดหมายระยะยาวขององค์กร กระบวนการของแผนยุทธศาสตร์ คำถามการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คำถามการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างลำดับชั้นของแผนยุทธศาสตร์ และองค์ประกอบของกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยจะมุ่งตรวจสอบและประเมินผลจุดอ่อนและจุดแข็งอุปสรรคภายใน สภาพแวดล้อมขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539, น. 8) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น หมายถึง การวางแผนดำเนินการและควบคุมในแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์มุ่งไปที่การพิจารณาในแง่ของการการบริหารยุทธศาสตร์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

Wheelen and Hunger (2008, p.3) ได้ให้นิยามไว้ว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) และได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบ และการประเมิน โอกาส (Opportunities-- O) และอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats-- T) โดยคำนึงถึง จุดแข็ง (Strengths-- S) และจุดอ่อน (Weaknesses-- W) ของบริษัทเป็นสำคัญ

จากความหมายต่าง ๆ สรุปได้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงกลุ่มคนผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Stakeholder) ด้วย ดังนั้นการบริหารยุทธศาสตร์นั้น จึงเป็นการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ จึงจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีระบบ โดยการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวนี้จะต้องพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกภายใน เพื่อค้นหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งจะมีผลต่อทิศทางดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยที่การจัดการและตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์จะต้องก่อให้เกิดความได้เปรียบและเกิดประโยชน์หรือดีกว่าระบบเดิมที่ใช้อยู่ มีการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ในทางมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และนอกจากนั้นแล้วยังต้องเกี่ยวข้องกับ

สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ค่านิยม ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ นั้นจะต้องได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบจากการดำเนินงาน ตลอดจนยุทธศาสตร์ขององค์การ

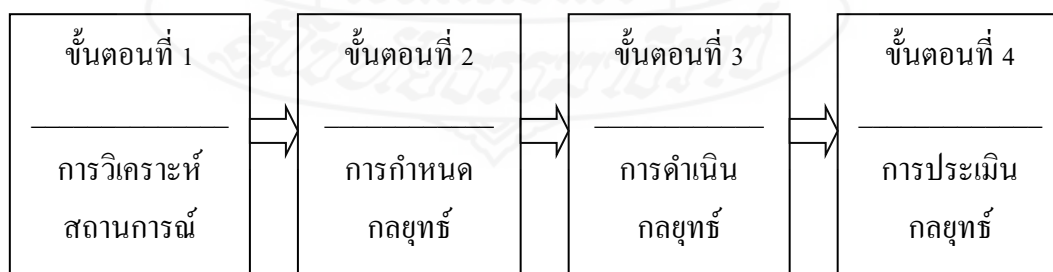
1.2 ทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์

ในการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จในอนาคต ผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ด้านการบริหารแล้วจะต้องเข้าใจถึงการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สิ่งสำคัญก็คือการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ นอกจากนี้แล้ว ยังต้องเข้าใจถึงการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งได้มีนักวิชาการได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ได้หลายท่านหลายความหมาย ดังนี้

เสนห์ จุ้ยโต (2548, น. 168) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องสัมพันธ์เป็นสายโซ่ 4 ประการ ดังนี้

1. วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ โดยใช้เทคนิคสวอต (SWOT)
2. กำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์
3. ดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การจัดการองค์การสมัยใหม่ การทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย
4. ควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การควบคุมทรัพยากร การควบคุมกระบวนการ การควบคุมผลลัพธ์ รวมทั้งการประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารจัดการแบบสมดุล (Balance Scorecard)

เสนห์ จุ้ยโต (2556, น. 27) ได้สรุปกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่จำแนกเป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

ที่มา : เสนห์ จุ้ยโต (2556, น. 27).

จากภาพที่ 2.1 เสน่ห์ จุ้ยโต (2556, น. 27-29) ได้อธิบายกระบวนการบริหาร ยุทธศาสตร์ว่า ต้องดำเนินการอย่างเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์เป็นระบบ โดยเริ่มจากวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ต้องมีสอดคล้องกับสถานการณ์ การดำเนินกลยุทธ์ก็ต้องสอดคล้องกับการ กำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ก็ต้องสอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ เครื่องมือที่สำคัญของการวิเคราะห์ สถานการณ์คือ การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะการวิเคราะห์ สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมมีผลดีหรือผลเสียต่อองค์กร โดยมีประเด็นการวิเคราะห์ ดังนี้

S = Strength หมายถึง จุดแข็ง เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีความ แข็งแรงเหนือกว่าคู่แข่ง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และความรู้ เป็นต้น

W = Weakness หมายถึง จุดอ่อน เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีความ อ่อนแอกว่าคู่แข่ง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และความรู้ เป็นต้น

O = Opportunity หมายถึง โอกาส เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มี ผลบวกหรือผลดีที่เอื้ออำนวยต่อองค์กร เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม โลกาภิวัตน์ ลูกค้าน่า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ หรือเครือข่าย และผู้ควบคุม เป็นต้น

T = Threat หมายถึง ภัยคุกคาม เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลลบ หรือผลเสียเป็นอุปสรรคเงื่อนไข ข้อจำกัดต่อองค์กร เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม โลกาภิวัตน์ ลูกค้าน่า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ หรือเครือข่าย และผู้ควบคุม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่สำคัญของการกำหนดกลยุทธ์คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดค่านิยมหลัก และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรจะหมายถึง ซึ่งเป็นการกำหนดว่าองค์กรจะเป็นอะไรในอนาคต เช่น เป็น องค์กรอัจฉริยะในปี 2560 เป็นครัวของโลก มีบริการที่เลิศด้วยวิถีไทย เป็นต้น การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นเรื่องของการเขียนวิสัยทัศน์การที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การกำหนดพันธกิจขององค์กร หมายถึง การกำหนดขอบข่ายของธุรกิจว่า องค์กรจะผลิตสินค้า หรือบริการที่อย่าง อะไรบ้าง เช่น ผลิตและขายก็แปลว่ามีพันธกิจ 2 ประการ คือ ผลิต และขาย เป็นต้น การกำหนดค่านิยมหลัก หมายถึง ค่านิยมที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ เช่น ค่านิยมเรื่องคุณภาพมาตรฐานสากล เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การคิดค้นหาหนทางที่ดีกว่า เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ผู้จัดการกลยุทธ์จำเป็นต้องคิดกลยุทธ์ใน 3 ระดับ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร
- 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ
- 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ เครื่องมือที่สำคัญของการดำเนินกลยุทธ์คือ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทีมงานและผนึกกำลังร่วมของทุกฝ่าย

การจัดการโครงสร้างและออกแบบองค์กรสมัยใหม่ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เกื้อหนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์ เครื่องมือที่สำคัญของการประเมินกลยุทธ์คือ ดัชนีสมดุล (Balance Scorecard) การประเมินกลยุทธ์จึงเป็นการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยการประเมินในแต่ละด้านจำเป็นต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และ โครงการริเริ่มที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ (2542, น. 31) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

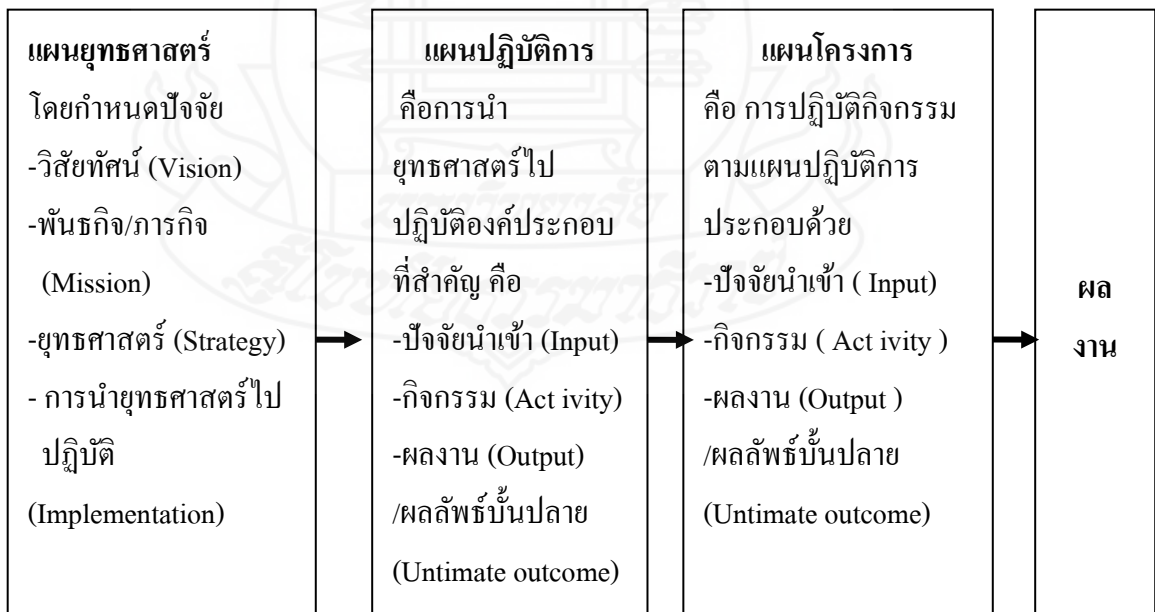
1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ การกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Analysis) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
3. การจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Formulation) คือการนำยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่จัดทำไว้นามาสู่ภาคปฏิบัติจริง
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control) คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ายุทธศาสตร์นั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539, น. 19) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ อาจพิจารณาแยกเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร 2 ด้าน คือ

1. การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) หรือการวินิจฉัยเกี่ยวกับสถานะที่เป็นอยู่ปัจจุบันของกิจกรรม และสภาพจริงของกิจกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริงภายในอนาคต สำหรับการจัดวางยุทธศาสตร์นั้นจะมีกระบวนการที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์เพื่อจัดวางแผนยุทธศาสตร์ โดยที่ผู้บริหารจะดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน การประเมินค่านิยมของคณะผู้บริหาร และการพิจารณาถึงความรับผิดชอบที่พึงมีต่อสังคม
2. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) หรือการวินิจฉัยที่ทำให้เกิดกิจกรรมการเคลื่อนไหว จากที่ตั้งปัจจุบันให้ก้าวไปสู่ซึ่งความต้องการในอนาคต

ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544, น. 20) ได้กล่าวถึงการบริหารองค์การยุคใหม่นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ โดยองค์การแต่ละองค์การจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์นั้น ๆ จะประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์การว่า ในอนาคตจะก้าวไปในทิศทางใด จะต้องมีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการอะไรบ้าง
2. พันธกิจ (Mission) ได้แก่ หน้าที่หรือภารกิจขององค์การที่มีต่อส่วนรวม ซึ่งเป็นอำนาจหรือความสามารถในการดำเนินการที่ได้มา โดยอาศัยกฎหมายหรือการมอบหมายจากประชาชน
3. ยุทธศาสตร์หลัก (Strategy) ได้แก่ มาตรการหรือยุทธศาสตร์หลักที่นำมาใช้แล้ว จะส่งผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
4. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงานหรือวิธีดำเนินการที่จะนำวิสัยทัศน์ขององค์การ ไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จเป็นรูปธรรมตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ การกำหนดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะต้องอาศัยแผนปฏิบัติการ และแผน โครงการที่วางไว้ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถแจ้งความสัมพันธ์ ดังนี้



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนโครงการ

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544, น. 22).

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, น. 27) อธิบายว่า การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ ยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมที่เป็นแผนที่นำทางในการขับเคลื่อนให้องค์กรผ่านสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนนี้จะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์หรือเทคนิควิธีต่างๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้

2. โครงสร้าง (Structure) หรือโครงสร้างขององค์กร หมายถึง การจัดกลุ่มงานและโครงสร้างองค์กรเพื่อใช้สำหรับปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ซึ่งทำให้กลุ่มงานและทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนนี้จะประกอบด้วย การจัดกลุ่มงาน การจัดอัตรากำลัง การแบ่งงานและความรับผิดชอบ การจัดทรัพยากรด้านงบประมาณ และเครื่องมือในการทำงาน

3. กระบวนการ (Process) หรือกระบวนการในการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง กระบวนการพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายหรือการสร้างวิสัยทัศน์องค์กร การวัดผล การจูงใจให้รางวัลตอบแทน การสร้างความสามัคคี การมีส่วนร่วม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องจะเป็นเรื่องของภาวะผู้นำและการสร้างทีมงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, น. 2-4) ได้กล่าวถึง แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ในต่างประเทศไว้ว่ามี 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result base management: RBM) แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (balance scorecard: BSC) และแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารความรู้ (knowledge management: KM)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546, น. 10) กล่าวว่า กระบวนการในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น คือ ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีลักษณะที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว โอนอ่อนไปตามสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป แต่ยังคงมีความพยายามที่จะยึดถือแนวทางสู่เป้าหมายสูงสุด ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จ

เฟรด อาร์เดวิด (Fred R.David, อ้างในเทพศักดิ์ บุญยรัตนพันธ์, 2552, น. 17) เห็นว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (strategic management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อม

ภายนอกการพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆและการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

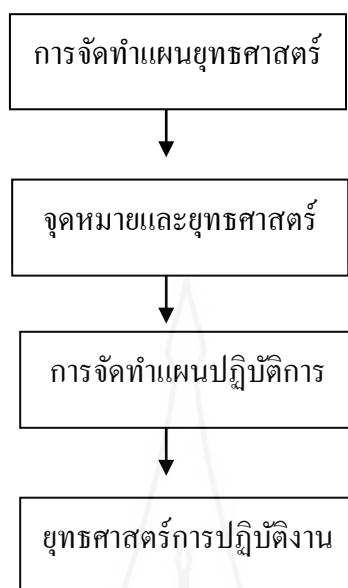
2. ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผลการจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข



Hellriegel and Slocum (1982 ; อ้างอิงใน วาสนา วสิกรัตน์, 2550, น. 59)

ได้กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ไว้ว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การระบุถึงธรรมชาติขององค์กร การกำหนดจุดหมาย และการจำแนก ประเมิน และทางเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยกระบวนการของแผนยุทธศาสตร์แล้วนั้นจะก่อให้เกิดปัจจัยป้อนออก (Outputs) ในรูปแบบที่เป็นจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่ง และเข้าสู่กระบวนการของแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) โดยแปลงจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่มีความละเอียดและชัดเจนขึ้น ถือเป็นปัจจัยป้อนออกจากกระบวนการของแผนปฏิบัติการดังแสดงในภาพที่ 2.4 นี้



ภาพที่ 2.4 กระบวนการของแผนปฏิบัติการ

ที่มา : วาสนา วลีรัตน์ (2550, น. 59).

สรุปได้ว่า การศึกษากระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์นั้นจะต้องมีการศึกษาการวิเคราะห์เพื่อการจัดการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยจะต้องศึกษาจากผู้บริหาร โดยวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และทำการประเมินให้เห็นถึงโอกาสและข้อจำกัด มีการวิเคราะห์ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายใน คือจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อที่จะได้ประเมินและรับทราบถึงศักยภาพความสามารถที่ช่วยให้การดำเนินงานต่อไปได้ การวิเคราะห์ค่านิยมส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลภายในองค์กร ทั้งนี้เพราะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ซึ่งมีผลต่อการเลือกยุทธศาสตร์ การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลนั้น ถือเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้กำหนดนโยบาย และมีอิทธิพลมากในการวางแผนยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายของกลุ่มที่ใช้หาเสียง และในการถือปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์นั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระบบ และกระบวนการบริหารงาน สุดท้ายต้องมีการประเมินผลของยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดที่ เสน่ห์ จุ้ยโต ได้สรุปกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มาใช้

เป็นตัวชี้วัดในการวิจัยครั้งนี้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินยุทธศาสตร์ และการประเมินยุทธศาสตร์

2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้มีการเสนอแนวคิดโดยนักวิชาการและนักพัฒนาในปลายศตวรรษที่ 18 ด้วยความตระหนักต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในโลก โดยปัจจุบันมีผู้รู้และนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดทั้งด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐศาสตร์และจริยธรรม

จากเอกสารสรุปผลการประชุมโต๊ะกลม เรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2546 ณ ห้องหลานหลวง โรงแรมรอยัล ปริ้นซ์เซส กรุงเทพมหานคร ได้รวบรวมข้อคิดเห็นที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของนักวิชาการหลายท่านได้ดังนี้คือ

แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน โดย ศ.นพ.ประเวศ วะสี สรุปได้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องเป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดดุลยภาพของทุกมิติ กล่าวคือ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จิตใจ ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีการบริหารจัดการที่ดีที่มีพหุภาคีร่วมทุกชั้นตอนเป็นกลไกขับเคลื่อน

การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน โดย ดร.จำเนียร วรรณชัยพันธ์ สรุปได้ว่า การรับรองแผนปฏิบัติการ 21 ในการประชุม Earth Summit I ในปี พ.ศ. 2535 นับเป็นเครื่องยืนยันถึงการเห็นความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตามจากการระดมความคิดจากพหุภาคีเพื่อทบทวนทิศทางและผลการดำเนินงานในรอบ 10 ปีของการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทยตามการรับรองดังกล่าว เพื่อจัดทำข้อเสนอต่อการประชุมสุดยอดของโลกว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืนในปี พ.ศ. 2545 (WSSD 2002) พบว่า ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย คือ “การมีส่วนร่วม” โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประชาชน

นายไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (อ้างใน ยรรยง อัมพวา, 2550) ได้ให้ความเห็นว่าการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ “การพัฒนาที่ดำเนินไปได้อย่างราบเรียบ มั่นคง ต่อเนื่อง ไม่สะดุดด้วยเหตุใดเหตุหนึ่ง รวมถึง เหตุด้านเศรษฐกิจ เหตุด้านประชากรและสังคม เหตุด้านการเมืองการปกครอง เหตุด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และเหตุด้านสถานการณ์ระหว่างประเทศ”

วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ปีที่ 23 ฉบับที่ 1 ม.ค.-มี.ค. 2543 (<http://advisor.anamai.moph.go.th/231/23105.html>) อ้างใน (ยรรยง อัมพวา, 2550) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเรียบเรียงจาก วิทยานิพนธ์ สาขาวิชานิติศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดย นันทพล กาญจนวัฒน์ ในหัวข้อแนวความคิด การพัฒนาอย่างยั่งยืนในกฎหมายสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ: ศึกษากรณีตัวอย่าง อนุสัญญาว่าด้วยความหลากหลายทางชีวภาพ ค.ศ. 1992 ไว้ดังนี้คือ

การพัฒนาประเทศ นำมาซึ่งผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จึงได้มีการนำเอาแนวความคิด การพัฒนาอย่างยั่งยืนมาใช้ ภายใต้ความหมายว่า “การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนยุคปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นอนาคต ต้องประนีประนอม เพื่อลดขีดความสามารถ ที่จะสนองความต้องการของเขาต่อไป” แนวความคิดนี้เป็นที่ยอมรับในทางระหว่างประเทศ โดยพบว่า มีปรากฏอยู่ใน The Stockholm Declaration, 1972 และใน The Rio Declaration, 1992 รวมถึงมีอยู่ในอนุสัญญา ว่าด้วยความหลากหลายทางชีวภาพ ค.ศ. 1992

องค์การสหประชาชาติธรรม (อ้างใน ยรรยง อัมพวา, 2550) ได้จัดตั้ง คณะกรรมาธิการ โลก ว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development: WCED) ขึ้น ในปี ค.ศ. 1983 ต่อมาปี ค.ศ. 1986 WCED ก็ได้เสนอเอกสารสำคัญที่มีอิทธิพลต่อแนวความคิด การพัฒนาอย่างยั่งยืนในทางระหว่างประเทศมาก นั่นคือ รายงาน “อนาคตร่วมกันของพวกเรา (Our Common Future)” ซึ่งเป็นเอกสารที่เรียกร้องให้ชาวโลก เปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตที่ฟุ่มเฟือย และเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาใหม่ ให้เป็นแนวทางที่ปลอดภัย ต่อสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับข้อจำกัดทางธรรมชาติมากขึ้น โดยย้ำว่า “มนุษย์ สามารถทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้” ทั้งนี้ รายงานฉบับนี้ได้ให้ความหมายของคำว่า “การพัฒนาอย่างยั่งยืน” หมายถึง การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนในยุคปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นอนาคต ต้องประนีประนอม เพื่อลดขีดความสามารถที่จะสนองความต้องการของเขาต่อไปได้

ดังนั้น การพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ “ การพัฒนาที่ดำเนิน ไปได้อย่าง ราบเรียบ มั่นคง ต่อเนื่อง ไม่สะดุดด้วยเหตุใดเหตุหนึ่ง รวมถึง เหตุด้านเศรษฐกิจ เหตุด้านประชากรและสังคม เหตุด้านการเมืองการปกครอง เหตุด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และเหตุด้านสถานการณ์ระหว่างประเทศ ซึ่งตอบสนองความต้องการของคนในยุคปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นอนาคต ต้องประนีประนอม เพื่อลดขีดความสามารถที่จะสนองความต้องการของเขาต่อไปได้

3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้อย่างสอดคล้องกัน ดังนี้
 เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น. 26) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550, น. 18) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการนำเพื่อนำกลุ่มให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์การ โดยมุ่งอิทธิพล แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์

ประยงค์ ธรรมรงค์ (2550, น. 9) เห็นว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยกระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมใจกันดำเนินการ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธวัช บุญยมนิ (2550, น. 1) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, น. 12) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

เชอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (Schermehorn and other, 2005, p. 241) ได้นำเสนอไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

เชอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (Schermehorn and other, 2002, p. 336) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการดลบันดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ดูบริน (Dubrin, 1998, p. 2) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เฮร์เซย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1996, p. 191) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มีมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ความพร้อมของผู้ตามที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนไปด้วย

เซอร์โต (Certo, 1994, p. 295) กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการชี้้นำพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ไปสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์บางประการ เป็นการสร้างความสำเร็จโดยผ่านบุคคลต่างๆ หรือโดยการติดต่อกับบุคคลอื่น

โรบบินส์ (Robbins, 1993, p. 67) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย

ยูคัล และ ฟ्लीท (Yukl and Fleet, 1992, p. 2) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal)

คาทซ์ และ คาฮัน (Katz and Kahn, 1978, p. 528) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดผลในทางยินยอม ด้วยการกำกับ หรือการสั่งการในส่วนขององค์กร

บาส (Bass, 1985, p. 42) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำ ไปสู่ระดับที่สูงกว่า

ดังนั้น จากการทบทวนความหมายที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้ จึงพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชักจูงโดยการใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่ ความสามารถ และศิลปะของผู้บริหารในการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้บรรลุเป้าหมาย

3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีมากมายหลายตัวแบบ อาทิเช่น ทฤษฎีคุณลักษณะ ผู้นำที่รู้จักกันดีในช่วงคริสต์ศักราช 1920-1950 โดย โฮดเจตส์ (Hodgetts, 1999, p. 255) ได้บ่งชี้ประเด็นสำคัญของผู้นำคือเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะและมีความสามารถ รูปร่างหน้าตา มีความเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์และขีดความสามารถมากกว่าคนอื่น ๆ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม โดยสต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, p. 15) ยังกล่าวเสริมอีกว่า ลักษณะผู้นำที่เสริมให้เห็นศักยภาพ ยังประกอบไปด้วย การมีจิตวิทยา มีบุคลิกภาพที่ดี

มีสติปัญญา มีความสามารถในการปรับตัว และมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง หรือทฤษฎีสถานการณ์ ที่ให้ความสำคัญการเป็นผู้นำที่ได้มาจากสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่ต้องการผู้มาแก้ไขปัญหา หรือมาตัดสินใจในสิ่งสำคัญ ทำให้บุคคลที่มีความสามารถได้แสดงบทบาทและความสามารถ ออกมาเพื่อแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น หรือทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ที่เห็นว่า ภาวะผู้นำ ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยคุณลักษณะหรือสถานการณ์เพียงลำพังเท่านั้น ยังต้องมีเรื่องของ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผนวกกับสถานการณ์ในขณะนั้นด้วย เพราะเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน คุณลักษณะที่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปด้วยตามความเหมาะสม ดังที่ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น. 9) ได้นำเสนอพฤติกรรมของผู้นำที่พิจารณาจากการแสดงออกต่อผู้ร่วมงานมี 3 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บทบาทที่แสดงออก และผลงานของผู้นำ สำหรับการศึกษา ภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมาทบทวน ดังนี้

3.2.1 ทฤษฎีด้านคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) ทฤษฎีนี้เป็น เรื่องที่ นักจิตวิทยา นักวิจัยให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานาน โดยตั้งข้อสังเกตว่า ผู้นำควรจะต้อง มีลักษณะ บางอย่างภายในตัวของผู้นำเองที่แตกต่างจากคนอื่น นักวิจัยแนวทางนี้พยายาม ค้นคว้าวิจัย เพื่อค้นหา คุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนที่สามารถจำแนกผู้ที่ประสบความสำเร็จออก จากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ วิธีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเริ่มด้วยการค้นหาเพื่อจะบอกให้ได้ถึง ลักษณะทางกายภาพ บุคลิกภาพ อารมณ์ สติปัญญา และลักษณะส่วนตัวอื่น ๆ ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สโตกคิล (Stogdill, 1974, p. 213) ได้จำแนกคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของผู้นำไว้ ดังนี้



ตารางที่ 2.1 คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของผู้ผู้นำ

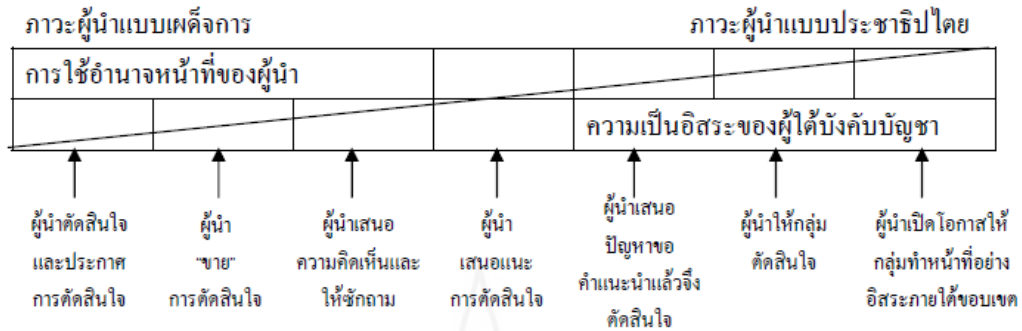
| | | |
|-------|--|---|
| ทักษะ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ตื่นตัวกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม 2. มุ่งความสำเร็จมีความทะเยอทะยาน 3. กล้าแสดงออก 4. ร่วมมือ 5. กล้าตัดสินใจ 6. วางใจได้ 7. ต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น 8. มุ่งมั่น 9. เชื่อมั่นในตนเอง 10. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ 11. อดทนต่อความเครียด 12. มีพลังในการทำงานกิจกรรมต่างๆ 13. มีความฉลาด มีไหวพริบ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ทักษะการคิดรวบยอด 2. มีความคิดสร้างสรรค์ 3. สามารถเจรจาต่อรองแคล่ว 4. มีความรู้เกี่ยวกับงานของกลุ่ม 5. มีทักษะทางสังคม 6. มีทักษะในการโน้มน้าว 7. มีความสามารถในการบริหาร 8. ปรับตัวได้กับสถานการณ์ |
|-------|--|---|

ที่มา : สต็อกคิล Stogdill (1974, น. 213)

เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำโดยพิจารณาจากคุณลักษณะผู้นำ ปรากฏว่ามีจุดอ่อนหลาย ประการที่สำคัญคือ ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จะนำไปใช้ให้ เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ตลอดจนไม่สามารถระบุคุณลักษณะผู้นำ เพื่อใช้บ่งชี้ความแตกต่างระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามอย่างชัดเจนแน่นอนได้ จากจุดอ่อนดังกล่าวระยะหลัง นักวิชาการจึงเปลี่ยนแนวทางศึกษาภาวะ ผู้นำไปในทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำ

3.2.2 ทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำ เป็นทฤษฎีที่สำคัญมีผู้สนใจศึกษาอย่างแพร่หลาย เนื่องจากภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะมีจุดอ่อนที่สำคัญในการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำ ที่เป็นสากล กล่าวคือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มีคุณลักษณะใด ๆ ที่เด่นชัด นักวิชาการจึงศึกษาถึง พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพในเชิงปัจจัย 2 ด้าน โดยปัจจัยแรกคือ การมุ่งงาน เป็นพฤติกรรม ของผู้นำที่มุ่งการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางประการ เช่น การมอบหมายงานการแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจ และการประเมินผล ปัจจัยที่สองคือ การมุ่งคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างความเป็นมิตร และการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการฝึกพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีนี้ เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ในด้านข้อสมมติฐานที่ว่า มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ แต่จะต่างกับวิธี การศึกษา คุณลักษณะของผู้นำตรงที่เชื่อว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ ผู้ที่ได้รับ การฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น การ ศึกษาวิจัยตามแนวคิดของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่จะวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำ ในการบริหารงานเป็นหลัก จึงมีผู้ศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ สถาบันและกลุ่มที่ ศึกษาตามแนวคิดของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ มีที่สำคัญ ๆ เช่น การศึกษาในมหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษามหาวิทยาลัยไอโฮ สเตท และการศึกษาของ มหาวิทยาลัยเท็กซัส

1) การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษานี้ เป็นตามลักษณะการใช้อำนาจ เป็นทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวถึงผู้นำ ตั้งแต่ พ.ศ. 2496 เป็นต้นมา มีผลการวิจัย ของนักวิจัยหลายท่านที่สำคัญ คือ แทนเนนเบิม และ ชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt, 1973, pp. 162-164) ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยขยายมุมมองของภาวะผู้นำจากแบบเผด็จการและประชาธิปไตยที่ จำกัดอยู่เพียง 2 แบบ เป็นความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ 7 อย่าง ซึ่งภาวะผู้นำแบบเผด็จการจะอยู่ปลาย



ภาพที่ 2.5 ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำตามปัจจัยของอำนาจ และความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา

ที่มา : แทนเนนเบิม และ ชมิดท์ Tannenbaum and Schmidt (1973, p. 162)

จากภาพที่ 2.5 ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยจะมีภาวะผู้นำแบบเผด็จการมาก ขณะเดียวกันผู้นำที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการความเป็นอิสระสูงจะมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย แทนเนนเบิม และ ชมิดท์ เสนอแนะว่า ภาวะผู้นำกับสถานการณ์ขององค์กร เช่น ถ้าผู้นำมีข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีทักษะในการตัดสินใจต่ำ ผู้นำอาจจะใช้พฤติกรรม ภาวะผู้นำที่มุ่งสู่ความเป็นเผด็จการ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีทักษะการตัดสินใจสูง ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเวลา และความแตกต่างของทักษะ (สมยศ นาวิการ, 2543: 170) แนวต่อพฤติกรรมผู้นำนี้เป็นจุดเริ่มต้นของแนวการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ด้วย

2) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน หลังจากที ลิปปิทท์ และ ไวท์ (Lippitt and White) ได้เริ่มศึกษาพฤติกรรมแบบเผด็จการ และประชาธิปไตยแล้ว ลิเคอร์ท์ (Likert) และนักวิจัย คนอื่นของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาต่อในแนวทางที่แตกต่างไป โดยกลุ่มมิชิแกนใช้กลุ่มงานที่มี ประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่ากลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการดำเนินงานสูงส่วนใหญ่จะมีผู้นำแบบมุ่งคน แต่หน่วยงาน ที่มีผลการดำเนินงานสูงมี 3 หน่วยงานที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน แสดงว่าอาจจะมีปัจจัยอื่น นอกเหนือจากนี้ ที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ลิเคอร์ท์ (Likert, 1967, pp. 6-7) ดังนี้

| ระบบที่ 1 | ระบบที่ 2 | ระบบที่ 3 | ระบบที่ 4 |
|-----------|-----------------|-------------|---------------|
| เผด็จการ | เผด็จการมีศิลป์ | ปรึกษาหารือ | ให้มีส่วนร่วม |

ภาพที่ 2.6 ระบบการบริหารแบบลิเคอร์ท

ที่มา : ลิเคอร์ท (Likert, 1967, pp. 197-201).

ตามแนวคิดภาวะผู้นำที่แยกภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบ มุ่งคน ดังกล่าว ลิเคอร์ท ได้ พัฒนาแนวต่อเนื่องของภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ระบบที่ 1 ระบบที่ 2 ระบบที่ 3 ระบบที่ 4 บนปลายของแนวต่อเนื่อง ลิเคอร์ท (Likert, 1967, pp. 197-211)

ระบบที่ 1 เรียกว่าแนวเผด็จการ (Exploitive and Authoritative)

เป็นระบบที่ผู้นำตัดสินใจ เพียงผู้เดียว แล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้วมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานและวิธีปฏิบัติงานไว้ตายตัว โดยผู้นำใช้วิธีการทำให้เกรงกลัวเมื่อจำเป็นหรือลงโทษเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำ และ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย และเป็นไปด้วยความเกรงกลัวไม่ไว้วางใจ

ระบบที่ 2 แนวเผด็จการอย่างมีเมตตากรุณา (Benevolent Authoritative)

ในระบบนี้ผู้นำยัง เป็นผู้สั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง โดยผู้นำยอมรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ ความคล่องตัวในการตัดสินใจปฏิบัติงานบางประการภายใต้ระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำให้ผลตอบแทน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย แต่บางครั้งก็ใช้การลงโทษเมื่อมีการทำงานผิดพลาด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นไปด้วยความระมัดระวัง

ระบบที่ 3 ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นระบบที่ผู้นำมีความ

เชื่อมั่นไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น มีการปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนกำหนดเป้าหมาย สั่งการให้ความเป็น อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง แต่การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ กระทำโดยผู้นำ ในระบบนี้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น

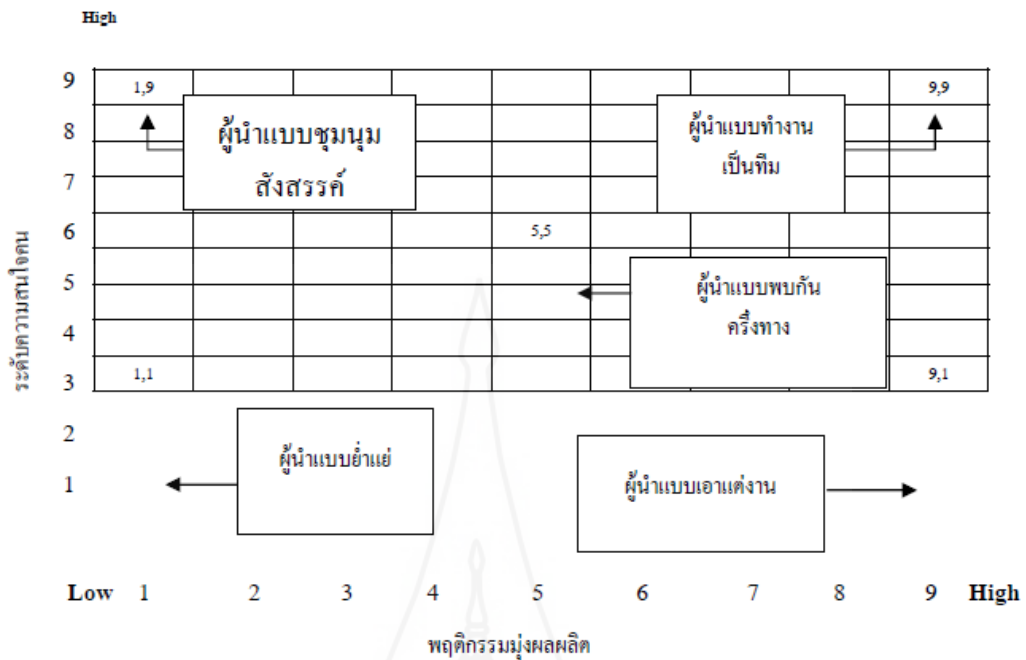
ระบบที่ 4 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative) เป็นระบบการ

บริหารที่ ลิเคอร์ท (Likert) ให้การสนับสนุนมากที่สุด ในระบบนี้ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นไว้วางใจเป็นมิตรกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าผู้ใต้บังคับบัญชา ในระบบนี้การกำหนด เป้าหมายและการตัดสินใจกระทำโดยกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจะมีทั้งแนวตั้งคือ จากบนลงล่าง จากล่าง ขึ้นบน และตามแนวนอน คือ การติดต่อระหว่างเพื่อนระดับเดียวกัน ในการจูงใจ

ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ เพียงแต่ใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ แต่ยังพยายามจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมาย ปรับปรุงวิธีการและให้ประเมินผลการปฏิบัติงานเอง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายใต้บรรยากาศความเป็นมิตรภาพ และไว้วางใจ ลีเคอร์ท เชื่อว่า ผลการดำเนินงานขององค์การจะได้รับการปรับปรุงให้สูงขึ้น ถ้าผู้ร่วมในการตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับ ผู้ได้บังคับบัญชา และสนับสนุนให้ใช้กระบวนการประชาธิปไตย ผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัย มิชิแกน ตามแนวคิดของลีเคอร์ท มีผลวิจัยทั้งที่สอดคล้องและแตกต่าง ซึ่งมีข้อสังเกตว่าน่าจะมีปัจจัย บางประการที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาดังที่นักวิจัยมหาวิทยาลัย โอไฮโอสเตท พบว่า พฤติกรรมของผู้นำ สามารถอธิบายได้ในสองมิติ คือ การมุ่งคน และการมุ่งงาน

3) การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท นักวิจัยจากมหาวิทยาลัย โอไฮโอ สเตท ศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำ โดยค้นพบว่าพฤติกรรมผู้นำหรือภาวะผู้นำ จำแนกได้เป็น 2 มิติ คือ การมุ่งคน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร แบบสองทาง การเคารพต่อความคิดเห็น และการให้ความสำคัญกับความรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา การมุ่ง งาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานและความรับผิดชอบจากสมาชิกในองค์การ กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงาน และการประสานกิจกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำแบบสองมิตินี้ คือ ผู้นำอาจมุ่งงานสูง หรือมุ่งคน สูง หรือมุ่งทั้งงานและคนสูงนี้คือความแตกต่างที่สำคัญ ระหว่างมุมมองแนวต่อเนื่องภาวะผู้นำของ มหาวิทยาลัย โอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนของมหาวิทยาลัย โอไฮโอสเตท โดยที่การศึกษาภาวะ ผู้นำแบบสองมิติเปิดโอกาสให้ผู้นำใช้พฤติกรรมทั้งมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงได้

4) การศึกษาของมหาวิทยาลัยเท็กซัส โดย Blake และ Mouton จาก มหาวิทยาลัยเท็กซัส วิเคราะห์การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท และ ประยุกต์เป็นตารางการบริหาร ที่เกี่ยวกับมิติของการมุ่งคนและมุ่งงานของหัวหน้า และได้สร้างตาราง การบริหาร ซึ่งจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 5 แบบ ตามตารางการบริหารของ Blake และ Mouton ดังภาพที่ 2.3 ตามตารางการบริหาร (สมยศ นาวิการ, 2543, น.191-182) 4 จะเห็นได้ว่าการมุ่งงานอยู่ในแกนนอน ซึ่งคือระดับความสนใจงาน ผู้นำที่ได้คะแนน 9 คะแนน (แกนนอน) แสดงว่ามีภาวะมุ่งงานสูงสุด ส่วนแกนตั้งเป็นแกนมุ่งคน ซึ่งคือระดับความสนใจคน ผู้นำที่ ได้คะแนน 9 คะแนน (แกนตั้ง) แสดงว่ามีภาวะมุ่งคนสูงสุด ถ้าผู้นำได้คะแนนต่ำทั้ง 2 ด้าน ย่อมชี้ว่ามีภาวะผู้นำต่ำ เป้าหมายของโครงการพัฒนาของ เบลค และ มาวตัน คือ ต้องการให้ผู้นำพัฒนาตนเองให้ถึงภาวะผู้นำระดับสูง



ภาพที่ 2.7 แบบภาวะผู้นำของตารางการบริหาร

ที่มา : เบล็ค และ มาวตัน Blake and Mouton (1996, pp. 115-116)

ตารางบริหารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการมุ่งงานและคนนี้ ซึ่งให้เห็นถึงแบบภาวะผู้นำ 5 แบบ เฮอร์เช และ แบลนชาร์ท (Hersey and Blanchard, 1996, pp. 115-116) คือ

(1) ภาวะผู้นำแบบอ้าแอ่หรือแบบ 1,1 (Impoverished) เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงาน ถือว่าเป็นการบริหารแบบปล่อยตามสบาย

(2) ภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ หรือแบบ 1,9 (Country club) เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ความสำคัญกับงานน้อย

(3) ภาวะผู้นำแบบพบกันครึ่งทางหรือแบบ 5,5 (Middle of the road) เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่คนและงานในระดับปานกลาง คือ ไม่ให้ความสำคัญกับงานและคน มากเกินไป และก็ไม่ปล่อยทิ้งงานและคนเป็นการบริหารแบบสายกลาง

(4) ภาวะผู้นำแบบเอาแต่ใจ หรือแบบ 9,1 (Authority-compliance) เป็น ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก โดยให้ความสำคัญกับการผลิตและประสิทธิภาพมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย ถือว่าเป็นภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

(5) ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9,9 (Team management)

เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก จัดว่าเป็นภาวะผู้นำแบบทีม หรือประชาธิปไตย เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) สนับสนุนภาวะผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบที่เรียกว่า ประชาธิปไตย ว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก และเสนอแนะว่า การที่ผู้นำให้ความสำคัญทั้งคน และงานในเกือบทุกสถานการณ์จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การขาดงาน การลาออกจากงาน จะ น้อยลง เพราะภาวะผู้นำแบบทีมเป็นการบริหารที่ตอบสนองความพอใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ คือ แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งคนสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พยายาม ภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งคนและงานสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด สำหรับข้อสรุปที่ว่าภาวะผู้นำแบบใดที่ทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุดยังไม่มี ข้อสรุปที่เด่นชัด อย่างไรก็ตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำไม่ได้ระบุว่าแบบภาวะผู้นำแบบใดเหมาะสมที่สุดกับ หน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพงาน ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำหลายแบบในหลายสถานการณ์ จึงทำให้ นักวิชาการหันมาศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

3.3 ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เนื่องจากมีนักวิชาการที่ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ โดยให้เหตุผลว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดที่มีความเหมาะสมในทุก สถานการณ์ ในสถานการณ์อย่างหนึ่งภาวะผู้นำแบบหนึ่งอาจจะดี เช่น ในสถานการณ์ที่ต้องการความ เต็มซัด ภาวะผู้นำแบบเผด็จการย่อมดีกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นต้น จึงมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งศึกษา แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ขึ้น ซึ่งวิธีการศึกษาตามแนวคิดของกลุ่มทฤษฎีนี้แสดง ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ และชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีความสำคัญภายใน สถานการณ์นั้น ๆ พร้อมทั้งคาดคะเนว่าแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพใน สถานการณ์ดังกล่าวควรจะเป็น อย่างไร สาเหตุสำคัญของกลุ่มทฤษฎีนี้คือ สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนดการเกิดสถานการณ์ภาวะผู้นำ ขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน

3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970-1979 มีการศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ โดยทฤษฎีนี้ได้เชื่อมทฤษฎีคุณลักษณะทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำและ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทฤษฎีนี้จะทำให้การวิเคราะห์พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพชัดเจนขึ้น ว่าทำไม พฤติกรรมที่อย่างเดียวกันของผู้นำอาจส่งผลที่แตกต่างกันต่อผู้ตามทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น (สมพร จำปานิล, 2549, น. 19)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 ทฤษฎีที่กล่าวมา พอสรุปความแตกต่างรูปแบบของภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน โดยทฤษฎีด้านคุณลักษณะของผู้นำ จะเน้นด้านคุณลักษณะของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ส่วนทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำนั้น เน้นรูปแบบภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำแต่ละแบบ ซึ่งมีทั้งรูปแบบการบริหารที่มุ่งคน พฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงาน และพฤติกรรมการบริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยเน้นรูปแบบการบริหารที่ใช้สถานการณ์ความเป็นจริงมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับ การบริหาร โดยที่ผู้นำต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารว่าควรใช้รูปแบบใดจึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ดังที่ เสน่ห์ จัยโต (2552, น. 203) ได้กล่าวถึงผู้นำยุคใหม่ว่า ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อนำพาองค์กรสู่ความเป็นหนึ่ง โดยล่าสุดได้มีผู้ค้นพบทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ต้องใช้ผู้นำที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถเป็นอย่างยิ่ง จึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีการพัฒนา โดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของหน่วยงานเป็นสำคัญ และถือเป็นทฤษฎีใหม่ที่กำลังเป็นที่สนใจและต้องการของนักบริหารยุคใหม่เป็นอย่างมาก ดังที่ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาทบทวนไว้ในหัวข้อถัดไป

3.5 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยหลายชื่อ เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายท่าน ดังนี้

แพรภัทร ยอดแก้ว (2551, น. 1) ได้กล่าวถึงความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นรูปแบบการแสดงออกของผู้นำที่อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การในด้านทัศนคติ สมมติฐาน รวมไปถึงการสร้าง ความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากการกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพสูงขึ้นกว่าเดิม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549, น. 44) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพ

มากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

โสกณ ภูเก้าล้วน (2551, น. 3) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะมีการถ่ายทอด หน้าที่ ความรับผิดชอบ อำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และระบบการบริหาร เพื่อเน้นสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, p. 2) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่ผู้ตามคิดว่าจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ชูชัลซ์ (Schultz, 1998, p. 211) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างสั้น ๆ ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

บาส (Bass, 1999, p. 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น เห็นได้จากการจัดการหรือการทำงานที่พยายามเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นศักยภาพผู้ร่วมงานให้สูงกว่าความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี จนเกิดแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนจนให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติอันจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

3.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของบาส และอวลิโอ (Bass and Avolio)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในช่วงเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบิร์น (Burn) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบิร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจาก “ตัวตนในทุกวัน” ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” เบิร์นมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง (Yukl and Fleet, 1992) Burn (1978: 20-22) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบิร์น เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการที่ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตาม ไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

จากทฤษฎีของ เบิร์น และ บาส (Burn and Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) บาส ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือชักจูงให้ผู้ตามเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตัวเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาส เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี และได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลังและยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด บาส ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่กว้างกว่า เบิร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ บาส ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่

กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาส ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

มิชเชล ฟูลเลน (Michal Fullan, 2006, p. 42) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญในความ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ใน 7 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้นำและ ทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในแต่ละวัน

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็น ได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะ ใช้วิธีใดในการดึงจุดใจผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่ม และการสร้างเครือข่าย ในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนา ความสามารถของผู้อื่น ได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เข้าช่วยเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็ง และจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพ ที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยาก มาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะ อุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการ กับปัญหาความขัดแย้งได้ดีคือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เขาใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏ และรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจาก การตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จัก สร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความ ไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจ ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูง

ผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้าง สปีริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและผนึกความ สัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไป ไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, p. 2-6) ได้เสนอ โมเดลภาวะผู้นำแบบ เต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตาม สบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership Behavior) โดยในที่นี้ผู้วิจัยจะอธิบายเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สนใจในการทำวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมี ศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกย่อว่า “4I” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะ พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อ บรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความ สม่่าเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้ อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ ความเชื่อมั่น ในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็น หนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจาก

การสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล

เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการใช้การสนับสนุน คำนี้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นคนมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วินิจฉัยว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ Bass (1985: 82) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการทางด้านความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเขาในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ รวมทั้งมีการกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความปัจเจกบุคคลองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน อย่างไรก็ตามมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ (Bass, 1997, p. 133) จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำเอาโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio (1994) มาประยุกต์ใช้

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำชุมชนมีอิทธิพลต่อคนในชุมชน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของคนในชุมชนให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้คนในชุมชนมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือชุมชน ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำชุมชนมีอิทธิพลต่อคนในชุมชนจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาศึกษาโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำชุมชนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้คนในชุมชนมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาควิมใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำชุมชน มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำชุมชนจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ผู้นำชุมชนจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังคนในชุมชน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตัวเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง และมีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำชุมชนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้คนในชุมชนมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจคนในชุมชน มีการกระตุ้นคนในชุมชนให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำชุมชนจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับคนในชุมชน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำชุมชนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นคนในชุมชนให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำชุมชนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่คนในชุมชน ให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาคนในชุมชนให้พัฒนาตนเอง โดยผู้นำชุมชนจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วพบว่า ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแนวทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสอดคล้องกัน ทำให้ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงออกของผู้นำในการกระตุ้นศักยภาพผู้ร่วมงาน ให้พยายามทำงานของผู้ตนให้ดีขึ้นกว่าที่คาดหวังไว้ โดยผู้นำจะแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี จนเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติอันจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงถึงพฤติกรรมหลักในการส่งเสริมและกระตุ้นผู้ตาม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4. แนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการมององค์การ

4.1 ความหมายของวิวัฒนาการมององค์การ

วิวัฒนาการมององค์การ หมายถึง แนวคิดความเชื่อ ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การทำหน้าที่เสมือนกาวทางสังคม (Social Glue) ที่จะประสานกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การเข้าด้วยกัน และวิวัฒนาการมององค์การเปรียบเสมือนกฎ ข้อบังคับ เป็นสิ่งกระตุ้น เครื่องฝึกกำลังของคนในองค์การและมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ

เอดการ์ ไชน์ (Edgar Schein, 1990, p.111) อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546, น. 199) วิวัฒนาการมององค์การคือ (ก) รูปแบบสมมติฐานพื้นฐาน (ข) ซึ่งสร้างขึ้นพบหรือพัฒนาขึ้น โดยคนกลุ่มหนึ่ง (ค) เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก หรือ ประสานงานภายใน (ง) และสามารถใช้งานได้ดีจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง (จ) จึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ (ฉ) เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมา

เอดการ์ ไชน์ (Edgar Schein, 1985, pp.19-20) อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546, น. 199) การให้ความหมายของวิวัฒนาการมององค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง ควรจะเน้นให้เห็นวิวัฒนาการในระดับลึก ซึ่งจะแสดงให้เห็นโดยคตินานเบื้องต้นอยู่ในระดับลึกของการรับรู้และเป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เป็นสิ่งที่อยู่ในระดับจิตใต้สำนึกผลักดันให้เกิดพฤติกรรม โดยมีการถ่ายทอดสืบต่อไปยังคนรุ่นต่อไป เป็นการที่คนในองค์การมององค์การเอง และมองไปถึงสิ่งแวดล้อม โดยคตินานและความเชื่อนี้ได้รับการเรียนรู้ เพื่อที่จะตอบสนองในการ

แก้ปัญหาของกลุ่มเพื่อให้เกิดการปรับตัวสำหรับความอยู่รอดได้ในสถานการณ์สิ่งแวดล้อมและปัญหาการบูรณาการภายใน

ดราฟ (Daft, 2001, p. 314) วัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อที่ชี้นำความในและวิธีการของการคิดซึ่งสมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน และนำมาสอนให้กับสมาชิกใหม่ได้อย่างถูกต้องตรงกัน

روبินท์ (Robbins, 2005)อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น. 179) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในความคิดเห็น หรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์การหนึ่งที่แตกต่างจากที่องค์การหนึ่ง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในการตรวจสอบกันอย่างใกล้ชิด และเป็นชุดของลักษณะที่มีค่าขององค์การ

กรีซ สืบสนธิ์ (2538, น. 2-3) วัฒนธรรมประกอบด้วยสิ่งที่ปฏิบัติกันจนคุ้นเคยเป็นนิสัย (habits) แลแนวโน้มที่จะประพฤติปฏิบัติในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะป็นรูปแบบการใช้ภาษา ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ประเพณีและรูปแบบแนวคิด เมื่อสมาชิกเข้าร่วมในกลุ่มก็จะเรียนรู้วัฒนธรรมที่กลุ่มยอมรับและยึดถือร่วมกัน ไม่ว่าจะป็นภาษาสัญลักษณ์ ทศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ

เสนห์ จุ้ยโต (2548, น. 7) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นซึ่งประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อค่านิยม อุดมการณ์ของคนส่วนใหญ่ในองค์การ ซึ่งใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมพลังจิตใจของบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำมาองค์การสู่ความสำเร็จ

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540, น. 11) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆอันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐานความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือคนส่วนใหญ่ในองค์การ

โคร์ป روبิน และออสแลนด์ (Kolb, Rubin and Osland 1991, p. 370) วัฒนธรรมองค์การ คือ รูปแบบของคตินฐานที่ทำให้กลุ่มได้เรียนรู้ที่จะคิด ประดิษฐ์พัฒนา แก้ปัญหาในการปรับตัวจากภายนอกและการบูรณาการจากภายในองค์การ

ลูธาน (Luthan, 1992 อ้างใน สุพานี สฤญฉวีวานิช 2549, น. 512) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์การจะครอบคลุมการประพฤติปฏิบัติต่างๆ ภายในองค์การ ค่านิยมหลัก ความเชื่อ บรรทัดฐาน ปรัชญา และแนวทางปฏิบัติต่างๆ ขององค์การที่เป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกันในองค์การนั้น รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานขององค์การนั้นๆ ด้วย

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2540, น. 32) ได้ให้ความหมายถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนของความเชื่อ ความนิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนทำงานอยู่ มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งภายในและภายนอกองค์กร แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ทำอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับ ศุภลักษณ์ วิริยสุนทร (2547, น. 25) ได้สรุปความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ สมมุติฐาน พิธีการ และแบบแผนของพฤติกรรมที่สมาชิกของกลุ่มมีและปฏิบัติร่วมกันและมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของกลุ่มนั้น

สรุปวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐานความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือคนส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจร่วมกัน มีการถ่ายทอดต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของกลุ่มนั้น

4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

เทอร์เรน อี ดีล และอเลน เอ เคนเนดี (Terrence E. Deal และ Allan A. Kennedy) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยเสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะตลาด โดยแบ่งตลาดตามลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ ระดับของความเสี่ยง (degree of risk) และความเร็วในการได้รับข้อมูลย้อนกลับว่า การตัดสินใจหรือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่โดยเสนอว่าองค์กรมี 4 ประเภท แต่ละประเภทจะมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546, pp. 207-208)

1. วัฒนธรรมที่ห้าวหาญ (Tough Person) เป็นองค์กรที่มีความเสี่ยงสูง และมีข้อมูลย้อนกลับเร็ว เช่น บริษัทที่ปรึกษา องค์กรประเภทนี้ควรมีวัฒนธรรมชอบความเสี่ยงเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูง
2. วัฒนธรรมอดสาหะ (Work Hard/Play Hard) เป็นองค์กรที่มีความเสี่ยงต่ำ แต่มีข้อมูลป้อนกลับรวดเร็ว เช่น ร้านแมคโดนัลด์ เวลาทำงานจะทำอย่างจริงจัง เวลาพักก็จะสนุกเต็มที่ วัฒนธรรมลักษณะนี้จะเน้นปริมาณยอดขายเป็นสำคัญ
3. วัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์กร (Bet Your Company) เป็นองค์กรที่มีความเสี่ยงสูงแต่ความเร็วของข้อมูลย้อนกลับช้า เช่น นาซ่า (NASA) เป็นองค์กรที่ลงทุนสูงแต่ผลการศึกษาค้นคว้าจะเห็นผลช้า วัฒนธรรมองค์กรเน้นการลงทุนในอนาคต
4. วัฒนธรรมกระบวนการ (Process Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเสี่ยงต่ำและความรวดเร็วของข้อมูลย้อนกลับที่ช้าด้วย เช่น มหาวิทยาลัย ธนาคาร รัฐบาล เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นเลิศในการทำงาน

สมยศ นาวิการ (2540, น. 82-84) กล่าวถึงการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้เกณฑ์การมุ่งความเสถียรขององค์การและความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งเป็น วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) และวัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture)

1. วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) เป็นองค์การที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน อนุรักษ์นิยม เชื่อฟังต่อกฎ เต็มใจเล่นเป็นทีม มีความจงรักภักดีและมีประสิทธิภาพ โครงสร้างแบบเครื่องจักรที่มุ่งประสิทธิภาพ จะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างจะไม่เปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมค่อนข้างคงที่ องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะมีคุณลักษณะต่อไปนี้ 1) ความอดทนน้อยต่อสมาชิกที่มีค่านิยม/ความเชื่อที่ไม่ตรงกัน 2) การตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากความกลัวว่า อะไรจะเกิดขึ้นถ้าเราไม่กระทำมัน 3) การทำตามกัน 4) กฎข้อบังคับระเบียบวิธีปฏิบัติงาน 5) ความจงรักภักดีต่อระบบ 6) การขาดความเสถียร

2. วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture) วัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะเปิดโอกาสให้กับความหลากหลาย กฎและข้อบังคับจะมีน้อย และเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้ 1) มีความอดทนต่อความหลากหลาย 2) มีความไว้วางใจ 3) การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย 4) การพื่อความเป็นส่วนบุคคล 5) มีความคล่องตัวกับการเปลี่ยนแปลง 6) การป้องกันตัวเองน้อยที่สุดภายในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ข้อบังคับของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ การสูญเสียการควบคุมพนักงาน ที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสถียร และพนักงานที่ต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบจะพอใจวัฒนธรรมแบบคล่องตัว

เสนห์ จุ้ยโต (2548, น. 24-48) ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการบริหารยุคโลกาภิวัตน์ ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การยุคโลกาภิวัตน์ ที่ควรนำมาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐมี 4 แบบ ที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นเวลา วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นบริการและวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นทีมงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นเวลา (Time-Based Culture) เป็นการทำงานในกรอบเวลาโดยมีการวางแผนในอนาคตอย่างชัดเจน องค์การแบบนี้ให้ความสำคัญ 4 ประการ

1.1 ให้ความสำคัญเรื่องการผลิตแบบทันเวลา (Just in Time) เป็นการผลิตสินค้าให้ทันเวลาพอดีกับความต้องการของลูกค้า ลดสินค้าค้างสต็อก ปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพมีสมรรถนะพร้อมแข่งขัน

1.2 ให้ความสำคัญต่อการทำงานที่เร็วกว่าเดิม (Speed) โดยทำงานใช้เวลา น้อยที่สุด (One best way) ทำก่อนและเร็วกว่าคู่แข่ง โดยการปรับปรุงพฤติกรรมระบบการ ทำงานและทำงานให้เร็วกว่าเดิม

1.3 ให้ความสำคัญกับการบริหารเวลา (Time Management) เป็นการปลุกฝังให้ พนักงานรู้จักคุณค่าของเวลา ให้มีการบริหารเวลา โดยจัดระเบียบในการทำงานใช้เวลาอย่างมี ประสิทธิภาพ วางแผนเพื่องานในอนาคต

1.4 ให้ความสำคัญต่อการทำตารางการปฏิบัติงาน (Bar Chart) เป็นการปลุกฝัง แนวความคิดความเชื่อ ให้ทำตารางการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความชัดเจนในการทำงาน ควบคุมการ ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา โดยให้เรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน ความเร่งด่วน และสร้างเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมกับระยะเวลาโครงการ

2. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Organization) แนวคิดวัฒนธรรม องค์การในปัจจุบันและอนาคต มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งคุณภาพให้ความสำคัญ 3 ประการ กลุ่ม คุณภาพงาน การบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์ และการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยมีคุณลักษณะ สำคัญ 12 ประการ

2.1 ปฏิบัติงานมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก การทำงานของพนักงานต้องมุ่งเน้นลูกค้า เป็นสำคัญ

2.2 วัดผลงานด้วยข้อเท็จจริง กล่าวคือ ใช้ข้อมูลตัวเลขที่เป็นจริงเพื่อนำมาสร้าง โอกาสและปรับปรุงแก้ไข

2.3 ปฏิบัติงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Results) เป็นสำคัญ

2.4 มุ่งเน้นการกระทำ โดยเน้นการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

2.5 มีผู้บริหารเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารองค์การมีภาวะผู้นำสูงที่จะมุ่งและนำพาสู่ ความสำเร็จขององค์การ

2.6 กิจกรรมคุณภาพต้องเกี่ยวกับทุกระดับของหน่วยงานและทุกคน

2.7 ทุกคนในองค์การต้องเรียนรู้เรื่องคุณภาพ บุคคลต้องมีการเรียนรู้และปรับ แนวคิด ทักษะคติ ความเชื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

2.8 มุ่งมั่นและยืนหยัดอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในเรื่องคุณภาพของสินค้า และบริการ

2.9 มองการณ์ไกล องค์การแห่งคุณภาพ ต้องมุ่งมั่นอดทนรอคอย เพื่อความสำเร็จในระยะยาว

2.10 จัดการปัญหาเรื่องร้องอย่างเป็นระบบ องค์การขนาดใหญ่มักมีปัญหาซ้ำซากเกี่ยวกับสินค้าและบริการ และแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ

2.11 มุ่งเน้นการป้องกันล่วงหน้า

2.12 สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ปลุกฝังแนวคิดจิตวิญญาณด้านคุณภาพให้กับพนักงานในองค์การทุกคน

องค์ประกอบขององค์การแห่งคุณภาพที่สำคัญ มี 3 ประการ (เสนอห์ จุ้ยโต 2559, น. 59-61) ได้แก่กลุ่มคุณภาพงาน การบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์ และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

1) กลุ่มคุณภาพงาน (Quality Control Circle) เป็นกลุ่มบุคคล 3-10 คน ทำกิจกรรมร่วมกันด้วยการคิดปรับปรุงอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในการงานหรือเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นการดึงเอาความสามารถที่ต่างกันของแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ให้รู้จักการทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกของกลุ่ม โดยใช้หลักการของเครื่องมือในการแก้ปัญหา 7 ประการ ได้แก่ ตารางตรวจสอบ (Check Sheet) การจำแนกข้อมูล (stratification) แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) แผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone: Cause-Effect) แผนภูมิฮิสโตแกรม (Histogram) กราฟและแผนภูมิควบคุม (Graph and Control Chart) และแผนภูมิกระจาย (Scatter Diagram)

2) การบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์ เป็นแนวคิดที่มุ่งกระจายความรับผิดชอบไปยังพนักงาน โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Management by Objective) โดยการกำหนดเป้าหมายที่ประสานสอดคล้องกันในแนวดิ่ง (Vertical) และแนวนอน (Horizontal) การบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์มีหลักการที่สำคัญดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์เป็นรูปธรรม
- กำหนดให้มีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์
- มีการทำงานเป็นทีม
- มีวินัยควบคุมตนเอง

3) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management=TQM) เป็นการพยายามร่วมกันทั้งหมดเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ เป็นแนวทางในการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์การมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์การและสังคมด้วย

3. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการบริการ วัฒนธรรมองค์การปัจจุบันและอนาคต มุ่งเน้นบริการเป็นแกนหัวใจสำคัญ ถูกค่าเกิดความประทับใจ วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นบริการให้ ความสำคัญใน 3 จุดเน้นที่สำคัญดังนี้

3.1 สร้างจิตสำนึกการบริการโดยใช้ตัวแบบซีคิวอาร์เอส (CQRS Model) Customer ถูกค่าเป็นคำคนสำคัญที่สุด Quality ผลิตภัณฑและบริการยอดเยี่ยม Relation มีอชยาศัย ไมตรีผูกพันประจำใจนิรันดร์ Service พนักงานบริการเยี่ยมอำนวยความสะดวก

3.2 ปรับกระบวนการทัศนผู้บริการที่เป็นเลิศ อดีตการรับราชการ ผู้รับราชการมี กระบวนการทัศน “เป็นผู้ปกครอง” ปัจจุบันการรับราชการมีกระบวนการทัศนเปลี่ยนไปผู้บริหารต้องปรับ กระบวนการทัศนจาก “ผู้ปกครอง มาเป็น การให้บริการ” ทั้งนี้เพื่อผูกมัดถูกค่าให้กลับมาใช้บริการ ซ้ำอีก และให้ถูกค่าเข้ามาเป็นหุ้นส่วน (Partnering) เพื่อสร้างเครือข่ายซื้อซ้ำ ซื่ออีก

3.3 พัฒนาพฤติกรรมบริการที่พึงประสงค์ เพื่อมุ่งสู่การบริการยอดเยี่ยม โดยส่งเสริมพฤติกรรมทำถูกต้อง คล่องแคล่วองไว พึงพอใจให้บริการ ประสานความร่วมมือ ยึดถือสิ่งแปลกใหม่ ก้าวไกลสู่มาตรฐาน เชี่ยวชาญความสัมพันธ์ ผนึกกันเป็นเครือข่ายสร้างความ ประทับใจนิรันดร์ ทั้งหมดนี้ก็เพื่อสร้างความพึงพอใจกับถูกค่าและบริหารความสัมพันธ์ถูกค่า

ประการแรก ปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่ถูกค่าเป็นหลัก กล่าวคือ งานที่ทำหรือกิจกรรม ต่างๆ ในองค์การมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของถูกค่าเป็นหลัก องค์การจึงต้องรู้ความต้องการที่ ชัดแจ้งและความต้องการที่แฝงเร้นของถูกค่า เพื่อจะได้ผลผลิตสินค้าหรือให้บริการที่สร้างความพึง พอใจแก่ถูกค่ายิ่งขึ้นไป

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากให้ความสำคัญทั้งทีมงาน ไม่ใช่รายบุคคล วัฒนธรรมองค์การแบบนี้มุ่งเน้น 4 เรื่อง

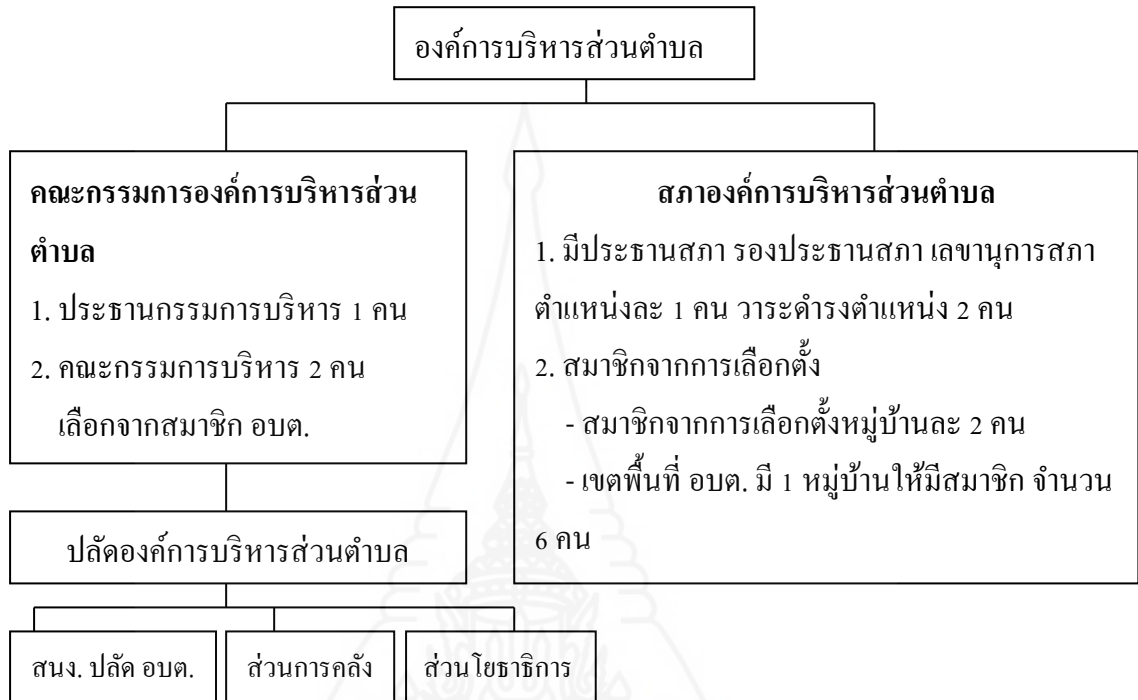
4.1 การรู้จักตนเองและผู้อื่น โดยใช้หลักการของซุนวู “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” มาทำการศึกษา สมาชิกในทีมที่จะได้ทำงานประสานกันอย่างดีเยี่ยม ไม่เกิดข้อ ขัดแย้งกันในทีม โจเซฟ ลุฟท์ และแฮร์รี่ อินแฮม (Joseph Luft and Harry Ingham) ได้สร้างโมเดล ศึกษาให้รู้ตัวเองและรู้คนอื่น โดยแยกเป็น 4 ลักษณะ 1)ลักษณะแบบเปิดเผย รู้ตัวเองและคนอื่นก็รู้ ด้วย 2)ลักษณะแบบจุกบอด ไม่รู้ตัวเองแต่คนอื่นรู้ ตัวเองควรศึกษาตัวเองเพิ่มเติม 3)ลักษณะแบบ ปกปิด รู้ตัวเอง แต่คนอื่นไม่รู้ แต่คนอื่นมองว่าเราไม่เปิดเผยปกปิดตลอดเวลา การทำงานเป็นทีมจะ ลำบาก 4)ลักษณะแบบลึกลับ ตัวเองไม่รู้ตนเอง และคนอื่นก็ไม่รู้เช่นกัน มีความลึกลับ ไม่รู้ความคิด และเหตุผล

องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มี 4 ประการ ซึ่ง ได้แก่ ผู้นำทีมงาน (Leader) สมาชิกของทีมงาน (Member) งาน (Task) และวิธีการปฏิบัติงาน (Procedure) องค์ประกอบทั้งสี่ประการถ้าได้มีการผสมผสานและบูรณาการ (Integration) อย่างเหมาะสมก็จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

5. การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

องค์การบริหารส่วนตำบลหรือที่เรียกกันทั่วไปว่า อบต. นั้น เป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นได้มีอำนาจในการบริหารตนเองในท้องถิ่น จัดให้มีการเลือกตั้งผู้นำตนเองในท้องถิ่น จากแนวคิดที่ว่า ไม่มีผู้ใดจะรู้ถึงปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ได้ดีที่สุดเท่าคนในท้องถิ่นเอง (ประหยัด หงษ์ทองคำ, 2537 : 13) จากพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2538 และแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2542 ทำให้สภาตำบลทุกแห่งมีฐานะเป็นนิติบุคคลและทำให้สภาตำบลมีรายได้ติดต่อกัน 4 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 ได้รับการยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2542 นั้น มีสมาชิกประเภทเดียวคือ สมาชิกที่มาจากการเลือกตั้ง หมู่บ้านละ 2 คน เป็นคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล และสมาชิก 1 คน เป็นประธานสภาและรองประธานสภาอีก 1 คน และเลือกเลขานุการอีก 1 คน จากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และให้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเลขานุการคณะกรรมการ โดยตำแหน่ง ดังโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลตาม ภาพที่ 2.8

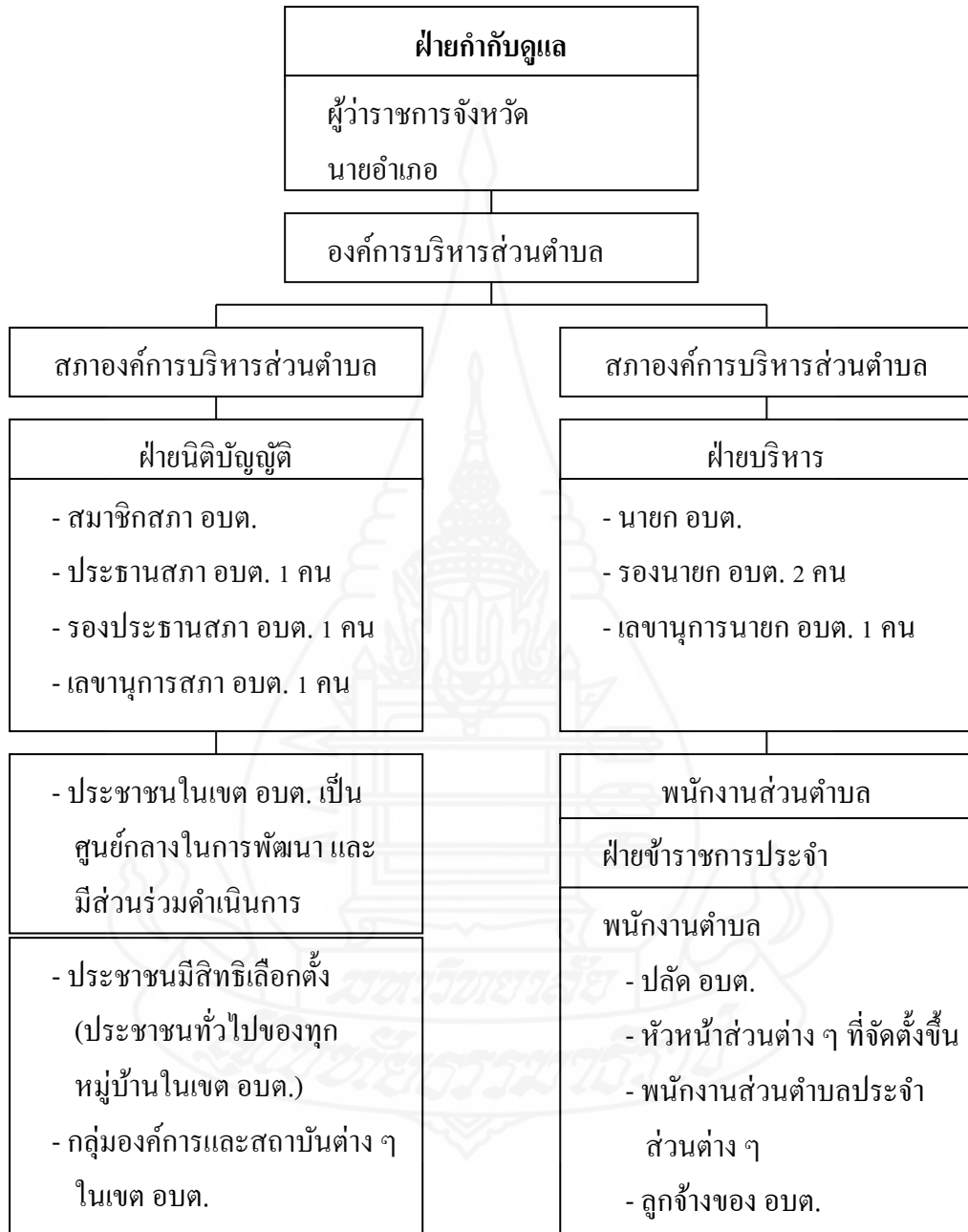
โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล
ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล
(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติ
สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542

ที่มา : องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร (2553, น. 4).

สำหรับโครงสร้างการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล
 ดังแสดงในภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 โครงสร้างการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา : องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร (2553 : 6)

องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาตำบล ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยมีคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล รับผิดชอบการดำเนินการให้เป็นไปตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยประธาน กรรมการบริหารจะเป็นผู้แทนขององค์การบริหารส่วนตำบล และมีพนักงานส่วนตำบลเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลอีกด้วย

มาตรา 67 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และมีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

1. จัดให้มีการบำรุงรักษาทั้งทางน้ำและทางบก
2. รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และสาธารณะกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
3. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
4. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
5. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และคนพิการ
6. คุ้มครองดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
7. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น
8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร

ให้ตามความจำเป็นและสมควร

นอกจากหน้าที่ดังกล่าวมาแล้ว ตามมาตรา 68 ภายใต้ข้อบังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล อาจจะทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

1. ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภคและบริโภคและเกษตร
2. ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
3. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า
4. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ
5. ให้มีการส่งเสริมเกษตรกรรมและกิจการสหกรณ์
6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
7. บำรุงและส่งเสริมให้มีการประกอบอาชีพของราษฎร
8. คุ้มครองดูแลทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะ
9. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะ
10. ให้มีตลาดเทียบท่าเรือและท่าข้าม

11. กิจการเกี่ยวกับพาณิชย์

12. การท่องเที่ยว

13. การผังเมือง

นอกจากอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลและมีพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ที่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้อีกตามมาตราที่ 4

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายความว่า องค์การปกครองส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การปกครองส่วนตำบล และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่กฎหมายจัดตั้ง

ตามพระราชบัญญัติ แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจท้องถิ่นเพิ่มขึ้นตามมาตรา 16 ให้เทศบาลเมืองและองค์การปกครองส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริหารเพื่อสาธารณประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. บำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ
4. สาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณสุขการ
6. การส่งเสริมการฝึก การประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์พัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงาม

ของท้องถิ่น

12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีการบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมการกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดขยะมูลฝอย และสิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย

19. การสาธารณสุข การอนามัย ครอบครัวและการรักษาพยาบาลในด้านความ
รับผิดชอบ การบริหารงานขององค์การปกครองส่วนตำบล
20. การจัดให้มีบริการควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและการควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและอนามัย โรงมโหรีศพและ
การสาธารณสุขสถานอื่น ๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง
26. การขนส่งและวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและการบรรเทาสาธารณะ
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนป้องกันและรักษาความ
ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
31. กิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการ
ประกาศกำหนด

ในด้านความรับผิดชอบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น
นายกบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจะรับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามมติของสภาองค์การ
บริหารส่วนตำบล และมีพนักงานส่วนตำบลเป็นผู้ปฏิบัติและประจำองค์การบริหารส่วนตำบล

ยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร
จังหวัดชุมพร แบ่งการปกครองออกเป็น 8 อำเภอ 70 ตำบล 736 หมู่บ้าน โดยมีอำเภอ
ดังนี้ อำเภอเมืองชุมพร อำเภอท่าแซะ อำเภอปะทิว อำเภอหลังสวน อำเภอละแม อำเภอพะโต๊ะ
อำเภอสวี และอำเภอทุ่งตะโก

การปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย เทศบาลเมือง 2 แห่ง เทศบาลตำบล 25 แห่ง
องค์การบริหารส่วนตำบล 51 แห่ง และองค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่ง
ศึกษาถึงระดับความสำเร็จของการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยจึงได้นำยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสี่ปี (พ.ศ. 2558-2562) ของ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพรมาทบทวน เพื่อใช้ประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
ดังนี้

วิสัยทัศน์การพัฒนาจังหวัดชุมพร

จังหวัดชุมพรได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของจังหวัดชุมพรการพัฒนาตาม
แนวนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งประเด็นสำคัญของนโยบาย คือ “เมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์
เติบโตอย่างมั่นคงบนฐานของการเกษตร การท่องเที่ยวและคุณภาพชีวิตของประชาชน”

นิยาม (Vision Meaning)

เมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์ หมายถึง การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของจังหวัดชุมพร
บนพื้นฐานของการใช้ความรู้ (Knowledge) การศึกษาและการเรียนรู้ (Education) การสร้างสรรค์
(Creativity) การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา ดันทุนทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม
ชุมพร และการสังคมนวัตกรรมทางสังคม (Intellectual Property) การคิดค้นทางเทคโนโลยีและ
นวัตกรรมที่มุ่งยกระดับเกษตรกรรม อุตสาหกรรมการเกษตร การท่องเที่ยวและทุนทางปัญญาให้
เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

เติบโตอย่างมั่นคงบนฐานการเกษตร หมายถึง

ผลผลิตทางการเกษตรมีคุณภาพสามารถพัฒนาและสร้างสรรค์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value
Added) และสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) แก่ระบบเศรษฐกิจของจังหวัด สร้างงานสร้างอาชีพ
สร้างรายได้แก่เกษตรกรและส่งเสริมเศรษฐกิจแก่ชุมชน เกษตรกรและกลุ่มเกษตรกรเข้มแข็งมี
ศักยภาพในการพึ่งพาตนเองสูง อุตสาหกรรมการเกษตรและเกี่ยวเนื่องจากภาคเกษตรเข้มแข็ง เป็น
มิตรกับสิ่งแวดล้อม เติบโตและแข่งขันได้

เติบโตอย่างมั่นคงบนฐานการท่องเที่ยว หมายถึง

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจังหวัดชุมพร มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ครบวงจรมีคุณภาพระดับ
สากล แหล่งท่องเที่ยวหลักของจังหวัด ผู้ประกอบการ บุคลากรการท่องเที่ยวและระบบการจัดการ
ท่องเที่ยวมีมาตรฐานสามารถรองรับการท่องเที่ยวระดับนานาชาติ ชุมชนมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง
การท่องเที่ยวสามารถสร้างเศรษฐกิจ สร้างงาน สร้างรายได้แก่จังหวัดและชุมชน

เติบโตอย่างมั่นคงบนฐานคุณภาพชีวิตของประชาชน หมายถึง

ประชาชนมีสุขภาพดี ความรู้ดีมีคุณภาพชีวิตที่ดีครอบคลุมรอบอุ้นชุมชนเข้มแข็งนำอยู่
ประชาชนมีวิถีชีวิตแบบพอเพียง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความอุดมสมบูรณ์ ระบบ
การบริหารและบริการของภาครัฐมีคุณภาพและทั่วทุกพื้นที่ของจังหวัดพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

จากวิสัยทัศน์ของจังหวัดชุมพรดังกล่าวองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพรได้นำมา
กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาเองดังนี้

วิสัยทัศน์การพัฒนา (Vision) องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร คือ “องค์กรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และบูรณาการ การจัดการบริการสาธารณะที่เป็นเลิศ”

จากวิสัยทัศน์การพัฒนาที่ว่า เมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์เติบโตอย่างมั่นคงบนฐานของการเกษตร การท่องเที่ยวและคุณภาพชีวิตของประชาชน องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพรจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาดังกล่าวขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร (พ.ศ. 2558-2562) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว และเป็นไปตามกระบวนการที่บัญญัติไว้ในระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การจัดเวทีประชาคมจังหวัด เพื่อรับฟังปัญหาและความต้องการที่แท้จริงจากภาคส่วนต่าง ๆ อีกด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพรได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา (พ.ศ. 2558-2562) ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา (พ.ศ. 2558-2562) ได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2557 โดยได้กำหนดโครงการไว้ในปีงบประมาณ 2558 จำนวน 450 โครงการ งบประมาณ 476,950,800 บาท สามารถจำแนกตามยุทธศาสตร์การพัฒนาได้ ดังนี้ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร, 2558, น. 4-15)

ตารางที่ 2.2 งบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

| ยุทธศาสตร์ | โครงการ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---------|----------------|
| 1. การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน | 172 | 259,666,400.- |
| 2. การพัฒนาด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต | 106 | 111,685,600.- |
| 3. การพัฒนาจัดระเบียบชุมชน/สังคมและรักษาความสงบเรียบร้อย | 5 | 6,690,000.- |
| 4. การพัฒนาวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว | 8 | 6,715,000.- |
| 5. การบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | 7 | 1,090,000.- |
| 6. การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น | 30 | 29,815,000.- |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| ยุทธศาสตร์ | โครงการ | งบประมาณ (บาท) |
|--|------------|----------------------|
| 7. การบริหารจัดการ | 121 | 61,138,800.- |
| 8. การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน | 1 | 150,000.- |
| รวม | 471 | 970,354,135.- |

ที่มา : องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร, (2558, น. 15)

รายละเอียดของยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร มีดังนี้
(องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร, 2558, น. 8-9)

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
 - 1.1 พัฒนาการคมนาคมและขนส่ง
 - 1.2 พัฒนาระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ
 - 1.3 แนวทางส่งเสริมและสนับสนุนการผังเมืองรวมจังหวัดอย่างเป็นระบบ
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต
 - 2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาให้กับนักเรียนในสังกัด อบจ.
 - 2.2 ส่งเสริมการศึกษานอกสังกัด อบจ.
 - 2.3 การสาธารณสุขและการป้องกันโรค
 - 2.4 ส่งเสริมด้านการกีฬาและสถานที่ออกกำลังกาย
 - 2.5 ส่งเสริมการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
 - 2.6 การสังคมสงเคราะห์เด็ก สตรี คนชรา ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส
3. ยุทธศาสตร์การจัดระเบียบชุมชน/สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย
 - 3.1 ส่งเสริมและพัฒนาประชาธิปไตยภาคประชาชน
 - 3.2 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
 - 3.3 แนวทางการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในชีวิตและทรัพย์สิน
 - 3.4 แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนารววางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และ

การท่องเที่ยว

 - 4.1 ส่งเสริมการลงทุน เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และพ่วงพาตนเองตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

- 4.2 ส่งเสริมการเกษตร
- 4.3 แนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 5. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - 5.1 ส่งเสริมการอนุรักษ์ คุ่มครอบ คูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - 5.2 การจัดการขยะมูลฝอย มลพิษและสิ่งปฏิกูลรวม
- 6. ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น
 - 6.1 ส่งเสริมและสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น
 - 6.2 การอนุรักษ์ขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีและรักษาอัตลักษณ์ของท้องถิ่น
 - 6.3 การอนุรักษ์ ทำนุ บำรุงรักษาโบราณสถานและโบราณวัตถุ
 - 6.4 ส่งเสริมสนับสนุนด้านศาสนา
- 7. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ
 - 7.1 ส่งเสริมความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์
 - 7.2 ประชาสัมพันธ์และการบริการประชาชน
 - 7.3 พัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงาน
 - 7.4 พัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน
- 8. ยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
 - 8.1 ส่งเสริมด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบคมนาคม
 - 8.2 ส่งเสริมด้านการท่องเที่ยว
 - 8.3 ส่งเสริมด้านการศึกษา
 - 8.4 ส่งเสริมการอนุรักษ์และรักษาอัตลักษณ์

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมปอง สุวรรณเพชร (2551) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3 กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการของกลุ่มเรือนจำเขต 3 จำนวน 290 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต 3 เป็นวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เชิงรุก การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ การศึกษา

ความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนวัฒนธรรมองค์การพบว่า มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุทธิมาศ มากละม้าย (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษากรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาลักษณะหรือรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละองค์กร 2) เพื่อศึกษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การการปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษามีดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา เป็นวัฒนธรรมมุ่งประสิทธิภาพเป็นวัฒนธรรมหลัก วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา เป็นมีวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูลเป็นวัฒนธรรมหลัก

2. วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่คาดหวัง จำแนกตามขนาดของเทศบาลพบว่า เทศบาลนครมีวัฒนธรรมมุ่งประสิทธิภาพเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และมีวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูลเป็นวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง เทศบาลเมืองมีวัฒนธรรมมุ่งประสิทธิภาพเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และมีวัฒนธรรมมุ่งแข่งขันเป็นวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง และเทศบาลตำบลมีวัฒนธรรมมุ่งประสิทธิภาพเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และมีวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูลเป็นวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง

3. พนักงานเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญในมิติวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูล เรื่องการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม

สกวพรรณ ธรรมคุณ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การเทศบาลนครเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครเชียงใหม่ 2)ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครเชียงใหม่กับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือ “I AM READY” และ 3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า ด้านการมุ่งความสำเร็จ คือ ด้านแนวคิดของการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ด้านการขัดแย้ง คือ เสนอผู้บังคับบัญชาให้รับทราบเพื่อที่จะ

ได้ประชุมหาข้อตกลง เพื่อลดความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความคล่องตัว และการปรับตัว คือ การศึกษากฎระเบียบใหม่ๆ และนำมาใช้ให้ทันสมัยที่สุดอยู่ในระดับมาก และด้านการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ คือ ด้านอำนาจหน้าที่คือการได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจพิจารณาอนุญาตและอนุมัติได้บางเรื่องอยู่ในระดับมาก ในการทำงานผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ด้วยการทำงานเป็นทีม เพื่อที่จะทำให้คนในองค์กรมองไปในทิศทางเดียวกันในการเสริมสร้างให้องค์กรของตนเองประสบความสำเร็จและก้าวหน้าเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพได้

ศุวิมล ตั้งประเสริฐ (2553) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลนครราชสีมา โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาล จำนวน 245 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลสังกัดเทศบาลนครราชสีมา ตามการประเมินของผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น คือ ด้านอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลสังกัดเทศบาลนครราชสีมา ตามการประเมินของผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาลที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลสังกัดเทศบาลนครราชสีมาตามการประเมินของผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาลที่มีเพศอายุ และประสบการณ์ในกรปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภรดา ประสพสุข (2551) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตเทศบาลคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย คณะผู้บริหารส่วนตำบล สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบลสังกัดการบริหารส่วนตำบล ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมส่วนใหญ่มีการปฏิบัติบ้างเป็นบางครั้งตามลำดับ ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ร้อยละ 52.6 รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ร้อยละ 52.2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ร้อยละ 49.2 และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ร้อยละ 47.9 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ให้

หลักเบื้องที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้น ความสามารถในการจัดการหรือควบคุม อารมณ์ตนเองและควบคุมตนเองและให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจได้มีการเสนอแนะให้มีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ให้มีการตั้งมาตรฐานในการทำงาน และให้มีความใส่ใจกับผู้ร่วมงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ได้เสนอแนะให้มีการร่วมกันส่งเสริมผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็นให้มีการแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ และให้มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้รับรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ด้านการ คำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ได้มีการเสนอแนะให้เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสได้รับความรู้ใหม่ ให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

ครุณี ชันขวา (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนใน อำเภอนองเรือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 การศึกษาอิสระครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอนองเรือสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารจำนวน 68 คน และครูจำนวน 243 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย รวมกลุ่มตัวอย่าง 311 คน เครื่องมือที่สร้างขึ้น นำไปทดลองใช้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงเท่ากับ 0.98 เก็บรวบรวมข้อมูลได้ 311 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 100 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารโรงเรียนมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญา

นิรัตน์ สังข์จีน (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลในจังหวัดปัตตานี โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล เจ้าหน้าที่ของเทศบาลในจังหวัดปัตตานี จำนวน 12 เทศบาล ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.80 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.94 รองลงมา คือ ด้านผู้นำการแลกเปลี่ยน ค่าเฉลี่ย 2.75 ด้านผู้นำโดยปล่อยเสรี ค่าเฉลี่ย 2.29 ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นปัญญา ค่าเฉลี่ย 3.02 อยู่ในระดับปาน กลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเก็บภาษี ค่าเฉลี่ย 3.25 ด้านการบริหารงบประมาณ ค่าเฉลี่ย 3.19 และ ด้านสิ่งแวดล้อม ค่าเฉลี่ย 3.02 อยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมอาชีพ ค่าเฉลี่ย 2.93

วารางคณา เทียมภักดี (2547) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเชียงราย โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหน่วยงานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 70.70 ค่าเฉลี่ย 3.26 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หัวหน้าหน่วยงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยมีภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกชนสูงสุด ค่าเฉลี่ย 3.38 รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ค่าเฉลี่ย 3.25 และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ค่าเฉลี่ย 3.20 สำหรับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าฝ่ายหน่วยงานส่วนใหญ่ประเมินพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 61.60 ค่าเฉลี่ย 3.14 เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ค่าเฉลี่ย 3.42 รองลงมา คือ ด้านการจัดการองค์กรและการบริหาร ค่าเฉลี่ย 3.27 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ค่าเฉลี่ย 2.60

Bass (1985), Avolio and Bass (1994) และ Yukl (1994) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้นและจะช่วยให้ใจเื่องใจต่างๆ ในการบริหารงานลดลง และทำองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam (1996) ศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทำการวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำทั้งหมด 33 เครื่องมือ พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร และวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร และความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากร และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ประชากร (Population) ได้แก่ บุคคลกรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 51 แห่ง จาก 8 อำเภอ โดยเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง มีจำนวนทั้งสิ้น 1,458 คน รายละเอียดประชากรดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

| รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล | พนักงาน ส่วนตำบล | พนักงาน จ้าง | รวม |
|-------------------------------------|---------------------|-----------------|-----|
| 1. อำเภอเมืองชุมพร | | | |
| 1.1 องค์การบริหารส่วนตำบลถ้ำสิงห์ | 11 | 10 | 21 |
| 1.2 องค์การบริหารส่วนตำบลวิสัยเหนือ | 16 | 11 | 27 |
| 1.3 องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งคา | 17 | 20 | 37 |
| 1.4 องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านนา | 13 | 13 | 26 |

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

| รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล | พนักงาน ส่วนตำบล | พนักงาน จ้าง | รวม |
|------------------------------------|---------------------|-----------------|-----|
| 1.5 องค์การบริหารส่วนตำบลวังไผ่ | 13 | 3 | 16 |
| 1.6 องค์การบริหารส่วนตำบลหาดพันไกร | 14 | 12 | 26 |
| 1.7 องค์การบริหารส่วนตำบลตากแดด | 18 | 13 | 31 |
| 1.8 องค์การบริหารส่วนตำบลนาทุ่ง | 12 | 13 | 25 |
| 1.9 องค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำ | 10 | 38 | 48 |
| 2. อำเภอปะทิว | | | |
| 2.1 องค์การบริหารส่วนตำบลเขาไชยราช | 5 | 10 | 15 |
| 2.2 องค์การบริหารส่วนตำบลปากคลอง | 9 | 28 | 37 |
| 2.3 องค์การบริหารส่วนตำบลดอนยาง | 13 | 15 | 28 |
| 2.4 องค์การบริหารส่วนตำบลสะพือ | 11 | 27 | 38 |
| 3. อำเภอพะโต๊ะ | | | |
| 3.1 องค์การบริหารส่วนตำบลพระรักษ์ | 11 | 13 | 24 |
| 3.2 องค์การบริหารส่วนตำบลปังหวาน | 10 | 11 | 21 |
| 3.3 องค์การบริหารส่วนตำบลปากทรง | 9 | 10 | 19 |
| 3.4 องค์การบริหารส่วนตำบลพะโต๊ะ | 11 | 21 | 32 |
| 4. อำเภอสวี | | | |
| 4.1 องค์การบริหารส่วนตำบลเขาค่าย | 12 | 18 | 30 |
| 4.2 องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะลุ | 11 | 17 | 28 |
| 4.3 องค์การบริหารส่วนตำบลนาสัก | 6 | 49 | 55 |
| 4.4 องค์การบริหารส่วนตำบลวิสัยใต้ | 12 | 11 | 23 |
| 4.5 องค์การบริหารส่วนตำบลครน | 12 | 16 | 28 |
| 4.6 องค์การบริหารส่วนตำบลด่านสวี | 11 | 11 | 22 |
| 4.7 องค์การบริหารส่วนตำบลสวี | 14 | 14 | 28 |
| 4.8 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าหิน | 9 | 12 | 21 |
| 4.9 องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งระยะ | 15 | 16 | 31 |

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

| รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล | พนักงาน ส่วนตำบล | พนักงาน จ้าง | รวม |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------|-----|
| 5. อำเภอทุ่งตะโก | | | |
| 5.1 องค์การบริหารส่วนตำบลช่องไม้แก้ว | 12 | 15 | 27 |
| 5.2 องค์การบริหารส่วนตำบลตะโก | 13 | 16 | 29 |
| 6. อำเภอละแม | | | |
| 6.1 องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควาวัด | 13 | 19 | 32 |
| 6.2 องค์การบริหารส่วนตำบลสวนแตง | 11 | 11 | 22 |
| 6.3 องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหลวง | 15 | 14 | 29 |
| 6.4 องค์การบริหารส่วนตำบลละแม | 13 | 28 | 41 |
| 7. อำเภอหลังสวน | | | |
| 7.1 องค์การบริหารส่วนตำบลหาดยาย | 12 | 20 | 32 |
| 7.2 องค์การบริหารส่วนตำบลแหลมทราย | 9 | 9 | 18 |
| 7.3 องค์การบริหารส่วนตำบลพ้อแดง | 6 | 11 | 17 |
| 7.4 องค์การบริหารส่วนตำบลบางน้ำจืด | 13 | 19 | 32 |
| 7.5 องค์การบริหารส่วนตำบลบางมะพร้าว | 14 | 18 | 32 |
| 7.6 องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน | 18 | 13 | 31 |
| 7.7 องค์การบริหารส่วนตำบลนาพญา | 11 | 15 | 26 |
| 7.8 องค์การบริหารส่วนตำบลนาขา | 15 | 17 | 32 |
| 7.9 องค์การบริหารส่วนตำบลท่ามะปลา | 8 | 18 | 26 |
| 8. อำเภอท่าแซะ | | | |
| 8.1 องค์การบริหารส่วนตำบลสองพี่น้อง | 11 | 10 | 21 |
| 8.2 องค์การบริหารส่วนตำบลทรัพย์อนันต์ | 13 | 14 | 27 |
| 8.3 องค์การบริหารส่วนตำบลหินแก้ว | 14 | 9 | 23 |
| 8.4 องค์การบริหารส่วนตำบลหงษ์เจริญ | 9 | 24 | 33 |
| 8.5 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม | 16 | 14 | 30 |
| 8.6 องค์การบริหารส่วนตำบลรือรือ | 15 | 38 | 53 |

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

| รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล | พนักงาน ส่วนตำบล | พนักงาน จ้าง | รวม |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|-------|
| 8.7 องค์การบริหารส่วนตำบลนากระตาม | 14 | 6 | 20 |
| 8.8 องค์การบริหารส่วนตำบลสลุย | 14 | 21 | 35 |
| 8.9 องค์การบริหารส่วนตำบลคูริง | 16 | 11 | 27 |
| 8.10 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าแซะ | 11 | 15 | 26 |
| รวม | | | 1,458 |

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากการดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 ผู้วิจัยได้นำประชากร จำนวน 1,458 คน มากำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ ทาโรยามานะ (Taro Yamane's, 1967, p. 398) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ด้วยการคำนวณ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 314 คน โดยมีวิธีการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ดำเนินการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการศึกษาวิจัย โดยใช้หลักการคำนวณของ Yamane's ดังนี้

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

โดยที่

n = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ศึกษา

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (โดยในการศึกษานี้กำหนดให้เท่ากับ 0.05)

แทนค่าจากสูตร (1)

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

$$n = \frac{1,458}{1 + (1,458) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{1,458}{1 + (1,458) (0.0025)}$$

$$n = \frac{1,458}{1 + (3.645)} = \frac{1,458}{4.645}$$

$$n = 314$$

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยส่งแบบสอบถามไปยังองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรทั้งหมด 51 แห่ง และใช้สูตรเพื่อคำนวณหาจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ จะได้กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

$$\text{จำนวนในแต่ละ อบต.} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนบุคลากรใน อบต. ที่ถูกเลือก}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.2 การหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสัดส่วนของจำนวนประชากร

| องค์การบริหารส่วนตำบลที่ถูกเลือก | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|------------------------------------|---------|---------------|
| 1. องค์การบริหารส่วนตำบลถ้ำสิงห์ | 21 | 4 |
| 2. องค์การบริหารส่วนตำบลวิสัยเหนือ | 27 | 6 |
| 3. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งคา | 37 | 8 |
| 4. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านนา | 26 | 6 |
| 5. องค์การบริหารส่วนตำบลวังไผ่ | 16 | 3 |
| 6. องค์การบริหารส่วนตำบลหาดพันไกร | 26 | 6 |
| 7. องค์การบริหารส่วนตำบลตากแดด | 31 | 7 |
| 8. องค์การบริหารส่วนตำบลนาทุ่ง | 25 | 5 |
| 9. องค์การบริหารส่วนตำบลปากน้ำ | 48 | 10 |
| 10. องค์การบริหารส่วนตำบลเขาไชยราช | 15 | 3 |
| 11. องค์การบริหารส่วนตำบลปากคลอง | 37 | 8 |
| 12. องค์การบริหารส่วนตำบลคอนยาง | 28 | 6 |
| 13. องค์การบริหารส่วนตำบลสะพลี | 38 | 8 |

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

| องค์กรบริหารส่วนตำบลที่ถูกเลือก | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|-------------------------------------|---------|---------------|
| 14. องค์กรบริหารส่วนตำบลพระรัษฎ์ | 24 | 5 |
| 15. องค์กรบริหารส่วนตำบลปึงหวาน | 21 | 5 |
| 16. องค์กรบริหารส่วนตำบลปากทรง | 19 | 4 |
| 17. องค์กรบริหารส่วนตำบลพะโต๊ะ | 32 | 7 |
| 18. องค์กรบริหารส่วนตำบลเขาค่าย | 30 | 6 |
| 19. องค์กรบริหารส่วนตำบลเขาทะลุ | 28 | 6 |
| 20. องค์กรบริหารส่วนตำบลนาสัก | 55 | 12 |
| 21. องค์กรบริหารส่วนตำบลวิสัยใต้ | 23 | 5 |
| 22. องค์กรบริหารส่วนตำบลครน | 28 | 6 |
| 23. องค์กรบริหารส่วนตำบลด่านสวี | 22 | 5 |
| 24. องค์กรบริหารส่วนตำบลสวี | 28 | 6 |
| 25. องค์กรบริหารส่วนตำบลท่าหิน | 21 | 4 |
| 26. องค์กรบริหารส่วนตำบลทุ่งระยะ | 31 | 7 |
| 27. องค์กรบริหารส่วนตำบลช่องไม้แก้ว | 27 | 6 |
| 28. องค์กรบริหารส่วนตำบลตะโก | 29 | 6 |
| 29. องค์กรบริหารส่วนตำบลทุ่งควาวัด | 32 | 7 |
| 30. องค์กรบริหารส่วนตำบลสวนแตง | 22 | 5 |
| 31. องค์กรบริหารส่วนตำบลทุ่งหลวง | 29 | 6 |
| 32. องค์กรบริหารส่วนตำบลละแม | 41 | 8 |
| 33. องค์กรบริหารส่วนตำบลหาดยาย | 32 | 7 |
| 34. องค์กรบริหารส่วนตำบลแหลมทราย | 18 | 4 |
| 35. องค์กรบริหารส่วนตำบลพ้อแดง | 17 | 4 |
| 36. องค์กรบริหารส่วนตำบลบางน้ำจืด | 32 | 7 |
| 37. องค์กรบริหารส่วนตำบลบางมะพร้าว | 32 | 7 |
| 38. องค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านควน | 31 | 7 |
| 39. องค์กรบริหารส่วนตำบลนาพญา | 26 | 5 |
| 40. องค์กรบริหารส่วนตำบลนาขา | 32 | 7 |

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

| องค์การบริหารส่วนตำบลที่ถูกเลือก | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|---------------------------------------|--------------|---------------|
| 41.องค์การบริหารส่วนตำบลท่ามะปลา | 26 | 6 |
| 42.องค์การบริหารส่วนตำบลสองพี่น้อง | 21 | 5 |
| 43. องค์การบริหารส่วนตำบลทรัพย์อนันต์ | 27 | 6 |
| 44. องค์การบริหารส่วนตำบลหินแก้ว | 23 | 5 |
| 45.องค์การบริหารส่วนตำบลหงษ์เจริญ | 33 | 7 |
| 46.องค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม | 30 | 6 |
| 47.องค์การบริหารส่วนตำบลรับร่อ | 53 | 11 |
| 48.องค์การบริหารส่วนตำบลสลวย | 35 | 8 |
| 49.องค์การบริหารส่วนตำบลนากระตาม | 20 | 4 |
| 50.องค์การบริหารส่วนตำบลคูริง | 27 | 6 |
| 51.องค์การบริหารส่วนตำบลท่าแซะ | 26 | 6 |
| รวม | 1,458 | 314 |

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมี 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 บัญชีส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และเงินเดือน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร จำนวน 28 ข้อ ได้แก่ บัญชีด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ จำนวน 10 ข้อ บัญชีด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 8 ข้อ บัญชีด้านการดำเนินกลยุทธ์ จำนวน 4 ข้อ และบัญชีด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร 4 ด้าน จำนวน 27 ข้อ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 10 ข้อ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 5 ข้อ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 6 ข้อ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนจำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร 4 ด้าน จำนวน 19 ข้อ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา จำนวน 5 ข้อ ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ จำนวน 5 ข้อ ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ จำนวน 5 ข้อ และด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงานจำนวน 4 ข้อ

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือหรือในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาตำรา เอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและพัฒนาปรับปรุงให้ครอบคลุมและตรงตามเนื้อหาของเรื่องที่ทำกรวิจัย

2. นำข้อมูลที่ได้ศึกษามาสร้างเป็นแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวทางของ เร็นซิส เอ. ลิเคิร์ต (Rensis A. Likert, 1961, pp. 166-169) โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

3.2 ขั้นตอนการตรวจสอบเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาแก้ไขประเด็นให้มีความถูกต้องครอบคลุมตามขอบเขตของวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามไปขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาที่จะวัดว่ามีความชัดเจน ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการวิจัย มีการใช้ภาษาที่ถูกต้องชัดเจน และมาตรวัดที่ใช้มีความเหมาะสม จำนวน 3 ท่าน

3. นำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องทั้งในเรื่องภาษา และเนื้อหา ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ได้แก่ (1) ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สุเทพ เชาวลิต (2) ดร. วัฒนา ถ่วงลือ และ (3) นายวัชรินทร์ สุวพิศ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสะพลี จังหวัด ชุมพร เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความครอบคลุม ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีความ ถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้องเหมาะสม อีกครั้ง

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคลากรซึ่ง มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำคะแนนจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่า สัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น ไม่น้อยกว่า 0.70 จึงถือได้ว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้ (Lee Joseph Cronbach, 1951, pp. 297-334) มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.97

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อเข้าไปติดต่อขอความร่วมมือจากนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปจำนวน 436 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 356 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81 ของแบบสอบถามที่แจกไป ต่อจากนั้นผู้ศึกษา ได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม คัดแบบสอบถามที่ตอบคำถามไม่สมบูรณ์ ครบถ้วนออก ให้เหลือเพียง 314 ฉบับ รวมทั้งจัดทำคู่มือลงรหัสและบันทึกข้อมูลเพื่อทำผลการวิจัยต่อไป

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้อง ที่สมบูรณ์แล้วมาลงรหัสแล้วบันทึกข้อมูล นำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แล้ววิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยมี ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และเงินเดือน ผู้วิจัยใช้สถิติ ความถี่ และค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ได้แก่ ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการดำเนินกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ข้อมูลที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ผู้วิจัยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูล
4. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา วัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ และวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน ผู้วิจัยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการแปลความตามข้อ 2-4 ข้างต้น ผู้วิจัยยึดเกณฑ์การวิเคราะห์ ช่วงคะแนนค่าเฉลี่ย โดยใช้ช่วงการวัดช่วงของค่าเฉลี่ยตามแนวของ จอห์น คับ บลิว เบสท์และเจมส์วีคาห์น (John W. Best and James V. Kahn) ดังนี้ (Best, John W. and Kahn, James V. 1986, pp. 181-182)

| ค่าเฉลี่ย | ความหมาย |
|-----------|-------------------------------|
| 4.50-5.00 | มีระดับการดำเนินการมากที่สุด |
| 3.50-4.49 | มีระดับการดำเนินการมาก |
| 2.50-3.49 | มีระดับการดำเนินการปานกลาง |
| 1.50-2.49 | มีระดับการดำเนินการน้อย |
| 1.00-1.49 | มีระดับการดำเนินการน้อยที่สุด |

5. ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยใช้สถิติการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินระดับการวัดค่าความสัมพันธ์จากการศึกษาแนวทางของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540, น. 144) ดังนี้

| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) | ระดับความสัมพันธ์ |
|-------------------------------|-------------------|
| 0.80-1.00 | สูง |
| 0.60-0.79 | ค่อนข้างสูง |
| 0.40-0.59 | ปานกลาง |
| 0.20-0.39 | ค่อนข้างต่ำ |
| 0.00-0.19 | ต่ำ |

6. ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยใช้สถิติการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินระดับการวัดค่าความสัมพันธ์จากการศึกษาแนวทางของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540, น. 144) ดังนี้

| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) | ระดับความสัมพันธ์ |
|-------------------------------|-------------------|
| 0.80-1.00 | สูง |
| 0.60-0.79 | ค่อนข้างสูง |
| 0.40-0.59 | ปานกลาง |
| 0.20-0.39 | ค่อนข้างต่ำ |
| 0.00-0.19 | ต่ำ |

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร โดยศึกษาข้อมูลจากความกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร จำนวน 364 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 6 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และเงินเดือน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ พร้อมนำเสนอรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.1 ดังนี้

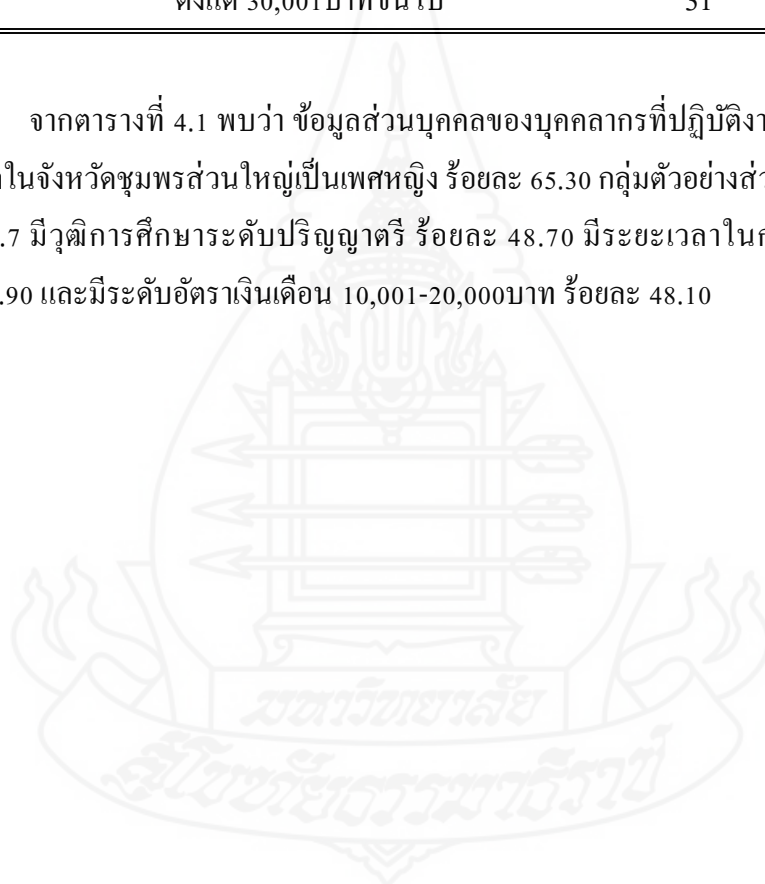
ตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

| ข้อมูลส่วนบุคคล | ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (n=314) | | |
|---------------------------|------------------------------|--------|-------|
| | จำนวน (คน) | ร้อยละ | |
| 1. เพศ | ชาย | 109 | 34.70 |
| | หญิง | 205 | 65.30 |
| 2. อายุ | 18-25ปี | 10 | 3.20 |
| | 26-30ปี | 48 | 15.30 |
| | 31-35ปี | 75 | 23.90 |
| | 36-40ปี | 87 | 27.70 |
| | 41-45ปี | 43 | 13.70 |
| | 46-50ปี | 38 | 12.10 |
| | 51ปีขึ้นไป | 13 | 4.10 |
| 3. วุฒิการศึกษา | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 74 | 23.60 |
| | ปริญญาตรี | 153 | 48.70 |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 87 | 27.70 |
| 4. ระยะเวลา ในการทำงาน | 1- 5 ปี | 80 | 25.50 |
| | 6 – 10 ปี | 97 | 30.90 |
| | 11 – 15 ปี | 90 | 28.70 |
| | 16ปีขึ้นไป | 47 | 15.00 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ข้อมูลส่วนบุคคล | ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (n=314) | | |
|-----------------|------------------------------|--------|-------|
| | จำนวน (คน) | ร้อยละ | |
| 5. เงินเดือน | ไม่เกิน 10,000 บาท | 25 | 8.00 |
| | 10,001-20,000บาท | 151 | 48.10 |
| | 20,001-30,000บาท | 107 | 34.10 |
| | ตั้งแต่ 30,001บาทขึ้นไป | 31 | 9.90 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 65.30 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 36-40 ปี ร้อยละ 27.7 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 48.70 มีระยะเวลาในการทำงาน 6 – 10 ปี ร้อยละ 30.90 และมีระดับอัตราเงินเดือน 10,001-20,000บาท ร้อยละ 48.10



ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินยุทธศาสตร์ และการประเมินยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

| การบริหารยุทธศาสตร์ | \bar{X} | S.D. | ระดับ การดำเนินการ | อันดับที่ |
|------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|-----------|
| 1. ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ | 3.95 | 0.54 | มาก | 4 |
| 2. ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ | 4.01 | 0.56 | มาก | 2 |
| 3. ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ | 3.98 | 0.60 | มาก | 3 |
| 4. ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ | 4.05 | 0.64 | มาก | 1 |
| ภาพรวม | 4.00 | 0.53 | มาก | - |
| การบริหารยุทธศาสตร์ | | | | |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผลการศึกษาภาพรวมการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$) รองลงมาได้แก่ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=4.01$) ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=3.98$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ($\bar{X}=3.96$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ จำแนกรายข้อ

| ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ | \bar{X} | S.D. | ระดับการดำเนินการ | อันดับที่ |
|---|-----------|------|-------------------|-----------|
| 1. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายด้านต่างๆของรัฐบาลเพื่อใช้ประกอบในการดำเนินการ | 4.00 | 0.69 | มาก | 2 |
| 2. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์การบริหารส่วนตำบล มีการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง | 4.05 | 0.69 | มาก | 1 |
| 3. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนแล้วนำผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กร | 3.94 | 0.75 | มาก | 8 |
| 4. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของ องค์การบริหารส่วนตำบล มีวิเคราะห์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนในชุมชน | 3.87 | 0.75 | มาก | 10 |
| 5. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการภายในชุมชน | 3.96 | 0.76 | มาก | 5 |
| 6. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์กลุ่มผลประโยชน์ที่มีอยู่ภายในชุมชน | 3.95 | 0.73 | มาก | 7 |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ | \bar{X} | S.D. | ระดับ การดำเนินการ | อันดับที่ |
|---|-------------|-------------|-----------------------|-----------|
| 7. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์การบริหาร ส่วนตำบลมีการวิเคราะห์กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงาน เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัด ก่อนกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน | 3.95 | 0.73 | มาก | 6 |
| 8. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์การบริหาร ส่วน ตำบลมีการวิเคราะห์วัฒนธรรม การปฏิบัติงานภายในองค์กรแล้วนำผลไปปรับ ใช้ในการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ภายในองค์กรแล้วนำผลไปปรับใช้ในการบริหาร ขององค์กร | 3.88 | 0.73 | มาก | 9 |
| 9. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์การบริหาร ส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ทรัพยากรการบริหาร ภายในองค์กรได้แก่ บุคลากร งบประมาณ แล้วนำผลการวิเคราะห์ไปปรับใช้ใน การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล | 3.98 | 0.72 | มาก | 4 |
| 10. ในการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น องค์การบริหารส่วนตำบลให้ข้าราชการ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน | 4.00 | 0.72 | มาก | 3 |
| รวม | 3.95 | 0.54 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อ
คำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์การบริหารส่วนตำบล มีการ
วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อน
กำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล มีวิเคราะห์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ
ชีวิตประจำวันของประชาชนในชุมชน

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำแนกรายข้อ

| ด้านการกำหนดกลยุทธ์ | \bar{X} | S.D. | ระดับ การดำเนินการ | อันดับที่ |
|--|-----------|------|-----------------------|-----------|
| 1. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนด วิสัยทัศน์การดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูล ที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด | 3.95 | 0.72 | มาก | 8 |
| 2. องค์การบริหารส่วนตำบล มีการกำหนด พันธกิจโดยการวิเคราะห์ข้อกฎหมายตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหาร ส่วนตำบลพ.ศ.2537 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมซึ่ง กำหนดอำนาจหน้าที่แล้วนำมาเขียนข้อความที่ ชัดเจน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ | 4.03 | 0.73 | มาก | 3 |
| 3. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ | 4.04 | 0.66 | มาก | 2 |
| 4. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนด กลยุทธ์ในการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ โดยได้ จากการนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าว ข้างต้นมาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ | 3.99 | 0.71 | มาก | 6 |
| 5. มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลให้มีความสอดคล้อง กับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัด และ ค่าเป้าหมายที่ชัดเจน | 4.06 | 0.71 | มาก | 1 |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| ด้านการกำหนดกลยุทธ์ | \bar{X} | S.D. | ระดับ การดำเนินการ | อันดับที่ |
|--|-------------|-------------|-----------------------|-----------|
| 6.องค์การบริหารส่วนตำบลนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ | 4.00 | 0.70 | มาก | 5 |
| 7.องค์การบริหารส่วนตำบลได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ | 4.03 | 0.78 | มาก | 4 |
| 8. ทุกฝ่าย ทุกส่วนในองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเข้าใจและมีความพร้อมที่จะสร้างการเชื่อมโยง เพื่อให้เกิดผลงานในการปฏิบัติสู่เป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล | 3.99 | 0.62 | มาก | 7 |
| รวม | 4.01 | 0.56 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการดำเนินกลยุทธ์ จำแนกรายข้อ

| ด้านการดำเนินกลยุทธ์ | \bar{X} | S.D. | ระดับการดำเนินการ | อันดับที่ |
|---|-------------|-------------|-------------------|-----------|
| 1. องค์การบริหารส่วนตำบล มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และโครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน | 4.04 | 0.71 | มาก | 3 |
| 2. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการขับเคลื่อน/ผลักดันให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลอย่างสม่ำเสมอ | 4.05 | 0.70 | มาก | 2 |
| 3. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ | 4.02 | 0.73 | มาก | 4 |
| 4. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล พัฒนาตนเองและกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมตัดสินใจ | 4.08 | 0.75 | มาก | 1 |
| 5. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดสิ่งจูงใจผูกติดกับกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน | 3.82 | 0.80 | มาก | 6 |
| 6. องค์การบริหารส่วนตำบลได้พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ | 3.93 | 0.69 | มาก | 5 |
| รวม | 3.98 | 0.60 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ . ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล พัฒนาตนเองและ

กระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมตัดสินใจ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดสิ่งจูงใจผูกติดกับกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ จำแนกรายข้อ

| ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ | \bar{X} | S.D. | ระดับการดำเนินการ | อันดับที่ |
|---|-------------|-------------|-------------------|-----------|
| 1. องค์กรบริหารส่วนตำบล ได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน และมีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน | 4.08 | 0.70 | มาก | 2 |
| 2. องค์กรบริหารส่วนตำบล ได้จัดให้มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปี | 4.12 | 0.71 | มาก | 1 |
| 3. องค์กรบริหารส่วนตำบล มีการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึง และเป็นประจำทุกปี | 4.00 | 0.75 | มาก | 4 |
| 4. องค์กรบริหารส่วนตำบล ได้นำการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงานไปวิเคราะห์หาปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์การบริหารงานของหน่วยงานต่อไป | 4.03 | 0.71 | มาก | 3 |
| รวม | 4.05 | 0.64 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การบริหารส่วนตำบล ได้จัดให้มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์การบริหารส่วนตำบล มีการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึง และเป็นประจำทุกปี

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษา ดังตารางที่ 4.7-4.11

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | \bar{X} | S.D. | ระดับภาวะผู้นำ | อันดับที่ |
|--------------------------------------|-------------|-------------|----------------|-----------|
| 1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ | 3.90 | 0.69 | มาก | 1 |
| 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | 3.83 | 0.74 | มาก | 4 |
| 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | 3.88 | 0.74 | มาก | 2 |
| 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน | 3.84 | 0.79 | มาก | 3 |
| ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 3.86 | 0.70 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผลการศึกษาภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.90$)

รองลงมาได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X}=3.88$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ($\bar{X}=3.84$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=3.83$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จำแนกรายข้อคำถาม

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ | \bar{X} | S.D. | ระดับภาวะผู้นำ | อันดับที่ |
|---|-----------|------|----------------|-----------|
| 1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถทำให้บุคลากรยอมรับ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วม | 3.86 | 0.77 | มาก | 9 |
| 2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและสมรรถภาพอย่างสูงในการทำสิ่งใดๆ ก็ตาม | 3.89 | 0.79 | มาก | 6 |
| 3. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.95 | 0.75 | มาก | 1 |
| 4. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต | 3.88 | 0.84 | มาก | 7 |
| 5. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ/มั่นใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย | 3.91 | 0.85 | มาก | 5 |
| 6. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม | 3.88 | 0.84 | มาก | 8 |
| 7. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม | 3.92 | 0.88 | มาก | 4 |

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ | \bar{X} | S.D. | ระดับภาวะผู้นำ | อันดับที่ |
|--|-------------|-------------|----------------|-----------|
| 8. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลกำหนดจุดประสงค์/เป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน | 3.85 | 0.82 | มาก | 10 |
| 9. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.95 | 0.89 | มาก | 3 |
| 10. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลยึดหลักศีลธรรมและจริยธรรมในการวินิจฉัยสั่งการ | 3.95 | 0.88 | มาก | 2 |
| รวม | 3.90 | 0.69 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จำแนกรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากัน มี 3 ข้อ คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลยึดหลักศีลธรรมและจริยธรรมในการวินิจฉัยสั่งการ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลกำหนดจุดประสงค์/เป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกรายข้อคำถาม

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | \bar{X} | S.D. | ระดับภาวะผู้นำ | อันดับที่ |
|--|-------------|-------------|----------------|-----------|
| 1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลกำหนด แนวทางความก้าวหน้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามภารกิจ/หน้าที่ | 3.81 | 0.85 | มาก | 4 |
| 2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้กำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ | 3.83 | 0.89 | มาก | 3 |
| 3. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลสร้างค่านิยม ในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึง ถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน | 3.91 | 0.88 | มาก | 1 |
| 5. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีความสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจ ภายในกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มองโลกในแง่ดี | 3.80 | 0.85 | มาก | 5 |
| รวม | 3.83 | 0.74 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มองโลกในแง่ดี

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกรายข้อคำถาม

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | \bar{X} | S.D. | ระดับภาวะผู้นำ | อันดับที่ |
|--|-------------|-------------|----------------|-----------|
| 1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.83 | 0.90 | มาก | 5 |
| 2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการป้องกันและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น | 3.93 | 0.85 | มาก | 2 |
| 3. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลทำงานเป็นทีม | 3.93 | 0.82 | มาก | 2 |
| 4. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลชี้แนะให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลหาจุดเด่นจุดด้อยในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานร่วมกัน | 3.84 | 0.87 | มาก | 4 |
| 5. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นผู้ประสานงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน | 3.86 | 0.83 | มาก | 3 |
| 6. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วย | 3.94 | 0.83 | มาก | 1 |
| รวม | 3.88 | 0.74 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย

สูงที่สุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชานำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน จำแนกรายข้อคำถาม

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน | \bar{X} | S.D. | แปลผล | อันดับที่ |
|---|-------------|-------------|------------|-----------|
| 1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล | 3.93 | 0.87 | มาก | 1 |
| 2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลดูแลให้ความเอาใจใส่ เป็นที่ปรึกษา ชื่นชม ยกย่อง | 3.86 | 0.91 | มาก | 3 |
| 3. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลรับรู้ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละ คนเท่าที่ทำได้ | 3.82 | 0.87 | มาก | 4 |
| 4. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ | 3.80 | 0.86 | มาก | 5 |
| 5. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน | 3.77 | 0.92 | มาก | 6 |
| 6. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลอำนวยความสะดวก แนะนำให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา | 3.86 | 0.89 | มาก | 2 |
| รวม | 3.83 | 0.79 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน จำแนกรายชื่อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดชุมพร

ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นบริการ และปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษา ดังตารางที่ 4.12-4.16

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

| ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับที่ |
|---------------------------------|-----------|------|-------|-----------|
| 1. ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา | 3.98 | 0.57 | มาก | 3 |
| 2. ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ | 4.06 | 0.58 | มาก | 2 |
| 3. ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นบริการ | 4.13 | 0.63 | มาก | 1 |
| 4. ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน | 3.89 | 0.72 | มาก | 4 |
| ภาพรวมปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร | 4.01 | 0.55 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผลการศึกษารวมวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นบริการ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก (=4.13) รองลงมาได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ (=4.06) ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา (=3.98) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน(=3.89) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา จำแนกรายข้อคำถาม

| วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับที่ |
|---|-------------|-------------|------------|-----------|
| 1. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถทำงานตามหน้าที่ได้สำเร็จภายในระยะเวลา | 4.06 | 0.70 | มาก | 2 |
| 2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำตารางการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานครบถ้วนตามห้วงเวลาที่กำหนด | 3.86 | 0.81 | มาก | 5 |
| 3. บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลสามารถปฏิบัติงาน ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด | 4.03 | 0.66 | มาก | 3 |
| 4. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า มีประโยชน์กับองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่จำกัด | 4.09 | 0.72 | มาก | 1 |
| 5. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลปลูกฝังวัฒนธรรมการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรให้รักษาระยะเวลาในการทำงาน | 3.89 | 0.68 | มาก | 4 |
| รวม | 3.98 | 0.57 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.13 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา จำแนกรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า มีประโยชน์กับองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่จำกัด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำตารางการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานครบถ้วนตามห้วงเวลาที่กำหนด

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ จำแนกรายข้อคำถาม

| วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับที่ |
|---|-------------|-------------|------------|-----------|
| 1.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมุ่งเน้นการทำงานอย่างมีคุณภาพ มีการทำงานเชิงรุก | 3.98 | 0.80 | มาก | 5 |
| 2.บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเชี่ยวชาญในอาชีพ | 4.05 | 0.71 | มาก | 4 |
| 3.บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ประชาชนเป็นอย่างดีเสมือนญาติมิตร | 4.12 | 0.70 | มาก | 1 |
| 4.บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม | 4.07 | 0.72 | มาก | 3 |
| 5.บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ | 4.10 | 0.686 | มาก | 2 |
| รวม | 4.06 | 0.58 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.14 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ จำแนกรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ประชาชนเป็นอย่างดีเสมือนญาติมิตร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมุ่งเน้นการทำงานอย่างมีคุณภาพ มีการทำงานเชิงรุก

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ
จำแนกรายข้อคำถาม

| วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ ที่ |
|--|-------------|-------------|------------|---------------|
| 1.บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลใส่ใจบริการประชาชน หรือผู้มารับบริการด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน | 4.14 | 0.73 | มาก | 2 |
| 2. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลเน้นการให้บริการประชาชนอย่างดีเกินความคาดหมายที่ตั้งไว้ | 4.11 | 0.73 | มาก | 3 |
| 3.บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลเน้นบริการประชาชนด้วยอัธยาศัยไมตรีดี ไม่แสดงความก้าวร้าว หรือดูถูก | 4.14 | 0.76 | มาก | 2 |
| 4.บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลให้ข้อมูล หรือแนะนำข้อมูลที่ต้องการเข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง | 4.17 | 0.70 | มาก | 1 |
| 5. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีความรู้ละเอียดลึกซึ้งในหน้าที่ หรือบริการนั้น เกี่ยวกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ให้บริการ | 4.11 | 0.72 | มาก | 3 |
| รวม | 4.13 | 0.63 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.15 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ จำแนกรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ให้ข้อมูล หรือแนะนำข้อมูลที่ต้องการเข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลเน้นการให้บริการประชาชนอย่างดี เกินความคาดหมายที่ตั้งไว้และบุคลากร

ในองค์การบริหารส่วนตำบลมีความรู้ละเอียดลึกซึ้งในหน้าที่ หรือบริการนั้น เกี่ยวกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ให้บริการ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน
จำแนกรายข้อคำถาม

| วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับที่ |
|--|-------------|-------------|------------|-----------|
| 1.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ส่งเสริมให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงาน แบบเน้นการทำงานเป็นทีม | 3.89 | 0.81 | มาก | 3 |
| 2.บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล มีค่านิยมทำงานเป็นทีม | 3.95 | 0.80 | มาก | 1 |
| 3.สมาชิกในทีมรับผิดชอบงานเอง โดยปราศจากการควบคุม | 3.94 | 0.75 | มาก | 2 |
| 4.มีการให้รางวัลตามผลงานที่แตกต่าง ของบุคคลและตามผลงานของทีมงาน | 3.78 | 0.94 | มาก | 4 |
| รวม | 3.89 | 0.72 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.16 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน จำแนกรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีค่านิยมทำงานเป็นทีม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ มีการให้รางวัลตามผลงานที่แตกต่างของบุคคลและตามผลงานของทีมงาน

ส่วนที่ 5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

2. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

4. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

5. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การด้านมุ่งเน้นเวลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

6. ปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์การด้านมุ่งเน้นคุณภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

7. ปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์การด้านมุ่งเน้นการบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

8. ปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์การด้านมุ่งเน้นทีมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินระดับการวัดค่าความสัมพันธ์จากการศึกษาแนวทางของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540, น. 144) ดังนี้

| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) | ระดับความสัมพันธ์ |
|-------------------------------|-------------------|
| 0.80-1.00 | สูง |
| 0.60-0.79 | ค่อนข้างสูง |
| 0.40-0.59 | ปานกลาง |
| 0.20-0.39 | ค่อนข้างต่ำ |
| 0.00-0.19 | ต่ำ |

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผู้วิจัยนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.17-4.19

ตารางที่ 4.17 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

| ลำดับที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | \bar{X} | S.D. | Pearson Correlation | P-Value |
|----------|---------------------------------|-----------|------|---------------------|---------|
| 1 | ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ | 3.90 | 0.69 | 0.69 | 0.00* |
| 2 | ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | 3.83 | 0.74 | 0.60 | 0.00* |
| 3 | ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | 3.88 | 0.74 | 0.64 | 0.00* |
| 4 | ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน | 3.83 | 0.79 | 0.60 | 0.00* |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.18 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

| ลำดับที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | Pearson Correlation (r) | ระดับความสัมพันธ์ |
|----------|---------------------------------|-------------------------|-------------------|
| 1 | ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ | 0.69 | ค่อนข้างสูง |
| 2 | ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | 0.60 | ค่อนข้างสูง |
| 3 | ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | 0.64 | ค่อนข้างสูง |
| 4 | ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน | 0.60 | ค่อนข้างสูง |

จากตารางที่ 4.17-4.18 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรในระดับค่อนข้างสูง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรสูงที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ข้อสรุปได้ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐานที่ | สมมติฐาน | ยอมรับ ปฏิเสธ |
|-------------|--|---------------|
| 1 | ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล | ✓ |
| 2 | ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล | ✓ |

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

| สมมติฐาน ที่ | สมมติฐาน | ยอมรับ ปฏิเสธ |
|-----------------|--|---------------|
| 3 | ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล | ✓ |
| 4 | ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล | ✓ |

จากตารางที่ 4.19 สรุปได้ว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1-4 และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.20 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

| ลำดับที่ | ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ | \bar{X} | S.D. | Pearson Correlation | P-Value |
|----------|---------------------------------|-----------|------|------------------------|---------|
| 1 | ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา | 3.98 | 0.57 | 0.62 | 0.00* |
| 2 | ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ | 4.06 | 0.58 | 0.68 | 0.00* |
| 3 | ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ | 4.13 | 0.63 | 0.62 | 0.00* |
| 4 | ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน | 3.89 | 0.72 | 0.65 | 0.00* |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.21 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

| ลำดับที่ | ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ | Pearson Correlation (r) | ระดับ ความสัมพันธ์ |
|----------|---------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| 1 | ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา | 0.62 | ค่อนข้างสูง |
| 2 | ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ | 0.68 | ค่อนข้างสูง |
| 3 | ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ | 0.62 | ค่อนข้างสูง |
| 4 | ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน | 0.65 | ค่อนข้างสูง |

จากตารางที่ 4.20-4.21 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรในระดับค่อนข้างสูง โดยปัจจัยวัฒนธรรมวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลสูงที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ข้อ สรุปได้ดังตารางที่ 4.22

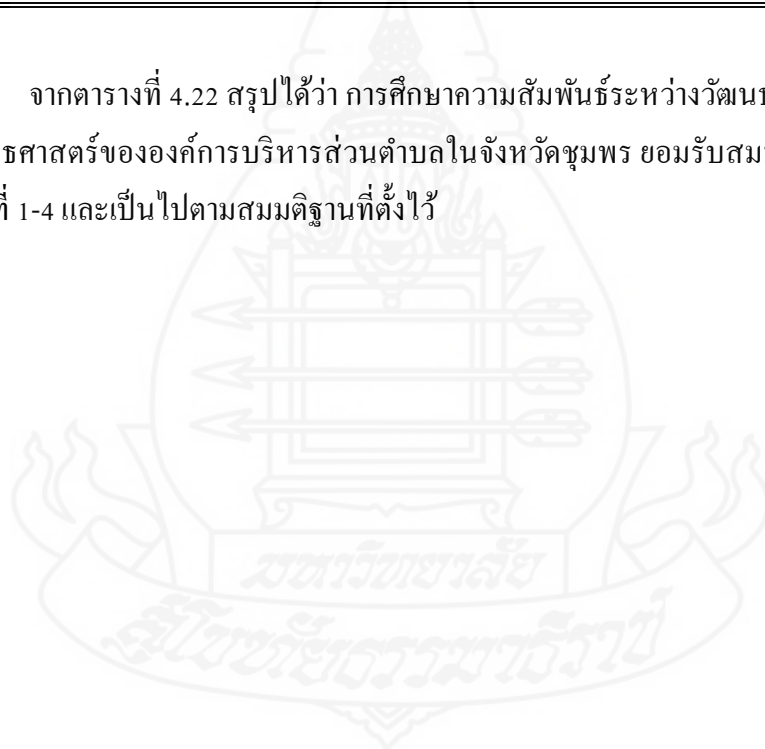
ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐานที่ | สมมติฐาน | ยอมรับ ปฏิเสธ |
|-------------|---|---------------|
| 1 | ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล | ✓ |
| 2 | ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล | ✓ |

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

| สมมติฐานที่ | สมมติฐาน | ยอมรับ ปฏิเสธ |
|-------------|---|---------------|
| 3 | ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล | ✓ |
| 4 | ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล | ✓ |

จากตารางที่ 4.22 สรุปได้ว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1-4 และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่องการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยจัดแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และ (3) วัฒนธรรมองค์การ (4) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร และ (5) วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 314 คน ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ จากประชากรที่เป็นบุคคลกรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 51 แห่ง จาก 8 อำเภอ จากข้าราชการและพนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มีจำนวนทั้งสิ้น 1,458 คน ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย 2 เดือน นับตั้งแต่เดือนมิถุนายน ถึงเดือนกรกฎาคม 2560

1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยที่มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.97 ประกอบด้วย 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และเงินเดือน ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร 4 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการดำเนินกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน

ตอนที่ 4 ความเห็นต่อปัจจัยวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 4 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ และปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน

1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการศึกษาข้อมูล

โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ทั้งหมด 51 แห่ง และแนบซองเปล่าติดแสตมป์เจ้าหน้าที่ผู้วิจัยเพื่อให้ตอบกลับ พร้อมทั้งโทรศัพท์ติดตามเพื่อให้ตอบกลับภายในกำหนดเวลา พบว่า จากแบบสอบถามจำนวน 436 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 356 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81

1.3 การศึกษาข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลของแบบสอบถาม วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และเงินเดือน การศึกษา ผู้วิจัยใช้สถิติ ความถี่ และค่าร้อยละ

ในการศึกษาข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร 4 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการดำเนินกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ในการศึกษาข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ผู้วิจัยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ในการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยใช้สถิติ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการศึกษาข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยใช้สถิติการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) การศึกษาข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยใช้สถิติการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

1.4 ผลการวิจัยได้ข้อสรุป ดังนี้

1.4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง ร้อยละ 65.30 มีอายุ 36-40 ปี ร้อยละ 27.70 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 48.70 มีระยะเวลาในการทำงาน 6 – 10 ปี ร้อยละ 30.90 และมีเงินเดือน 10,001-20,000 บาท ร้อยละ 48.10

1.4.2 ผลการศึกษาภาพรวมการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$) รองลงมาได้แก่ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=4.01$) ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=3.98$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ($\bar{X}=3.95$) ตามลำดับ โดยผลการศึกษาในแต่ละด้านมี ดังนี้

1) **ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนในชุมชน

2) **ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินการ โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด

3) **ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลพัฒนาตนเองและกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมตัดสินใจ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดสิ่งจูงใจผูกติดกับกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4) **ด้านการประเมินยุทธศาสตร์** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดให้มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นประจำปี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึงและเป็นประจำปี

1.4.3 ผลการศึกษาภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหาร

ส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.90$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X}=3.88$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ($\bar{X}=3.84$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=3.83$) ตามลำดับ โดยผลการศึกษาในแต่ละด้านมี ดังนี้

1) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลกำหนดจุดประสงค์/เป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มองโลกในแง่ดี

3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

1.4.3 ผลการศึกษาภาพรวมวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลใน

จังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า วัฒนธรรมมุ่งเน้นบริการปฏิบัติมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13$) รองลงมาได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ ($\bar{X}=4.06$) วัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา ($\bar{X}=3.98$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน ($\bar{X}=3.89$) ตามลำดับ โดยผลการศึกษาในแต่ละปัจจัยมี ดังนี้

1) *ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา* ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า มีประโยชน์กับองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่จำกัด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำตารางการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานครบถ้วนตามห้วงเวลาที่กำหนด

2) *ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ* ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างดีเสมือนญาติมิตร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมุ่งเน้นการทำงานอย่างมีคุณภาพ มีการทำงานเชิงรุก

3) *ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ* ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลให้ข้อมูลหรือแนะนำข้อมูลที่ต้องการ เข้าใจง่ายเพื่อให้ผู้รับบริการสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลเน้นการให้บริการประชาชนอย่างดี เกินความคาดหมายที่ตั้งไว้

4) *ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน* ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีวัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นการทำงานเป็นทีม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีการให้รางวัลตามผลงานที่แตกต่างของบุคคลและตามผลงานของทีมงาน

1.4.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกชนมีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรในระดับค่อนข้างสูง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรสูงที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร พบว่า วัฒนธรรมองค์การ ทั้ง 4 ปัจจัยคือปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน มีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรในระดับค่อนข้างสูง โดยปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรสูงที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรได้นำเสนอเรียงตามลำดับวัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 ศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ผู้วิจัยดำเนินการนำประเด็นสำคัญที่พบจากการศึกษามาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 4 ด้าน การวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ และด้านการประเมินยุทธศาสตร์จากการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร สามารถอภิปรายผลในประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

2.1.1 การบริหารยุทธศาสตร์ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ สรุปผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.95 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีความเห็นว่าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่ มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายด้านต่างๆของรัฐบาล เปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วม มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการในชุมชน รวมทั้งถูกระเบียบเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานรับผิดชอบ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ที่ดีของผู้บริหารที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2549, น. 19) กล่าวถึง คือ ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวิเคราะห์หรือวินิจฉัยเกี่ยวกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สภาพกิจกรรมที่ต้องการในปัจจุบันและอนาคต สำหรับการจัดวางยุทธศาสตร์ที่สำคัญมีกระบวนการที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์เพื่อจัดวางแผนยุทธศาสตร์ โดยผู้บริหารจะดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน ค่านิยมของคณะผู้บริหาร

และยังต้องพิจารณาไปถึงความรับผิดชอบที่พึงมีต่อสังคมด้วย สอดคล้องกับเสน่ห์ จุ้ยโต (2560, น4) การบริหารยุทธศาสตร์เป็นเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ที่ใช้หลักการจัดการตามสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องคำนึงถึงปัจจัยสถานการณ์เป็นสำคัญ กล่าวคือสถานการณ์เปลี่ยนก็จะทำให้กลยุทธ์เปลี่ยน และ สอดคล้องกับสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542) กล่าวว่าหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ

2.1.2 การบริหารยุทธศาสตร์ด้านการกำหนดกลยุทธ์ สรุปผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีความเห็นว่าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรใช้เครื่องมือสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ คือการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก และกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการมาเป็นกรอบ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรให้มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจนพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย เทียบเคียงกับผลงานวิจัยของสมบูรณ์ วรรณากุล (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงานพบว่าการบริหารกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การอยู่ในระดับมาก โดยสอดคล้องกับเสน่ห์ จุ้ยโต (2560, 226) ในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ ผู้บริหารควรให้สมาชิกในองค์การเข้ามาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ (Shared Vision) โดยวิสัยทัศน์องค์การในการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงการฉายภาพมองอนาคตเกี่ยวกับภารกิจขององค์การเพื่อก่อให้เกิดความผูกพันและนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้ผลสำเร็จอีกด้วย กลยุทธ์ของผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การมี 3 ประการ ดังนี้ 1.การกำหนดวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) 2.การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision) 3.การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์(Operationalizing Vision) เช่นกัน

2.1.3 การบริหารยุทธศาสตร์ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ สรุปผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.98 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีความเห็นว่าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มีการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมตัดสินใจ มีการขับเคลื่อน/ผลักดันให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ ปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีการกำหนดสิ่งจูงใจผูกติดกลยุทธ์เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น

และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อไปสอดคล้องกับเสน่ห์หุ้ยโต (2556, น. 29) เครื่องมือสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์คือ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทีมงานและพนักงาำลังร่วมของทุกฝ่าย การจัดโครงสร้างและออกแบบองค์การสมัยใหม่ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เกื้อหนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์สู่ความสำเร็จเทียบเคียงกับผลงาน

2.1.4 การบริหารยุทธศาสตร์ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ สรุปผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.05 ได้จัดให้มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปี สอดคล้องกับ พักตร์พจน วัฒนสินธุ์และพสุเตชะรินทร์ (2542, น.31) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and control) คือ กระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ายุทธศาสตร์นั้นๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์การบริหารส่วนตำบลได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน และมีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานตามเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรในปีต่อไป สอดคล้องกับ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544, น.297) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินผลเป็นกระบวนการของการควบคุมที่สร้างขึ้นทั้ง 3 ระดับขององค์การ คือ ระดับขององค์การโดยรวม ระดับของหน่วยธุรกิจ และระดับหน้าทำงาน เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าองค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ตลอดจนบรรลุการมีประสิทธิภาพเหนือกว่า มีคุณภาพที่เหนือกว่า มีนวัตกรรมที่เหนือกว่า และมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งหรือไม่ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ (1) เพื่อติดตามได้ว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่ (2) เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ และกลไกต่างๆ ในการควบคุม (3) เพื่อประเมินว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจการนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้างและกิจการได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ อย่างไรหรือไม่ (4) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน สาเหตุของความแตกต่างนั้นเกิดจากอะไรและ (5) เพื่อให้สามารถจัดผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามกลยุทธ์นั้นเหมาะสม

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 2 ปัจจัยคือปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีผลการวิจัยดังนี้

2.2.1 จากผลการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมและรายด้านล้วนอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.90 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.83 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.88 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84 ผลวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักศีลธรรมจริยธรรมในการวินิจฉัยสั่งการ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤต เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นจิตวิญญาณการทำงานของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มองโลกในแง่ดี สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอนุมาต คะสีทอง (2551) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร พบว่า บุคลากรของจังหวัดสกลนครมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมากและสอดคล้องสุวิมล ตั้งประเสริฐ (2553) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครราชสีมา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน รองลงมาคือด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นคือ ด้านอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และสอดคล้องกับการศึกษาของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2554) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และส่งผลหรือมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน การรับรู้ความยุติธรรม พฤติกรรมการเป็นพลเมืองดี รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ครุณี ชันขวา (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านล้วนอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ

และการกระตุ้นทางปัญญา และสอดคล้องกับ Bass (1985), Avolio and Bass (1994) และ Yukl (1994) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้นและจะช่วยทำให้เงื่อนไขต่างๆ ในการบริหารงานลดลง และทำองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

และ Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam (1996) ศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทำการวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำทั้งหมด 33 เครื่องมือ พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร

2.2.2 จากผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมและรายด้านล้วนอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.98 ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.06 ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นบริการ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.13 และปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.89 ผลวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มีความเห็นว่าองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นบริการมากที่สุด สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 283 ได้กำหนดว่า “องค์กรปกครองท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการดูแลและจัดการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนท้องถิ่น และย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดการบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะ โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาของจังหวัดและประเทศเป็นส่วนรวมด้วย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความเข้มแข็งในการในการบริหารงานได้โดยอิสระและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาระบบการคลังท้องถิ่นให้จัดการบริการสาธารณะได้โดยครบถ้วน ตามอำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าเป็นประโยชน์และบริการประชาชนอย่างทั่วถึง.....” สามารถเทียบเคียงกับงานวิจัยของสกวพรรณ ธรรมคุณ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลนครเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครเชียงใหม่ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครเชียงใหม่กับการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือ “I AM READY” และ 3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครเชียงใหม่

ผลการศึกษารूपได้ดังนี้ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า ด้านการมุ่งความสำเร็จ คือ ด้านแนวคิดของการปฏิบัติงานเป็นที่มอยู่ในระดับมาก ด้านการจัดแย้ง คือ เสนอผู้บังคับบัญชาให้รับทราบเพื่อที่จะได้ประชุมหาข้อตกลง เพื่อลดความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความคล่องตัว และการปรับตัว คือ การศึกษากฎระเบียบใหม่ๆ และนำมาใช้ให้ทันสมัยที่สุดอยู่ในระดับมาก และด้านการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ คือ ด้านอำนาจหน้าที่คือการได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจพิจารณาอนุญาตและอนุมัติได้บางเรื่องอยู่ในระดับมาก ในการทำงานผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ด้วยการทำงานเป็นทีม เพื่อที่จะทำให้องค์การมองไปในทิศทางเดียวกันในการเสริมสร้างให้องค์การของตนเองประสบความสำเร็จและก้าวหน้าเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพได้

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

2.3.1 จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ได้แก่ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนสามารถสรุปผลความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน หมายความว่าถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะทำให้การบริหารยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Pearce and Robinson (2009) กล่าวว่าภาวะผู้นำขององค์การคือ สิ่งที่เป็นในการปฏิบัติกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเสนห์ จุ้ยโต (2560, น. 227) การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนอกจากจะสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับตัวเองด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์แล้ว สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่จะต้องกระทำต่อเนื่องไปก็คือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ให้เกิดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินกลยุทธ์

2.4 จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรทั้ง 4 ปัจจัย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรทั้ง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ ปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นบริการ และปัจจัยวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน สามารถสรุปผลความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

หมายความว่าในการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องมุ่งจัดสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

จากผลการศึกษาพบว่าบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรจะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนเพื่อพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนต่อไป จึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์เป็นรายด้าน ดังนี้

3.1.1 ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรควรมีการวิเคราะห์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนในชุมชน วิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็งและนำมากำหนดกลยุทธ์ด้วย

3.1.2 ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ควรกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานจากการนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์มาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์โดยทุกหน่วยงานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเข้าใจและมีความพร้อมที่จะสร้างการเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดผลงานในการปฏิบัติสู่เป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.1.3 ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ควรกำหนดสิ่งจูงใจผูกติดกับกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์

3.1.4 ด้านการประเมินกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรควรดำเนินการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึงและเป็นประจำทุกปี ควรวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามกลยุทธ์หน่วยงาน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์การบริหารงานของหน่วยงานต่อไป

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

3.2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์โดยรวม ดังนั้นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรต่อไป จึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
- 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
- 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล

3.2.1 วัฒนธรรมองค์การ

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์โดยรวม ดังนั้นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ควรมีวัฒนธรรมองค์การแบบวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา วัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นบริการ และวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรต่อไป จึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การรายด้าน ดังนี้

- 1) ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรสามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า มีประโยชน์กับองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่จำกัด
- 2) ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีจิตสำนึกในการให้บริการอย่างดีเสมือนญาติมิตร
- 3) ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นบริการ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรให้ข้อมูลหรือแนะนำข้อมูลที่ถูกต้อง เข้าใจง่ายเพื่อให้ผู้รับบริการสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง
- 4) วัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีค่านิยมทำงานเป็นทีม

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.2.1 การศึกษาครั้งนี้เสนอผลรวมของพนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้าง ควรทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล และประชาชนผู้มาใช้บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วย เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบในทุกๆด้าน

3.2.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาผลรวมไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างของอายุ เพศ และระดับการศึกษา ว่ามีแต่ละระดับมีความคิดเห็นอย่างไร ควรนำปัจจัยดังกล่าวมาศึกษาเปรียบเทียบในการวิจัยครั้งต่อไปด้วย

3.2.3 เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรเท่านั้น ซึ่งจังหวัดชุมพรยังมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นอีก 2 รูปแบบคือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร และเทศบาล ดังนั้นควรทำการศึกษาเปรียบเทียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดในคราวต่อไป



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

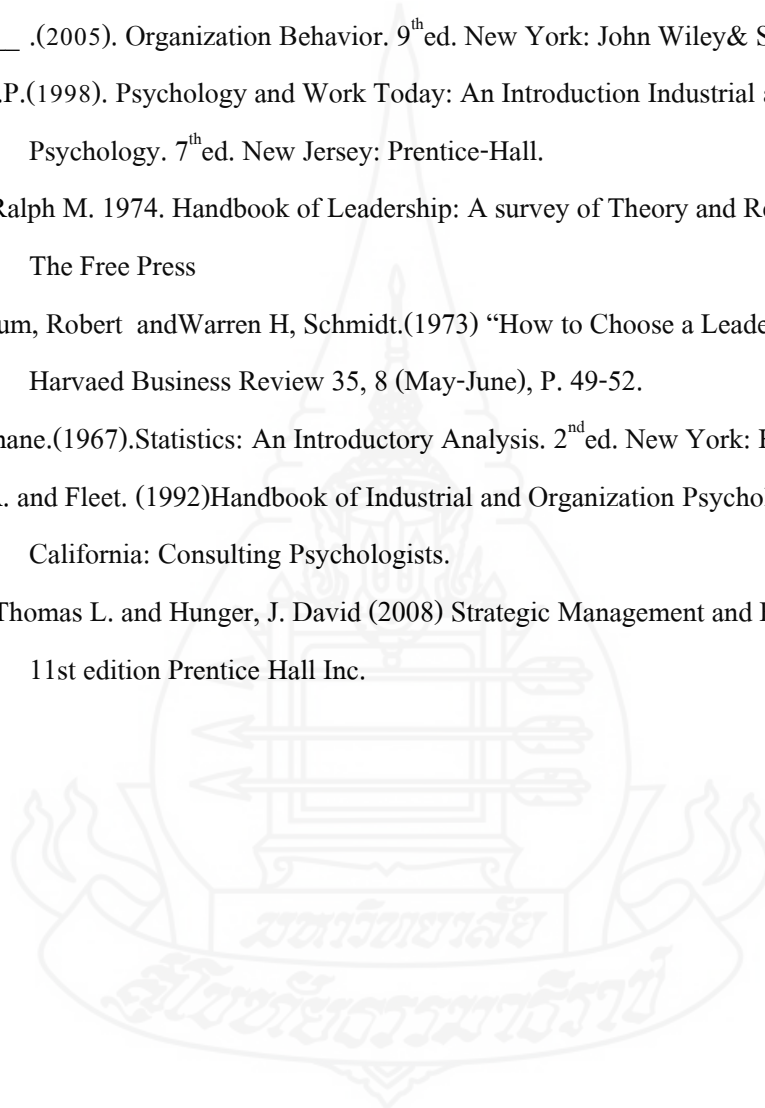
- กริช สืบสนธิ์ .(2538). วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร.กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ .(2546). การคิดเชิงกลยุทธ์, กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- ขนิษฐา อุ่นวิเศษ .(2550) *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตการศึกษาพื้นที่สกลนครเขต 3.* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ .(2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ .(2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงินกับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่, กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไวเท็กซ์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ .(2552). ในหนังสือเรื่อง “ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ”. นนทบุรี: สำนักพิมพ์. น.188, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ครุณี ขันขวา .(2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาขอนแก่นเขต 5.* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ .(2546). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์อักษร.
- เทพศักดิ์ บุญรัตน์ .(2549). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: แนวคิดใหม่ของการจัดการภาครัฐ. การจัดการสมัยใหม่: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____ .(2552). *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. หน้า 15-27, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: นนทบุรี.
- ธงชัย สันติวงษ์ .(2533). การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- _____ .(2539). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
- ธวัช บุญมณี .(2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นฤมล สุ่นสวัสดิ์ .(2552). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ : วันทิพย์.

- นิรัตน์ สังข์เงิน .(2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ
นายกเทศมนตรี: ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลในจังหวัดปัตตานี*. (ภาคนิพนธ์
พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ประยงค์ ธรรมรงค์ .(2550). *ผู้นำการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
(สทศ.) ในสังกัดสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- ประหยัด หงส์ทองคำ .(2537). *การกระจายอำนาจ: หลักการและองค์ประกอบที่น่าพิจารณา
กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์*.
- ปรีชา มณีชนโชค .(2555). “การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์”
(วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 .(2546). หน้า 911 .กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์.
- พัศตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เศษะรินทร์ .(2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ
(พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์ .(2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*, กรุงเทพมหานคร
สำนักทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ไพริน ชันอาสา .(2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การ
แห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
นนทบุรี.
- ยรรยงค์ อัมพวา .(2550). *ยุทธศาสตร์การพลังงานแห่งชาติ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศ
ไทย / นศรปฐม : ภาควิชาสังคมศาสตร์*. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ยุวันดา สุทธิดี .(2552). *รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด
นครสวรรค์*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี .(2549). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ .(2554). *การบริหารยุทธศาสตร์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วาสนา วลิกรัตน์ .(2550). *ความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์
การพัฒนาเทศบาลเมืองแสนสุขแบบบูรณาการ*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, นนทบุรี.

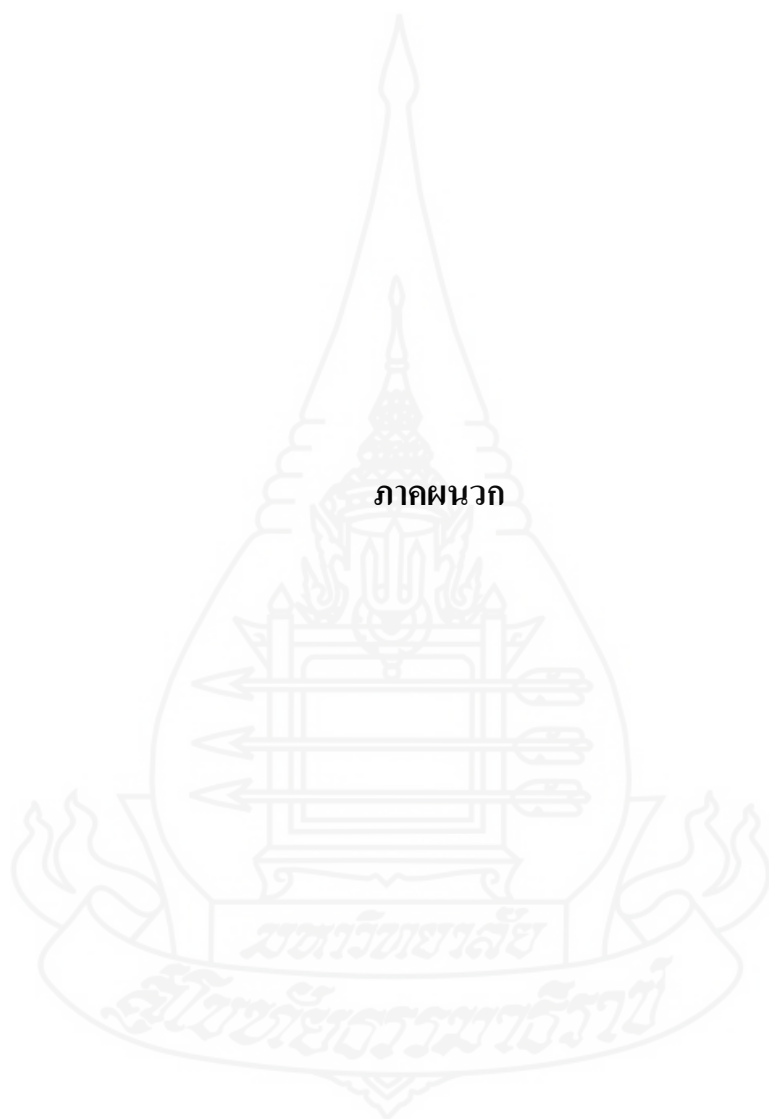
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ .(2539). นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม.
- ศุภรดา ประสพสุข .(2551). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร (รายงานการศึกษาอิสระ รัฐบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น.
- สมพร จำปานิล .(2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย
- สกวาพรรณ ธรรมคุณ .(2551). วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครเชียงใหม่. (รายงานการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). รัฐบาลศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่.
- สมบูรณ์ วรรณกุล .(2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สมปอง สุวรรณเพชร .(2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สุมิตร สุวรรณ .(2554). การกำหนดยุทธศาสตร์ = Strategy formulation , กรุงเทพฯ: เพชรเกษมพรีนติ้งกรุ๊ป.
- สุทธิมาศ มากละม้าย .(2550). วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น :ศึกษากรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา. (ภาคินพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เสน่ห์ จุ้ยโต .(2548). “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ. หน่วยที่ 6 หน้า 7-20. นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2556) “องค์กรทริปเปิ้ลเอช : ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ” นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2560). “วิถีใหม่การบริหารยุทธศาสตร์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน=New way of strategic management for sustainable competitive advantage” โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

- องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร .(2558). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนางค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร (พ.ศ.2558-2562).
- อนุมาตรา คະสีทอง .(2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- Bass, B.M .(1985). Leadership and Performance beyond Expectation. New York: The Free Press.
- _____.(1997).Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. New York: Harper& Row Publishers.
- Bass,Bernard M &Avolio, Bruce J.(1994). Improving Organization Effectiveness Trough Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage.
- Best, John W. (1977).Research in Education. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Blake, Robert R., and Mouton, Jane S. (1996). The Managerial Grid Key Orientations for Achieving Production through People.Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Burn, J.M. (1978).Leadership. New York: Harper& Row Publishers.
- Certo, Samuel C. (1994). Modern Management. New York: Prentice Hall.
- Daft, R.L.(2001). Organization Theory and Design 7th ed. Ohio: South-Western College Publishing (Dubrin, 1998: 2)
- Dubrin, J.D.(1998). Leadership Research Finding.Practice and Skills. Boston: Houghton: Mifflin.
- Fullan M.(2006). “ Change Theory: A force for school improvement.” National Staff Development Council: Vol. 26 No.4.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (1982).Management. 3rd ed. Sydney: Addison-Wesley.
- Hersey,P. and Blanchard, K.H. (1996). Management of Organizations Behavior. 7thed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hodgetts, R.M. (1999).Modern Human Relations at work (7th.ed). New York: Dryden Press, Harcourt Brace College.
- Katz, D.and Kahn, R.L.(1978). The Social Psychology of Organization. New York: John Wiley & Sons.
- Lee Joseph Cronbach.(1951). “Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests.” Psychometrika16 (1951): 297-334

- Likert, R.(1967). New Pattern of Management.New York: John McGraw – Hill Book.
- Stephen P.Robbins. (1993) Organizational Behavior:ConceptsControversies.
York: Prentice-Hall Inc.
- Schermerhorn, J.R., JameG.H.andotherRichard N.O.(2002). Management. 7thed. New York:
John Wiley& Son.
- _____.(2005). Organization Behavior. 9thed. New York: John Wiley& Son.
- Schultz,D.P.(1998). Psychology and Work Today: An Introduction Industrial and Organizational
Psychology. 7thed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Stogdill, Ralph M. 1974. Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research. New York:
The Free Press
- Tannenbaum, Robert andWarren H, Schmidt.(1973) “How to Choose a Leadership Pattern.”.
Harvard Business Review 35, 8 (May-June), P. 49-52.
- Taro, Yamane.(1967).Statistics: An Introductory Analysis. 2nded. New York: Harper and Row.
- Yukl, G.A. and Fleet. (1992)Handbook of Industrial and Organization Psychology. 2nded.
California: Consulting Psychologists.
- Wheelen,Thomas L. and Hunger, J. David (2008) Strategic Management and Business Policy
11st edition Prentice Hall Inc.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับจะเป็นประโยชน์ในการวิจัย ครั้งนี้

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 4 วัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับท่าน

1. เพศ

1. ชาย
2. หญิง

2. อายุ

1. อายุ 18-25 ปี
2. อายุ 26-30 ปี
3. อายุ 31-35 ปี
4. อายุ 36-40 ปี
5. อายุ 41-45 ปี
6. อายุ 46-50 ปี
7. อายุ 51 ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

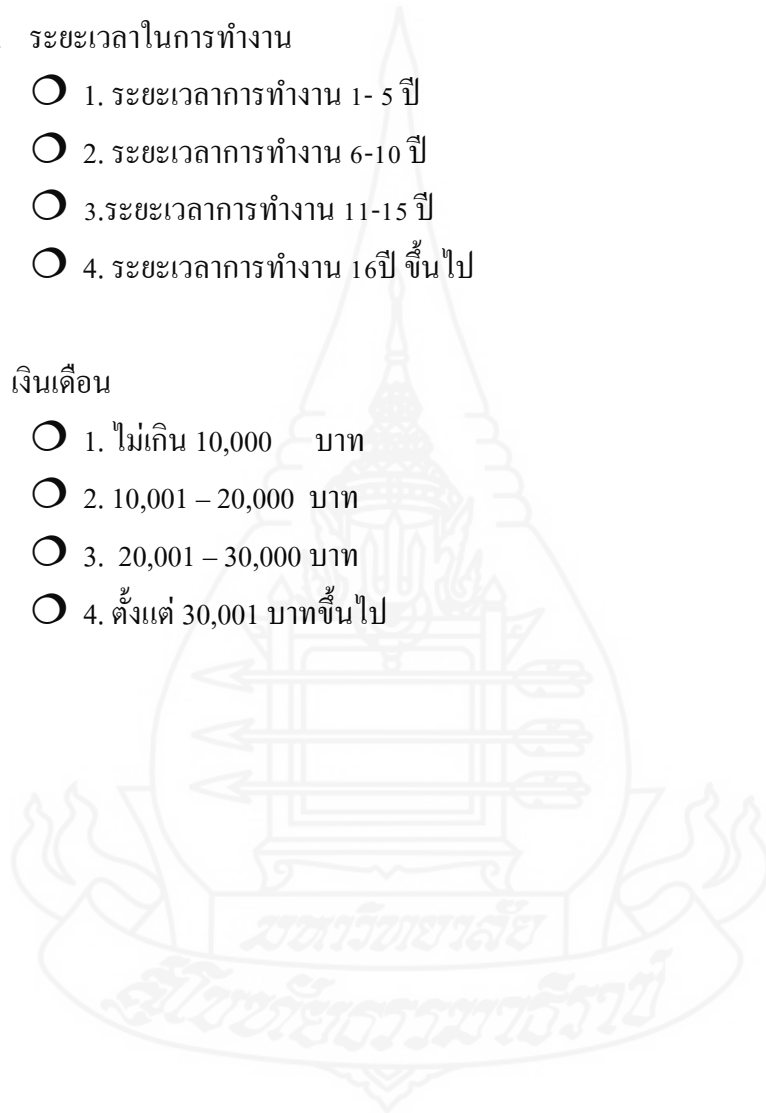
- 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาในการทำงาน

- 1. ระยะเวลาการทำงาน 1- 5 ปี
- 2. ระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี
- 3. ระยะเวลาการทำงาน 11-15 ปี
- 4. ระยะเวลาการทำงาน 16ปี ขึ้นไป

5. เงินเดือน

- 1. ไม่เกิน 10,000 บาท
- 2. 10,001 – 20,000 บาท
- 3. 20,001 – 30,000 บาท
- 4. ตั้งแต่ 30,001 บาทขึ้นไป



ส่วนที่ 2 การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร
คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความคิดเห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลของท่าน ดำเนินการอยู่ในระดับใด โดยทำ เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง นำมาดำเนินการมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง นำมาดำเนินการมาก

ระดับ 3 หมายถึง นำมาดำเนินการปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง นำมาดำเนินการน้อย

ระดับ 1 หมายถึง นำมาดำเนินการน้อยหรือไม่ได้ดำเนินการเลย

| ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ | ระดับการดำเนินการ | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| -ด้านกรวิเคราะห์สถานการณ์ | | | | | |
| 1. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายด้านต่างๆ ของรัฐบาลเพื่อใช้ประกอบในการดำเนินงาน | | | | | |
| 2. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์การบริหารส่วนตำบล มีการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง | | | | | |
| 3. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนแล้วนำผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กร | | | | | |

| ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ | ระดับการดำเนินการ | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของ องค์กรบริหารส่วนตำบล มีวิเคราะห์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนในชุมชน | | | | | |
| 5. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการภายในชุมชน | | | | | |
| 6. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์กลุ่มผลประโยชน์ที่มีอยู่ภายในชุมชน | | | | | |
| 7. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน | | | | | |
| 8. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์กรบริหารส่วน ตำบลมีการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานภายในองค์กรแล้วนำผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กรบริหารส่วนตำบล | | | | | |
| 9. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ทรัพยากรการบริหารภายในองค์กรได้แก่ บุคลากร งบประมาณ แล้วนำผลการวิเคราะห์ไปปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล | | | | | |
| 10. ในการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น องค์กรบริหารส่วนตำบลให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน | | | | | |

| ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ | ระดับการดำเนินการ | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านการกำหนดกลยุทธ์ | | | | | |
| 11. องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด | | | | | |
| 12. องค์กรบริหารส่วนตำบล มีการกำหนดพันธกิจ โดยการวิเคราะห์ข้อกฎหมายตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์กรบริหารส่วนตำบลพ.ศ.2537 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่แล้วนำมาเขียนข้อความที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ | | | | | |
| 13. องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ | | | | | |
| 14. องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ โดยได้จากการนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ | | | | | |
| 15. มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลให้มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ชัดเจน | | | | | |
| 16. องค์กรบริหารส่วนตำบลนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ | | | | | |
| 17. องค์กรบริหารส่วนตำบลได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ | | | | | |

| ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ | ระดับการดำเนินการ | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18. ทุกฝ่าย ทุกส่วนในองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเข้าใจและมีความพร้อมที่จะสร้างการเชื่อมโยง เพื่อให้เกิดผลงานในการปฏิบัติสู่เป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล | | | | | |
| การดำเนินกลยุทธ์ 19.องค์การบริหารส่วนตำบล มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และโครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน | | | | | |
| 20.องค์การบริหารส่วนตำบลมีการขับเคลื่อน/ผลักดันให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลอย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| 21. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ | | | | | |
| 22.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล พัฒนาตนเองและกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมตัดสินใจ | | | | | |
| 23.องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดสิ่งจูงใจผูกติดกับกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน | | | | | |
| 24.องค์การบริหารส่วนตำบลได้พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ | | | | | |

| ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ | ระดับการดำเนินการ | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <u>ด้านการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์</u> 25.องค์การบริหารส่วนตำบล ได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ของหน่วยงาน และมีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ของหน่วยงาน | | | | | |
| 26.องค์การบริหารส่วนตำบล ได้จัดให้มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปี | | | | | |
| 27.องค์การบริหารส่วนตำบล มีการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึง และเป็นประจำทุกปี | | | | | |
| 28.องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน ไปวิเคราะห์หาปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์การบริหารงานของหน่วยงานต่อไป | | | | | |

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความคิดเห็นว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลของท่าน ปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด โดยทำ เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ

ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง

ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆครั้ง

ระดับ 1 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติหรือเกิดขึ้นเลย

| ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ระดับภาวะผู้นำ | | | | |
|---|----------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | | | | | |
| 1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถทำให้บุคลากรยอมรับโดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วม | | | | | |
| 2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและสมรรถภาพอย่างสูงในการทำสิ่งใดๆ ก็ตาม | | | | | |
| 3. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | |
| 4. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต | | | | | |
| 5. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ/มั่นใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย | | | | | |
| 6. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม | | | | | |

| ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ระดับภาวะผู้นำ | | | | |
|--|----------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม | | | | | |
| 8. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลกำหนดจุดประสงค์/เป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน | | | | | |
| 9. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | |
| 10. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลยึดหลักศีลธรรมและจริยธรรมในการวินิจฉัยสั่งการ | | | | | |
| -การสร้างแรงบันดาลใจ | | | | | |
| 11. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลกำหนดแนวทางความก้าวหน้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามภารกิจ/หน้าที่ | | | | | |
| 12. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ | | | | | |
| 13. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน | | | | | |
| 14. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลในความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง | | | | | |
| 15. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มองโลกในแง่ดี | | | | | |

| ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ระดับภาวะผู้นำ | | | | |
|---|----------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| -การกระตุ้นการใช้ปัญญา | | | | | |
| 16. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | |
| 17. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการป้องกันและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น | | | | | |
| 18. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลทำงานเป็นทีม | | | | | |
| 19. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลชี้แนะให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลหาจุดเด่นจุดด้อยในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานร่วมกัน | | | | | |
| 20. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นผู้ประสานงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 21. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วย | | | | | |
| -การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | | | | | |
| 22. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล | | | | | |

| ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ระดับภาวะผู้นำ | | | | |
|---|----------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลดูแลให้ความเอาใจใส่ เป็นที่ปรึกษา ชื่นชม ยกย่อง | | | | | |
| 24. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลรับรู้ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละ คนเท่าที่ทำได้ | | | | | |
| 25. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ | | | | | |
| 26. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน | | | | | |
| 27. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลอำนวยความสะดวก แนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | |



ส่วนที่ 4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความคิดเห็นว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลของท่าน ปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด โดยทำ เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับน้อย

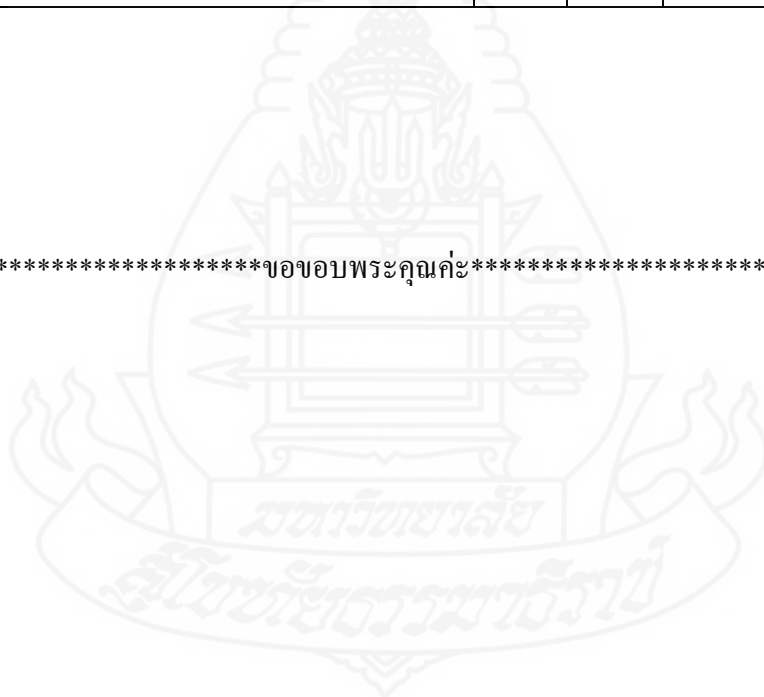
ระดับ 1 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับน้อยหรือไม่มีการนำมาปฏิบัติเลย

| ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร | ระดับความเป็นจริง | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| -วัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา | | | | | |
| 1. บุคลากรในองค์กรบริหารส่วนตำบลสามารถทำงานตามหน้าที่ได้สำเร็จภายในระยะเวลา | | | | | |
| 2. ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำตารางการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานครบถ้วนตามห้วงเวลาที่กำหนด | | | | | |
| 3. บุคลากรขององค์กรบริหารส่วนตำบลสามารถปฏิบัติงาน ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด | | | | | |
| 4. บุคลากรในองค์กรบริหารส่วนตำบลสามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงาน ได้อย่างคุ้มค่า มีประโยชน์กับองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่จำกัด | | | | | |
| 5. ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลปลูกฝังวัฒนธรรมการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรให้รักษาระยะเวลาในการทำงาน | | | | | |
| -วัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ | | | | | |
| 6. ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลมุ่งเน้นการทำงานอย่างมีคุณภาพ มีการทำงานเชิงรุก | | | | | |

| ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร | ระดับความเป็นจริง | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7.บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเชี่ยวชาญในอาชีพ | | | | | |
| 8. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ประชาชนเป็นอย่างดี เสมือนญาติมิตร | | | | | |
| 9. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม | | | | | |
| 10. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ | | | | | |
| 3.วัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ | | | | | |
| 11.บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลใส่ใจบริการประชาชน หรือผู้มารับบริการด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน | | | | | |
| 12. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลเน้นการให้บริการประชาชนอย่างดี เกิดความคาดหวังที่ตั้งไว้ | | | | | |
| 13.บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลเน้นบริการประชาชนด้วยอัธยาศัยไมตรีดี ไม่แสดงความก้าวร้าว หรือดูถูก | | | | | |
| 14.บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ให้ข้อมูล หรือแนะนำข้อมูลที่ถูกต้อง เข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง | | | | | |
| 15. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีความรู้ละเอียดลึกซึ้งในหน้าที่ หรือบริการนั้น เกี่ยวกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ให้บริการ | | | | | |

| ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร | ระดับความเป็นจริง | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| -วัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน | | | | | |
| 16. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ส่งเสริมให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นการทำงานเป็นทีม | | | | | |
| 17. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีค่านิยมการทำงานเป็นทีม | | | | | |
| 18. สมาชิกในทีมรับผิดชอบงานเองโดยปราศจากการควบคุม | | | | | |
| 19. มีการให้รางวัลตามผลงานที่แตกต่างของบุคคลและตามผลงานของทีมงาน | | | | | |

*****ขอขอบพระคุณค่ะ*****



ภาคผนวก ข
จดหมายขอความร่วมมือ





ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/ บ ๕๒๔

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสะพือ

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

เนื่องด้วย นางจรรีรัตน์ ชูกรณ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการ
พัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร" ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมา
พร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงาน
ของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขออนุมัติครุภัณฑ์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อ
การวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์

๐๘๓-๖๙๑๗๗๕๑

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อศจ.ยณัฐศิษฐ์ ใจสะอาด)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๘๑๘๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ภาคผนวก ค
ค่าความเชื่อมั่น



```

GET
  FILE='C:\Users\My\Documents\Jureerat1.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16
a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7
b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16 b17 b18 b19 b20 b21 b22 b23 b24 b25
b26 b27 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 c11 c12 c13 c14 c15 c16 c17
c18 c19
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\My\Documents\Jureerat1.sav

Scale: ALL VARIABLES

| Case Processing Summary | | | |
|-------------------------|-----------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .976 | 74 |

ประวัติผู้วิจัย

| | |
|------------------|--|
| ชื่อ | นางจุรีรัตน์ ชูกรณ์ |
| วัน เดือน ปีเกิด | 22 มิถุนายน 2523 |
| สถานที่เกิด | อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร |
| ประวัติการศึกษา | บช.บ. (บัญชีบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช |
| สถานที่ทำงาน | องค์การบริหารส่วนตำบลสะพลี |
| ตำแหน่ง | นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ |

