



ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี
FACTORS AFFECTING LEADERSHIP OF SUB-DISTRICT MUNICIPALITY
ADMINISTRATORS IN NONTHABURI PROVINCE

นางนฤมล เพ็ญศิริวรรณ

ดุขนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๒



ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

นางนฤมล เพ็ญศิริวรรณ

ดุชนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๒

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Factors Affecting Leadership of Sub-District Municipality
Administrators in Nonthaburi Province

Mrs.Narumon Pensiriwan

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Public Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

C.E. 2019

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์
เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี” เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิโกโร, รศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ.พล.ท.ดร.วีระ วงศ์สรรค์)

กรรมการ

(พล.อ.ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์)

กรรมการ

(รศ.ดร.สมาน งามสนิท)

กรรมการ

(ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

กรรมการ

(รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง

ประธานกรรมการ

รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นางนฤมล เพ็ญสิริวรรณ)

ชื่อคุณูปนิพนธ์ : ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

ผู้วิจัย : นางนฤมล เพ็ญศิริวรรณ

ปริญญา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการควบคุมคุณูปนิพนธ์

: ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง, B.A. (Political Science), M.A. (Political Development), Ph.D. (Leadership and Human Behavior with Specialization in Urban Development)

: รศ. ดร.สุรพล สุยะพรหม, พธ.บ. (มานุษยสังคมศาสตร์), M.A. (Politics), Ph.D. (Political Science), Ph.D. (Political Communication)

วันสำเร็จการศึกษา : ๓ มีนาคม ๒๕๖๓

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ๑. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ๒. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ๓. เพื่อนำเสนอการนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำนวน ๓๒๖ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๘๕๒ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๘ คน เลือกแบบเจาะจงจากผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง ด้วยการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา และการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน ๑๑ รูปหรือคน

ผลการวิจัยพบว่า

๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมพบว่า ด้านความเป็นประชาธิปไตย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓ ด้านวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ ด้านคุณธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ และด้านกล้าตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๖

๒. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี มากที่สุด คือ ด้านหลักพรหมวิหารธรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา โดยภาพรวมคิดเป็นร้อยละ ๖๕.๕ รองลงมา คือด้านปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ ประกอบด้วย สภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ความคาดหวังของคนในพื้นที่ การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน และการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ โดยภาพรวมคิดเป็นร้อยละ ๕๔.๗ และน้อยที่สุด คือด้านปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร มาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมคิดเป็นร้อยละ ๕๔.๔ ตามลำดับ

๓. การนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านปัจจัยภายในองค์กร ประกอบไปด้วยโครงสร้างองค์กร ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา มาตรฐานในการทำงาน ด้วยการปรับมาตรฐานในการทำงานให้เหมาะสม ความรับผิดชอบ ด้วยการกำหนดความรับผิดชอบให้ชัดเจนตามนโยบาย และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ด้วยการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ด้านปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบไปด้วยนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ด้วยการเข้าถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยี ความคาดหวังของคนในพื้นที่ ด้วยการปลูกฝังให้บุคลากรสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับประชาชนที่มาใช้บริการ การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน ด้วยการกำหนดกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมที่ดี และการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้วยการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ โดยยึดหลักความต้องการของประชาชน และด้านหลักพรหมวิหารธรรม ประกอบไปด้วยเมตตา ด้วยการปลูกฝังผู้นำให้ตั้งอยู่ในความเมตตา มีความปรารถนาดีผู้ใต้บังคับบัญชา กรุณา ด้วยการสนับสนุนผู้นำให้มีความกล้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มุทิตา ด้วยการส่งเสริมผู้นำให้มีมุทิตา มีความยินดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ และอุเบกขา ด้วยการปลูกจิตสำนึกผู้นำให้มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรม โดยการนำหลักธรรมไปใช้ในการบริหารงาน

Dissertation Title : Factors Affecting Leadership of Sub-District Municipality Administrators in Nonthaburi Province

Researcher : Ms. Narumon Pensiriwan

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Dissertation Supervisory Committee

- : Prof. Dr. Boonton Dockthaisong, B.A. (Political Science), M.A. (Political Development), Ph.D. (Leadership and Human Behavior with Specialization in Urban Development)
- : Assoc. Prof. Dr. Surapon Suyaprom, B.A. (Sociology), M.A. (Politics), Ph.D. (Political Science), Ph.D. (Political Communication)

Date of Graduation : March 3, 2020

Abstract

Objectives of this research were 1. to study the leadership of sub-district municipality administrators in Nonthaburi Province, 2. to study factors affecting the leadership of sub-district municipality administrators in Nonthaburi Province and 3. to propose the implementation of Buddhadhamma principles for leadership development of sub-district municipality administrators in Nonthaburi Province.

Methodology was the mixed methods: The quantitative research collected data from 326 samples who were personnel working at sub-district municipality administrators in Nonthaburi Province. The tools used to collect data were questionnaires with reliability values equal to 0.852, The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and analyzed by descriptive interpretation and the qualitative research collected data from 18 key informants, purposefully selected from the sub-district municipality administrators in Nonthaburi Province. The tools used to collect data were the structured in-depth interview transcript by individually interviewing and the data were also collected from 11 participants in focus group discussion by analysis of Stepwise Multiple Regression.

Findings were as follows:

1. Leadership of sub-district municipality administrators in Nonthaburi Province by overall was found that in term of democracy was at high level with the mean value at 3.63, in term of vision was at high level with the mean value at 3.69, in term of moral was at high level with the mean value at 3.69 and in term of the decision making was at high level with the mean value at 3.66

2. Factors affecting leadership of sub-district municipality administrators in Nonthaburi Province. The first was the Brahnaviharadhamma, the sublime states of mind that affects the leadership of sub-district municipality administrators in Nonthaburi Province the most with statistical significance at 0.05, consisting of loving-kindness, compassion, sympathetic joy and equanimity, 65.5 percent of all factors. The second was the external factors that affects the leadership of sub-district municipality administrators in Nonthaburi Province with statistical significance at 0.05, consisting of the changes in Thailand 4.0 Era, the expectations of people in the area, collaboration between the municipality and the people and allowing people to participate in the project, 54.7 percent of all factors. The last was the internal factors that affect the leadership of sub-district municipality administrator in Nonthaburi Province with statistical significance at 0.05, consisting of an organizational structure, standard of work, responsibility and the feelings of commitment to the organization, 54.4 percent of all factors.

3. The implementation of Buddhadhamma principles for leadership development of sub-district municipality administrators in Nonthaburi Province. In term of internal factors; consisting of an organizational structure, standard of work, responsibility and the commitment to the organization. In term of external factors; consisting of Thailand policy 4.0, the expectations of people in the area, collaboration between the municipality and the people and public participation. In term of Brahnaviharadhamma, the sublime states of mind; consisting of loving-kindness, compassion, sympathetic joy and equanimity.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชนิพนธ์เรื่องนี้สำเร็จเรียบร้อยตามความมุ่งหมายด้วยความเมตตา และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ศาสตราจารย์ ดร.บุญทัน ดอกไธสง และศาสตราจารย์ พลตำรวจโทหญิง ดร.นัยนา เกติวิชัย ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม ที่ได้ให้ความเมตตา และช่วยเหลือดำเนินการให้งานดุชนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ ที่ได้ให้คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ด้วยความเมตตา และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดา วัฒนศิริ หนัมนี ในการตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และช่วยปรับปรุงเนื้อหาให้ถูกต้องสมบูรณ์ ด้วยความเมตตาเอาใจใส่จนกระทั่งงานดุชนิพนธ์สำเร็จเรียบร้อย ผู้ทำการวิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้เอื้อนามมานี้เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์บัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และชี้แนะผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มเรียนจนถึงการทำดุชนิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร และบุคลากรของเทศบาลตำบลทั้ง ๖ แห่งได้แก่ เทศบาลตำบลไทรน้อย เทศบาลตำบลบ้านบางม่วง เทศบาลตำบลบางใหญ่ เทศบาลตำบลปลายบาง เทศบาลตำบลไทรมา และเทศบาลตำบลเสาธงหิน ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ และสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ ท่านที่ได้เมตตาให้ข้อมูลเป็นอย่างดี และเต็มใจในการให้ข้อมูลเชิงลึก และขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้ง ๑๑ รูปหรือท่านที่ได้ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับงานวิจัยเล่มนี้

ผู้จัดทำดุชนิพนธ์ได้รับขวัญและกำลังใจเป็นอย่างสูงจากนายอนันต์ เพ็ญสิริวรรณ ซึ่งเป็นบิดาที่รักและเคารพบูชาของข้าพเจ้า และจากญาติพี่น้อง รวมทั้งเพื่อนสนิททุกคนที่ได้คอยให้กำลังใจแก่ข้าพเจ้าจนประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ท้ายสุดนี้ขออาณิสัยแห่งความเพียรพยายามในการศึกษาระดับปริญญาดุชนิพนธ์ในครั้งนี้ของข้าพเจ้า ขอน้อมถวายเพื่อเป็นพุทธานุชาแด่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ขอน้อมเกล้าน้อมกระหม่อมถวายแด่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ผู้ทรงสถาปนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และขออุทิศให้แก่บูรพาจารย์ทุกท่าน ขอบุชาพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นางนฤมล เพ็ญสิริวรรณ

๑๙ มกราคม ๒๕๖๓

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(ค)
กิตติกรรมประกาศ	(จ)
สารบัญ	(ฉ)
สารบัญตาราง	(ณ)
สารบัญแผนภาพ	(ด)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(ณ)
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ คำถามการวิจัย	๕
๑.๓ วัตถุประสงค์การวิจัย	๕
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๕
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๖
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๗
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๘
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๙
๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๙
๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร	๓๒
๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร	๖๒
๒.๔ หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๑๐๑
๒.๕ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย	๑๑๑
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๓๓
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๗๙

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๘๒
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๘๒
๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๘๓
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๘๕
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๘๘
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๙๐
บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๑๙๕
๔.๑ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี	๑๙๕
๔.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี	๒๑๖
๔.๓ การนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี	๒๔๑
๔.๔ องค์ความรู้	๒๖๕
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๒๗๒
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๗๒
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๗๙
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๘๙
บรรณานุกรม	๒๙๒
ภาคผนวก	๓๐๗
ภาคผนวก ก. หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือในการทำดัชนีนิพนธ์	๓๐๘
ภาคผนวก ข. ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	๓๑๒
ภาคผนวก ค. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม	๓๑๘
ภาคผนวก ง. ผลการหาค่า Reliability	๓๒๐

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ภาคผนวก จ. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๓๒๓
ภาคผนวก ฉ. หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	๓๒๖
ภาคผนวก ช. หนังสือขอเชิญร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	๓๓๒
ภาคผนวก ซ. แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	๓๓๖
ประวัติผู้วิจัย	๓๔๑

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑	สรุปความหมายของภาวะผู้นำ ๑๓
๒.๒	สรุปประเภทของผู้นำ ๑๖
๒.๓	สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ๑๙
๒.๔	สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ๓๕
๒.๕	สรุปความหมายของโครงสร้างองค์การ ๓๗
๒.๖	สรุปมิติต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์การ ๔๐
๒.๗	สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดองค์การ ๔๔
๒.๘	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ๔๙
๒.๙	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบ ๕๐
๒.๑๐	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของความรับผิดชอบ ๕๒
๒.๑๑	สรุปความหมายของความผูกพัน ๕๖
๒.๑๒	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน ๖๑
๒.๑๓	สรุปนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ๖๙
๒.๑๔	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง ๗๓
๒.๑๕	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือ ๗๖
๒.๑๖	เปรียบเทียบความแตกต่างของความสัมพันธ์และการทำงานของความร่วมมือ การ ประสานงาน และความร่วมมือ ๗๖
๒.๑๗	สรุปแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือ ๘๐
๒.๑๘	สรุปความหมายการมีส่วนร่วมของประชาชน ๙๑
๒.๑๙	สรุปแนวคิดทฤษฎีการมีส่วนร่วมของประชาชน ๑๐๐
๒.๒๐	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๑๑๔
๒.๒๑	สรุปความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น ๑๑๖
๒.๒๒	สรุปองค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น ๑๑๘
๒.๒๓	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ๑๓๘
๒.๒๔	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักพุทธธรรม ๑๔๔
๒.๒๕	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ๑๔๗
๒.๒๖	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ๑๕๑
๒.๒๗	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ๑๕๗

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๒.๒๘	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ๑๖๐
๒.๒๙	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ๑๖๔
๒.๓๐	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับความคาดหวัง ๑๖๗
๒.๓๑	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับความร่วมมือ ๑๗๒
๒.๓๒	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ๑๗๗
๓.๑	แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ๑๘๔
๓.๒	แสดงรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ๑๘๗
๓.๓	แสดงรายชื่อผู้เชี่ยวชาญการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ๑๙๐
๔.๑	จำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนตัว ๑๙๖
๔.๒	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำด้านปัจจัยภายในองค์กร โดยภาพรวม ๑๙๘
๔.๓	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ๑๙๙
๔.๔	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ด้านมาตรฐานในการทำงาน ๒๐๐
๔.๕	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ด้านความรับผิดชอบ ๒๐๐
๔.๖	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ด้านความรู้สึผูกพันต่อองค์กร ๒๐๑
๔.๗	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำด้านปัจจัยภายนอกองค์กร โดยภาพรวม ๒๐๒
๔.๘	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ๒๐๓
๔.๙	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านความคาดหวังของคนในพื้นที่ ๒๐๔

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๑๐ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านการร่วมมือกันทำงานระหว่าง เทศบาลกับประชาชน	๒๐๕
๔.๑๑ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน	๒๐๖
๔.๑๒ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มี ต่อภาวะผู้นำ ด้านหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวม	๒๐๗
๔.๑๓ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	๒๐๘
๔.๑๔ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	๒๐๙
๔.๑๕ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา	๒๑๐
๔.๑๖ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	๒๑๐
๔.๑๗ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม	๒๑๑
๔.๑๘ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีคุณเป็นประชาธิปไตย	๒๑๒
๔.๑๙ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีวิสัยทัศน์	๒๑๓
๔.๒๐ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีคุณธรรม	๒๑๔

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๒๑ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านกล้าตัดสินใจ	๒๑๕
๔.๒๒ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์	๒๑๘
๔.๒๓ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผล ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y)	๒๑๘
๔.๒๔ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์	๒๑๙
๔.๒๕ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y1)	๒๒๐
๔.๒๖ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์	๒๒๑
๔.๒๗ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีวิสัยทัศน์ (Y2)	๒๒๑
๔.๒๘ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนน จากตัวแปรพยากรณ์	๒๒๒
๔.๒๙ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีคุณธรรม (Y3)	๒๒๒
๔.๓๐ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนน จากตัวแปรพยากรณ์	๒๒๓
๔.๓๑ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านกล้าตัดสินใจ (Y4)	๒๒๔
๔.๓๒ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนน จากตัวแปรพยากรณ์	๒๒๕

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๓๓ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ภาพรวม (Y)	๒๒๕
๔.๓๔ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนน จากตัวแปรพยากรณ์	๒๒๖
๔.๓๕ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y1)	๒๒๗
๔.๓๖ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนน จากตัวแปรพยากรณ์	๒๒๘
๔.๓๗ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีวิสัยทัศน์ (Y2)	๒๒๘
๔.๓๘ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนน จากตัวแปรพยากรณ์	๒๒๙
๔.๓๙ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีคุณธรรม (Y3)	๒๒๙
๔.๔๐ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนน จากตัวแปรพยากรณ์	๒๓๐
๔.๔๑ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านกล้าตัดสินใจ (Y4)	๒๓๑
๔.๔๒ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนน จากตัวแปรพยากรณ์	๒๓๒
๔.๔๓ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างพรหมวิหาร ๔ ที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ภาพรวม (Y)	๒๓๒
๔.๔๔ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนน จากตัวแปรพยากรณ์	๒๓๓

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๔๕ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างพหุคูณระหว่างพหุคูณ ๔ ที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y1)	๒๓๓
๔.๔๖ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนน จากตัวแปรพยากรณ์	๒๓๔
๔.๔๗ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างพหุคูณระหว่างพหุคูณ ๔ ที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีวิสัยทัศน์ (Y2)	๒๓๕
๔.๔๘ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนน จากตัวแปรพยากรณ์	๒๓๕
๔.๔๙ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างพหุคูณระหว่างพหุคูณ ๔ ที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีคุณธรรม (Y3)	๒๓๖
๔.๕๐ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนน จากตัวแปรพยากรณ์	๒๓๗
๔.๕๑ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างพหุคูณระหว่างพหุคูณ ๔ ที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านกล้าตัดสินใจ (Y4)	๒๓๗

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒.๑	วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ
๒.๒	การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ
๒.๓	ภาพแสดงทฤษฎีด้านการบริหาร
๒.๔	วงจรของการมีส่วนร่วมของประชาชน
๒.๕	โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลตำบลไทรน้อย
๒.๖	โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง
๒.๗	โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลตำบลบางใหญ่
๒.๘	โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลตำบลไทรมา
๒.๙	โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเทศบาลตำบลเสาชิงหิน
๒.๑๐	โครงสร้างการบริหารเทศบาลตำบลปลายบาง
๒.๑๑	กรอบแนวคิดในการวิจัย
๔.๑	องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย
๔.๒	โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำ

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในดัชนีฉบับนี้ใช้อ้างอิงจาก พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ ส่วนคัมภีร์อรรถกถาบาลี/ภาษาไทย ใช้ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย

การอ้างอิงพระไตรปิฎก จะระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า หลังอักษรย่อชื่อคัมภีร์ เช่น ที.สี. (บาลี) ๙/๒๗๖/๙๗, ที.สี. (ไทย) ๙/๒๗๖/๙๗, หมายถึง ที่มณิกาย สิลกขณชวคคปาลิ ภาษาบาลี เล่ม ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๗ ฉบับมหาจุฬาเตปิฎก ๒๕๕๐ ที่มณิกาย สิลขันธวรรค ภาษาไทย เล่ม ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๗ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๓๙

ส่วนคัมภีร์อรรถกถา จะระบุชื่อคัมภีร์ ลำดับเล่ม (ถ้ามี)/หน้า เช่น ที.สี.อ. (บาลี) ๑/๒๗๖/๒๔๐ หมายถึง ที่มณิกาย สมุญจลวิลาสินี สิลกขณชวคคอฏฐกถา ภาษาบาลี เล่ม ๑ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๒๔๐ ฉบับมหาจุฬาอฏฐกา ตามลำดับดังนี้

๑. คำอธิบายคำย่อในภาษาไทย

ก. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

คำย่อ	พระสูตรตันตปิฎก ชื่อคัมภีร์	ภาษา
ที.ม. (ไทย)	ที่มณิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา. (ไทย)	ที่มณิกาย ปาฎิกวรรค	(ภาษาไทย)
ขุ.ธ. (ไทย)	ขุททกนิคาย ธรรมบท	(ภาษาไทย)
ขุ.อุ. (ไทย)	ขุททกนิคาย อุทาน	(ภาษาไทย)
อง.ติก. (ไทย)	ขุททกนิคาย ติกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ปญจก. (ไทย)	อังคุตตรนิคาย ปัญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ฉก. (ไทย)	อังคุตตรนิคาย ฉกนิบาต	(ภาษาไทย)

อภิธรรมปิฎก

คำย่อ	ชื่อคัมภีร์	ภาษา
อภิ.สง. (ไทย)	อภิธรรมปิฎก ธรรมสังคณี	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในองค์กรหนึ่ง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือภาคเอกชน บุคคลสำคัญที่จะทำให้กลไกในระบบการบริหารงานขององค์กรใด ๆ ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจไว้ก็คือ “ผู้นำ” ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการบริหาร การจัดการ รวมถึงการริเริ่ม การวางแผน การบริการ กำกับการ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร^๑ ผู้นำจึงเป็นผู้มีอิทธิพลที่สามารถส่งผลกระทบต่อความเป็นไปขององค์กรในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านที่เกี่ยวกับการบริหาร และบุคคล

ดังนั้นในทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้นำในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นยุคโลกไร้พรมแดนนี้ในแง่ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ย่อมส่งผลให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้นตามลำดับ ไม่ว่าจะเป็นในระดับประเทศในสถาบันของภาครัฐหรือเอกชน ความอยู่รอดขององค์กรดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจอย่างถูกต้อง รอบคอบและทันต่อสถานการณ์ของผู้บริหาร ซึ่งก็คือผู้นำขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งประกอบด้วยสถาบันต่าง ๆ เช่น สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา และสถาบันศาสนา ย่อมต้องมีผู้นำ เพื่อช่วยกำหนดทิศทาง ช่วยสั่งการ ช่วยควบคุมระบบ และช่วยประสานให้คนทั้งหลายทำงานร่วมกัน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ได้ร่วมกัน ซึ่งปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรใด ๆ ก็คือคุณภาพของผู้นำ คุณภาพของการเป็นผู้นำ คือ สิ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรหนึ่ง ๆ นี่คือการพูดที่เป็นจริงเสมอไม่ว่าองค์กรนั้นจะยิ่งใหญ่ระดับชาติ

เมื่อได้ก็ตามหาผู้นำสูงสุดในองค์กร ตลอดจนผู้นำในทุกระดับขององค์กรใดองค์กรหนึ่งขาดคุณภาพของการเป็นผู้นำที่ดีแล้ว ผู้นำนั้นก็ขาดเป้าหมายการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Creating a learning organization) เพื่อประยุกต์การบริหารงานให้เกิดความก้าวหน้าแก่องค์กร นั้นย่อมหมายความว่าองค์กรที่เคยอยู่มานานนับเป็นสิบ ๆ ปี มีชื่อเสียงโด่งดังมาตลอด เมื่อองค์กรหยุดการพัฒนาตาม

^๑ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, *ภาวะผู้นำให้บริการในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย*, (ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านวิทยา หจก, ๒๕๕๓) , หน้า ๗.

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์แล้วองค์กรนั้นจะหยุดนิ่ง ซึ่งก็เท่ากับความล่มสลายขององค์กรในที่สุดเช่นกัน

การบริหารงานของผู้บริหารในยุคปัจจุบัน และความสัมพันธ์ของประชาชนต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเปลี่ยนผ่านของโลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลส่งผลทำให้การบริหารงานของภาครัฐทั่วโลกจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน เช่น การผลักดันให้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร การเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น การผลักดันให้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงาน รวมถึงมีการนำเอามาตรฐานทางการบริหาร ศีลธรรม และจริยธรรมเข้ามาใช้ในการทำงานของภาครัฐ^๒ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ทำให้เกิดผลกระทบต่อประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบราชการเพื่อสร้างให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้นอันนำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ

ในสภาพการณ์ปัจจุบันของประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ซึ่งส่งผลกระทบทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อวิถีชีวิตของประชาชนอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ ที่ได้ให้ความสำคัญกับภาคประชาชนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในภาคประชาชนเพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้ซึ่งจะส่งผลให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้รวมไปถึงการบริหารงานระดับท้องถิ่นเพื่อให้เป็นองค์กรการพัฒนาที่สามารถสร้างความเข้มแข็งของสังคมไทยตั้งแต่ระดับฐานราก ซึ่งการปกครองท้องถิ่นได้รับการยอมรับในวงวิชาการด้านการปกครองว่า เป็นระบบที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาค้นฐานของท้องถิ่นได้เป็นตรงประเด็น และมีประสิทธิภาพทั้งยังช่วยให้เกิดการกระจายการพัฒนาของประเทศออกไปได้อย่างกว้างขวาง และเสมอภาคโดยมีจุดเด่นจุดเด่นของการปกครองท้องถิ่นอยู่ที่การเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการท้องถิ่นของตน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และพัฒนาท้องถิ่นไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างอิสระ

แนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม นอกจากจะบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ แล้วยังปรากฏในเนื้อหาของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๕ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่

^๒ จุมพล หนิมพานิช, ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ๕.

ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และยุทธศาสตร์การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ด้วย^๓

ดังนั้นการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นแนวคิดที่สำคัญที่ถูกนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาในการให้บริการสาธารณะรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนที่พบส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับ ๑. การมีส่วนร่วมในการออกแบบหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดบริการสาธารณะ ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนานโยบายต่างๆ การมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนงานและงบประมาณของหน่วยงาน และโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชน ๒. การมีส่วนร่วมในการจัดหาบริการสาธารณะ เช่น ให้องค์กรชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการป่าชุมชนโดยหน่วยงานภาครัฐ ทำหน้าที่สนับสนุนด้านเทคนิค หรือให้ภาคเอกชนร่วมจัดบริการด้านการศึกษาโดยหน่วยงานภาครัฐ สนับสนุนด้านการเงิน เป็นต้น และ ๓. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการจัดบริการสาธารณะ เช่น ให้ตัวแทนภาคประชาชนมาร่วมในการให้ความเห็นการออกแบบการประเมินผลและหน่วยงานภาครัฐผู้เชี่ยวชาญมาช่วยด้านเทคนิค เป็นต้น ^๔

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นนั้น ผู้นำน่าจะมีบทบาทสำคัญในการชี้นำองค์กร โดยต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมีระบบการกำกับดูแลและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน บทบาทหลักของผู้นำในองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การสร้างความร่วมมือจากทุกส่วนในองค์กร มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา มีการจัดทำเป้าหมายที่คาดหวังจากหน่วยงานต่างขององค์กร การปรับปรุงการทำงาน เช่น การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารงานแนวใหม่เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน การส่งเสริมการพัฒนาความรู้ และการที่ผู้นำจะสามารถบริหารจัดการกิจการตามหน้าที่ บทบาทของตนเอง รวมทั้งสามารถชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล การชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น นำพาองค์กรรวมถึงบุคลากรของตนก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ^๕

เทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานท้องถิ่นที่สำคัญ โดยมีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น เช่น การซ่อมบำรุงถนน และทางเดินเท้าให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้โดยสะดวก การเชื่อมโยงการให้บริการของ

^๓ ยงยุทธ เปี่ยนผดุง, การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำทางสังคม, (คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๓๓.

^๔ กิติ ตยัคคานนท์, นักบริหารทันสมัย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บัตเตอร์ฟลาย, ๒๕๓๔), หน้า ๕๗.

^๕ น้อย สุปิงคลัด, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๑๑.

ระบบไฟฟ้า และระบบน้ำประปาให้ทั่วถึงพร้อมทุกครัวเรือน การพัฒนาแหล่งน้ำสาธารณะไม่ให้ตื้นเขินเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

ผลจากการพัฒนาตามแผนพัฒนาในด้านต่างๆ ของหน่วยงานท้องถิ่นที่ผ่านมานั้น ยังคงพบว่า มีปัญหาที่สอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงไว้ เช่น ประชาชนบางส่วนเห็นว่าการจัดบริการสาธารณะเป็นเรื่องของหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่ต้องดำเนินการ ทำให้ไม่สนใจที่จะติดตามตรวจสอบผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันดำรงราชานุภาพที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง สถานการณ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกิจการสาธารณะของประเทศไทย โดยสรุปว่า ประชาชนยังขาดความรู้ความเข้าใจแท้จริงในสิทธิ และบทบาทหน้าที่ของตนเอง และระบบราชการ ไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม

จากประเด็นดังกล่าวได้ส่งผลให้การจัดการบริการสาธารณะของหน่วยงานท้องถิ่นยังคงไม่เป็นไปตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นเท่าที่ควร ที่ผ่านมาของหน่วยงานท้องถิ่น ได้พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ รวมถึงแสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาเพื่อใช้ในการผลักดันการมีส่วนร่วมของประชาชนให้เกิดขึ้นโดยมุ่งหวังให้การมีส่วนร่วมของประชาชนไปช่วยเพิ่มคุณภาพของการดำเนินกิจกรรมการพัฒนา รวมถึงช่วยสร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือและความชอบธรรมให้เกิดขึ้นในระดับสูง แต่ในขณะเดียวกันการบริหารงานที่อยู่ภายใต้ทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัด และความแบ่งฝักแบ่งฝ่ายในทางการเมืองในระดับชาติ ซึ่งส่งผลขยายไปถึงในระดับชุมชนในเขตเทศบาลตำบล ซึ่งผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานของเทศบาลตำบล จึงต้องพึงระมัดระวังในการบริหารงานที่อยู่ท่ามกลางความขัดแย้งของประชาชน และมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน โดยให้เกิดความเป็นธรรมขึ้นกับทุกฝ่ายในชุมชน เพราะสังคมไทยที่มีการแตกแยกอย่างต่อเนื่องมายาวนานจนถึงปัจจุบัน อาจทำให้เกิดข้อครหาเรื่องความเป็นกลางที่ยังคงแอบแฝงอยู่ในชุมชน ทำให้ต่างฝ่ายต่างกล่าวหากัน ได้กลายเป็นปัญหายุ่งยากในการแก้ไข เพื่อที่จะทำให้ทุกฝ่ายยอมรับได้โดยง่าย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยแก้ปัญหาให้บรรเทาได้ในชุมชน จึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี โดยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลทั้งภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร รวมไปถึงการนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานขององค์กร ตลอดจนสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ชุมชนและประเทศชาติทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยผลการวิจัยที่คาดว่าจะได้รับจะสามารถเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยเฉพาะเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีต่อไป

๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีเป็นอย่างไร

๑.๒.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีเป็นอย่างไร

๑.๒.๓ หลักพุทธธรรมใดควรนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๑.๓.๒ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๑.๓.๓ เพื่อนำเสนอการนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีได้ดังนี้ ๑. ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร มาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ๒. ปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วย นโยบายประเทศไทย ๔.๐ ความคาดหวังของคนในพื้นที่ การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ๓. หลักพุทธธรรม ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา และ ๔. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย ความเป็นประชาธิปไตย มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม และกล้าตัดสินใจ

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษาดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ๑. ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร มาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ๒. ปัจจัย

ภายนอกองค์กร ประกอบด้วย นโยบายประเทศไทย ๔.๐ ความคาดหวังของคนในพื้นที่ ความร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน และ ๓. หลักพุทธธรรม ได้แก่พรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย ความเป็นประชาธิปไตย มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม และกล้าตัดสินใจ

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำนวน ๑,๗๖๕ คน^๖

๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๘ คน ได้แก่ นายกเทศมนตรี จำนวน ๖ คน รองนายกเทศมนตรี จำนวน ๖ คน และปลัดเทศบาล จำนวน ๖ คน

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จำนวน ๖ แห่ง ประกอบด้วย เทศบาลตำบลไทรน้อย เทศบาลตำบลบ้านบางม่วง เทศบาลตำบลบางใหญ่ เทศบาลตำบลปลายบาง เทศบาลตำบลไทรมา และเทศบาลตำบลเสาธงหิน โดยผู้วิจัยได้เลือกเทศบาลตำบลที่ทำการศึกษาในครั้งนี้จากเทศบาลตำบลทั้งหมดในจังหวัดนนทบุรี โดยวิธีการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ ถึงเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๓ รวมเป็นระยะเวลา ๒๓ เดือน

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ ๑ ปัจจัยภายในองค์กรส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

สมมติฐานที่ ๒ ปัจจัยภายนอกองค์กรส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

สมมติฐานที่ ๓ หลักพุทธธรรมส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

^๖ระบบข้อมูลกลางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, เทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://info.dla.go.th/>[4 กันยายน 2561].

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี” ดังนี้

โครงสร้างองค์กร คือตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน และกลุ่มคนภายในองค์กร

มาตรฐานในการทำงาน คือผลการทำงานในระดับใดระดับหนึ่งที่เป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจ หรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่สามารถทำได้ โดยจะมีกรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลายด้าน

ความรับผิดชอบ คือความรับผิดชอบและรับชอบในผลของการกระทำตามบทบาทหน้าที่ของผู้กระทำ ไม่ว่าผู้นั้นจะดำรงตำแหน่งใดในทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร คือความรู้สึกรัก ซื่อสัตย์ และความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร

นโยบายประเทศไทย ๔.๐ คือสถานะที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม

ความคาดหวังของคนในพื้นที่ คือความรู้สึกรู้สึกนึกคิด หรือความคิดเห็นอย่างมีวิจาร์ณญาณเกี่ยวกับความคาดคะเน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสิ่งหนึ่งสิ่งใดว่าควรมี ว่าจะเป็น ว่าจะเกิดขึ้น หรือว่าควรจะเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็น

การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน คือการร่วมมือ ร่วมใจกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวังให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การมีส่วนร่วมของประชาชน คือการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการในองค์กร เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา หรือแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการดำเนินงานขององค์กร

หลักพุทธธรรม คือ หลักพรหมวิหารธรรม ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ เป็นแนวปฏิบัติของผู้นำผู้ปกครอง

เมตตา คือ มีความรัก และความห่วงใยต่อเพื่อนร่วมงาน มีความจริงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น มีความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุข

กรุณา คือ มีความสงสาร มีความคิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ มีความปรารถนาที่จะแก้ไขปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ

มุทิตา คือ มีความยินดีที่ผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีการยกย่อง และชมเชยผู้อื่นที่ทำความดีด้วยความบริสุทธิ์ใจ

อุเบกขา คือ มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เอนเอียงฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น

ความเป็นประชาธิปไตย คือการยอมรับนับถือ ความสำคัญ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคล ความเสมอภาค และเสรีภาพในการดำเนินชีวิต

วิสัยทัศน์ คือสิ่งที่มุ่งหวังจะให้ มี หรือเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งผู้บริหารขององค์กรต้องเป็นผู้กำหนด โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม

คุณธรรม คือหลักของความดีความงาม ความถูกต้อง ซึ่งจะแสดงออกมาโดยการกระทำทางกาย วาจา และจิตใจของแต่ละบุคคล

กล้าตัดสินใจ คือกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๑.๗.๒ ทำให้ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๑.๗.๓ ทำให้ได้การนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๑.๗.๔ ผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีให้มีการเตรียมความพร้อมที่จะเป็นผู้นำในยุคไทยแลนด์ ๔.๐

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องที่จะทำการศึกษา ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร
- ๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร
- ๒.๔ หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ๒.๕ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน นักวิชาการและผู้รู้จำนวนมากต่างพยายามศึกษา ภาวะผู้นำ ว่าอะไรทำให้บุคคลหนึ่งๆ มีความพิเศษ โดดเด่น ที่ทำให้คนอื่น ๆ เดินตามและในหลายกรณี สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ มีผู้พยายามให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าเป็นคุณสมบัติที่ดี เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม^๑ และผู้นำจะต้องยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะในเรื่องของการเสียสละ พากเพียร อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ท่วมท้นสติปัญญา มุ่งทำงานเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่นโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว^๒ นายแพทย์ประเวศ วะสี อธิบายว่า ผู้นำตามธรรมชาติจึงจะเป็นผู้นำที่แท้ โดยมีคุณลักษณะที่ ๑. ฉลาด ผู้นำตามธรรมชาติจะฉลาดกว่าผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง เพราะการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งมักมีเหตุปัจจัยที่ไม่ได้ของแท้ แต่ในการกระบวนร่วมกันคิด ร่วมกันทำของแท้จะปรากฏให้ได้รับเสมอ ๒. เป็นคนที่เห็นแก่ส่วนรวม ทำให้

^๑ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๕), หน้า ๔.

^๒ วิกรม กรมดิษฐ์, มองซีอีโอโลก, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท โพสต์พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๑), หน้า ๘.

ส่วนรวมมีกำลังในการทำงานร่วมกัน ความเห็นแก่ตัวหรือเห็นแก่ส่วนรวมจะปรากฏให้ผู้อื่นได้รับรู้ แต่ในการแต่งตั้งและเลือกตั้ง คุณสมบัติเหล่านี้ไม่ปรากฏ ๓. เป็นคนติดต่อสื่อสารกับคนรู้เรื่อง ถ้าเป็นคนฉลาดและเห็นแก่ส่วนรวมแต่เป็นคนไม่สื่อสารหรือติดต่อสื่อสารไม่รู้เรื่อง ก็เป็นผู้นำไม่ได้ ๔. เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ คือ ผู้นำตามธรรมชาติจะเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ ทำให้การทำงานในองค์กรราบรื่น มีความสุขและมีประสิทธิภาพ ซึ่งต่างจากการได้ผู้นำวิธีอื่น ซึ่งมีเรื่องแตกแยกเรื้อรัง^๓

๒.๑.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ ยังหมายถึง บุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างในตัวผู้นำ ที่สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งในบางขณะคนที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ แต่ก็ไม่ได้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจจะพูดว่าเขาไม่มีภาวะผู้นำ ตรงกันข้ามบางคนไม่ได้เป็นผู้นำ แต่กลับได้รับความเชื่อถือ ยอมรับและร่วมมือปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำ ปฏิบัติตาม ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวสอดคล้องกับคำพูดที่ว่า “ผู้นำอาจจะไม่มีภาวะผู้นำ ผู้มีภาวะผู้นำอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำ”^๔

ความหมายของคำว่า "ภาวะผู้นำ" มีดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ^๕ และการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้^๖ โดยกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่

^๓ ประเวศ วะสี, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, ๒๕๔๐), หน้า ๑๘-๑๙.

^๔ วิเชียร วิทยอุดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๓.

^๕ ประเวศ วะสี, “ภาวะผู้นำสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข” ในภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย, (กรุงเทพมหานคร: มติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๗๑.

^๖ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วย ที่ ๕-๘, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐.

กำหนดไว้” หรือการที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเอง ในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลง ขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องการ สรุปความสามารถหลายๆ ด้าน ของผู้นำ มีดังนี้

๑. ความสามารถในการทำงาน คือ ผู้นำจักต้องศึกษาให้เข้าใจ่องแท้ในหน้าที่ของตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้และให้คำแนะนำได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือ ศรัทธา และให้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๒. ความสามารถในการจูงใจ คือ ผู้นำจักต้องมีจิตวิทยาในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ในทุกๆ ด้านเป็นอย่างดี

๓. ความสามารถในการควบคุม คือ ผู้นำต้องควบคุมงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายได้ทั้งปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ

๔. ความสามารถในการประสานงาน คือ ผู้นำต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๕. ความสามารถในการตัดสินใจ คือ เมื่อเกิดปัญหาใดๆ ขึ้น ผู้นำต้องสามารถเผชิญหน้า กับปัญหาต่างๆ และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเป็นส่วนใหญ่

๖. ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอซึ่ง จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีแก่องค์กร^๗

ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการ สร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความ ร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการอันเป็นวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่มนั่นเอง^๘ เป็น พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล คนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วม (Shared Goal) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีผลทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกันเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การ สนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ^๙ และการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่ง มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการ ติดต่อ

^๗ ทองใบ สุทธาริ, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี, ๒๕๔๓), หน้า ๔.

^๘ เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส, ๒๕๓๗), หน้า ๒๑.

^๙ สมพงษ์ สิงหะพล, ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร, (นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏ นครราชสีมา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐.

^{๑๐} รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

ซึ่งกันและกันตามเป้าหมายขององค์กร^{๑๑} ซึ่งเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จิตใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกการใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันให้ร่วมใจกันกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๒} และเป็นศิลปะในการชักจูงผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ กระตือรือร้น ความเป็นแบบอย่างและมีความสามารถพิเศษแสดงบทบาทในการสั่งการและออกคำสั่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ^{๑๓} โดยการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๔} ตามที่นิยามไว้ดังนี้^{๑๕}

๑. ภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยกระบวนการติดต่อสื่อสารติดตามซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ คือการบริหารของกลุ่ม ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกใจริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือ ในการบริหารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓. ภาวะผู้นำคือ ความสามารถของบุคคลในการทำแผนงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

๔. ภาวะผู้นำคือ วิธีการจูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

๕. ภาวะผู้นำคือ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้น เห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ ลักษณะ หรือคุณลักษณะที่โดดเด่นของคนๆ หนึ่งที่ทำให้บุคคลอื่นๆ หันมายอมรับ เชื่อถือ และยอมทำตาม คุณสมบัติดังกล่าว อาทิ สติปัญญา ความดีงาม คุณธรรม ความ پاکเพียร ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการสื่อสาร มองโลกในแง่บวก การมีอารมณ์ขัน เป็นต้น และยังคงควรเป็นผู้ที่มุ่งหวังประโยชน์ส่วนรวมหรือเป้าหมายของ

^{๑๑} กวี วงศ์พุฒ, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙) หน้า ๑๗.

^{๑๒} กิติ ตัยคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: บัดเตอร์พรายการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๒๐.

^{๑๓} ฉายาศิลป์ เชื้อยวชาญพิพัฒน์และคณะ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗), หน้า ๑๘.

^{๑๔} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒๐.

^{๑๕} เถาว์วัลย์ นันทาภิวัฒน์, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๒๐๓.

องค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ผู้นำยังควรเป็นแบบอย่างในการรักษาสมดุลของชีวิตทั้งสุขภาพกาย ใจ และอารมณ์ ให้เป็นแบบอย่างแก่คนอื่นๆ อีกด้วย

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๕, หน้า ๔)	ภาวะผู้นำคือคุณสมบัติที่ดี เช่น สติปัญญา ความดีงาม
วิกรม กรมดิษฐ์ (๒๕๕๑, หน้า ๘)	ที่ชักนำให้คนมาประสานกันและพาไปสู่จุดหมายที่งาม ภาวะผู้นำคือการยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินชีวิต
ประเวศ วะสี (๒๕๔๐, หน้า ๑๘-๑๙)	ทำงานเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่นโดยไม่เห็นประโยชน์ ส่วนตัว ผู้นำตามธรรมชาติจะเป็นผู้นำที่แท้ และต้องมี ๑. ความฉลาด ๒. เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม ๓. ติดต่อกับคนรู้เรื่อง ๔. เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ
วิเชียร วิทยอุดม (๒๕๕๐, หน้า ๓)	ภาวะผู้นำคือบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างในตัวผู้นำที่
เนตร์พัฒนา ยาวีราข (๒๕๓๗, หน้า ๒๑)	สามารถบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในเรื่อง ๑. การทำงาน ๒. การจูงใจ ๓. การควบคุม ๔. การประสานงาน ๕. การตัดสินใจ ๖. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์
สุนทร โคตรบรรเทา (๒๕๕๑, หน้า ๒)	ภาวะผู้นำคือความสามารถในการกำหนดนโยบายของ ผู้นำ โดยต้องคำนึงถึงบริบทรอบด้านขององค์กรทั้งหมด
วิลเลียม อี ไฮเนคกี (๒๕๔๖, หน้า ๑๐๗)	ภาวะผู้นำ ได้แก่ ๑. สร้างแรงจูงใจลูกน้อง ๒. เป็นผู้ฟัง ที่ดี ๓. เชื่อมมั่นในทีมงาน ๔. รู้จักพูดขอบคุณ ๕. ร่าเริง ไม่อมทุกข์ ๖. รับรู้ปัญหาลูกน้อง ๗. เคารพเวลา ส่วนตัวของลูกน้อง ๘. สุขุมภายใต้แรงกดดัน ๙. เป็น ตัวอย่างที่ดี ๑๐. เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานของตัวเอง ๑๑. อ่อนน้อมถ่อมตน ๑๒. มากอารมณ์ขัน ๑๓. เลี้ยงฉลอง เมื่อมีความสำเร็จ

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Steven R. Covey (1992, p. 33-39)	ภาวะผู้นำที่ดี ได้แก่ ๑. ใฝ่การเรียนรู้ตลอดเวลา ๒. ขอบบริการผู้อื่น ๓. เชื่อมมั่นในพลังด้านบวก ๔. เชื่อมมั่นในบุคคลอื่น ๕. ใช้ชีวิตอย่างสมดุล ๖. มอง ชีวิตเป็นการผจญภัย ๗. ทำงานเป็นทีม ๘. พัฒนา ศักยภาพของตนด้านกาย ปัญญา อารมณ์ จิตใจ
Jack Welch (2003, p. 15)	ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนระดับเกรดเอ และมี ๑. พลังการ ทำงานสูง ๒. สร้างความกระตือรือร้นแก่คนอื่นได้ ๓. ตัดสินใจอย่างเฉียบขาด ๔. ส่งงานได้ตามเวลา
Robert Hogan Gordon, (1994, p. 49)	ภาวะผู้นำ คือ การชักชวนบุคคลอื่นให้ปล่อยวางความ สนใจส่วนตัว และปฏิบัติตามเป้าหมายส่วนรวมที่ จำเป็นสำหรับ สวัสดิภาพของกลุ่ม
ทองหล่อ เดชไทย (๒๕๔๕, หน้า ๑๐)	ผู้นำต้องมีลักษณะดังนี้ ๑. ยุติธรรมและพินิจพิจารณา ๒. รอบรู้และให้คำแนะนำ ๓. สุขุมและมีไหวพริบ ๔. กล้าหาญ
ยงยุทธ เกษสาคร (๒๕๔๑, หน้า ๕๘)	คุณลักษณะของผู้นำ สรุปออกมาได้เป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่ ๑. ความฉลาด (Intelligence) ๒. ความคิดสร้างสรรค์ (Initiative) ๓. ความมีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) ๔. การชอบแสดงออก (Extroversion)

๒.๑.๒ ประเภทของผู้นำ

ประเภทของผู้นำและลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นต้น ตัวกำหนดเพราะผู้นำที่เป็นบุคคลธรรมดาที่สามารถที่จะได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีมมาขึ้น จึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้าสภาพแวดล้อม และสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายต่อไปนี้

ผู้นำแบ่งออกเป็น ๓ ประเภทด้วยกัน ได้แก่

ก. พิจารณาตามความรับผิดชอบที่ผู้รับผิดชอบอยู่ซึ่งแยก ได้เป็นผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจอันได้แก่ผู้นำที่เป็นผู้นำขึ้นมาโดยอาศัยอำนาจทางกฎหมายหรืออำนาจทางการปกครอง อำนาจจากการบังคับบัญชา ทำให้สามารถใช้บุคคลอื่นๆ ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม อำนาจของผู้นำในลักษณะนี้ใช้จำแนกได้ดังนี้

๑. ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำในลักษณะนี้ได้อำนาจมาตามตัวบทกฎหมายเป็นผู้มีอำนาจ ตามกฎหมายและสามารถใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้ได้แก่ผู้นำตามหน่วยราชการต่างๆ

๒. ผู้นำลักษณะพิเศษหรือมีความสามารถพิเศษผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์โดยกำเนิด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวหรือเข้าใจคน ผู้นำประเภทนี้ไม่จำเป็นต้องมี ตำแหน่งอย่างเป็นทางการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจะออกมาใน รูปแบบความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความรักความศรัทธาที่มีสมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความเคารพนับถือที่สมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความพร้อมเพียง

๓. ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้เป็นผู้นำที่เป็นจุดศูนย์กลางแห่งความรักเป็นจุดศูนย์กลางรวมศรัทธาความศรัทธาความเชื่อมั่นจากคนทั้งปวง ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ใช้อำนาจ ตามแบบอย่างผู้นำแบบใช้พระเดชหรือผู้นำในลักษณะพิเศษ อำนาจต่างๆ เกิดจากแรงศรัทธารักและเคารพนับถือจากประชาชนโดยประชาชนจะพร้อมใจกันปฏิบัติตาม ผู้นำแบบพ่อพระที่เห็นชัดคือ องค์พระมหากษัตริย์

ข. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้ ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

๑. ผู้นำแบบอัตนียม หรือแบบเผด็จการคือ ผู้นำที่มีความก้าวร้าวใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ข่มผู้อื่น ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่ม ความลำบากรำคาญ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่น นั้นมีน้อยมากผู้นำแบบอัตนียม จะมุ่งหนักไปทางด้านวินัยและชอบสัญลักษณ์ภายนอกที่แสดงถึงฐานะและอำนาจเป็นต้นว่า เครื่องแบบทางทหารหรือตำรวจ ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่แล้วจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองเท่านั้น ความเชื่อในผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหากมีจะน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย^{๑๖}

๒. ผู้นำแบบประชานิยมหรือการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยผู้นำประเภทนี้ จะไม่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจแต่ใช้วิธีกระตุ้นหรือเร้าให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมกิจกรรม ร่วมออกความคิดเห็นผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางในการแสดง พฤติกรรมของกลุ่ม การนำกลุ่ม จะนำโดยอาศัยวิธีการเชิญชวนให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมออก ความคิดเพื่อจะได้วัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนในกลุ่มร่วมกันพิจารณา

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำในลักษณะนี้เป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลยเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มใช้เสรีภาพอย่างกว้างขวางจนดูประการหนึ่งขาดหลัก ยินยอมให้ทุกคนปกครอง ตนเองมากกว่าที่จะชี้นำหรือจำกัดแนวทางปฏิบัติเป็นผู้นำประเภทปล่อยกลุ่มตามสบาย ในบางครั้งอาจจำเป็นต้องกำกับก็เป็นการกำกับหรือดูแลเพียงเล็กน้อยเท่านั้นลักษณะผู้นำประเภทนี้โดย ทั่วๆ ไป

^{๑๖} กวี วงศ์พุทธ, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๓๘), หน้า ๔.

จะมีลักษณะเหนื่อยหน่ายเฉื่อยชา สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานตามความพอใจของตนเองเป็นกลุ่มที่ขาดระเบียบวินัยเป็นที่สุด

ค. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงจำแนกได้ดังนี้

๑. ผู้นำ แบบแสดงตนเองในลักษณะพ่อแม่ปกครองลูก คือ ทำตัวเหมือนพ่อแม่ให้ลูกน้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามเสมือนหนึ่งเป็นลูกหลานดูแลปกป้องและคุ้มครองลูกน้อง

๒. ผู้นำแบบใช้กลอุบายกุมบังเหียนการบริหาร ผู้นำในลักษณะนี้จะพยายามสร้างอำนาจ ใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ความรู้และตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

๓. ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญประเภทนี้ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการในสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด^{๑๗}

ตารางที่ ๒.๒ สรุปประเภทของผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
กวี วงษ์พุดม (๒๕๓๘, หน้า ๔)	ผู้นำแบบอิตินิยม หรือแบบเผด็จการคือ ผู้นำที่มีความก้าวร้าวใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ข่มผู้อื่น ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่ม เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นนั้นมีน้อยมาก
สมพงษ์ เกษมสิน (๒๕๓๖, หน้า ๓๖๒.)	ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญประเภทนี้ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง

^{๑๗}สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๓๖๒.

๒.๑.๓ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้ที่เป็ผู้นำต้องสามารถนำพาทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำงาน และตอบสนองความต้องการของลูกทีมให้ได้ ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างไปจากลูกทีมคนอื่นๆ ความหมายของคำว่า บทบาท ได้แก่ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกตามที่สังคมหรือองค์การกำหนดให้ ในการปฏิบัติหน้าที่ บุคคลจึงแสดงพฤติกรรมไปตามบทบาทที่ถูกกำหนดนั้น บางคนอาจไม่กระทำตามบทบาทนั้นๆ ก็ได้ ซึ่งผลกระทบทางสังคมจะมีต่อมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเสมอ^{๑๘} บทบาทยังหมายถึง พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับคนที่อยู่ในสถานภาพที่แตกต่างกันว่าจะต้องปฏิบัติตัวเช่นไร เป็นบทบาทที่กลุ่มคนหรือสังคมคาดหวัง ซึ่งบทบาทสามารถนำมาใช้พยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ด้วย^{๑๙}

ผู้นำของสถานศึกษา และสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทใน ๑๗ ประการ ได้แก่^{๒๐}

๑. เป็นผู้กำหนดทิศทางในการทำงาน (Direction Setter) เพื่อให้งานของโรงเรียนประสบความสำเร็จตามภารกิจ และพันธกิจที่ตั้งไว้

๒. เป็นผู้จุดประกายภาวะผู้นำขึ้นในตนเองและคนอื่นๆ (Leadership Catalyst) สามารถจูงใจคน และโน้มน้าวลูกทีมให้ทำงานหนักได้

๓. เป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต และเตรียมทีมให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

๔. เป็นนักตัดสินใจที่ดี (Decision Maker) มีความเฉียบคมในการตัดสินใจ และมีความคิดพินิจพิเคราะห์ได้อย่างรอบด้านก่อนกระทำการตัดสินใจ

๕. เป็นนักจัดการองค์การที่ดี (Organizer) สามารถจัดระเบียบของสถานศึกษาที่ตนเองทำงานได้อย่างเป็นระบบและเข้าใจพฤติกรรมองค์การของตนเอง

๖. เป็นนักเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำต้องไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้องค์การดีขึ้น

๗. เป็นผู้ประสานงานที่ดี (Coordinator) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน รู้วิธีการสื่อสารกับคนอื่นๆ สามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

^{๑๘}Bruce J. Cohen, *Introduction to Sociology*, (New York: McGraw-Hill, 1979), p. 6.

^{๑๙}งามพิศ สัตย์สงวน, *หลักมานุษยวิทยาวัฒนธรรม*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๓๘), หน้า ๙๖.

^{๒๐}Richard D. Gorton, *School of Administration and Supervision*, (Dubuque: WMC Brown, 1983), p. 71.

๘. เป็นนักสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในการพูดและการเขียน และใช้สื่อต่างๆ เป็นในการสื่อสาร

๙. เป็นนักไกล่เกลี่ย (Conflict Manager) สามารถต่อรอง ไกล่เกลี่ย แก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้

๑๐. เป็นนักแก้ปัญหา (Problem Manager) สามารถวินิจฉัยปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ดี

๑๑. เป็นนักจัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ในการบริหารได้

๑๒. เป็นผู้สอนที่ดี (Instructor) สามารถสอนงานลูกทีมได้ และรู้จักพัฒนาการของมนุษย์ สร้างหลักสูตรการเรียน การอบรมได้

๑๓. เป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personnel Manager) สามารถทำงานได้กับคนทุกระดับ ประเมินผลการทำงานของทุกคนได้อย่างยุติธรรม

๑๔. เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถในการบริหารงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้างและการบำรุงรักษา

๑๕. เป็นผู้ประเมิน (Appraiser) มีความสามารถในการประเมินการปฏิบัติงานของทีม ประเมินความต้องการ ประเมินระบบ และเรียนรู้วิธีทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

๑๖. เป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relation Manager) สามารถสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ให้แก่องค์กร รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อต่างๆ ชนิด

๑๗. เป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) สามารถเป็นประธานในพิธีได้ดี มีบุคลิกแบบผู้นำ มีความสามารถในการพูดและแสดงบทบาทได้อย่างหลากหลาย

บทบาทของผู้นำทั้งที่มาจากตำแหน่งแต่งตั้งและผู้นำที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติว่ามี ๗ บทบาท^{๒๑} ดังนี้

๑. บทบาทของการเป็นตัวแทนหน่วยงานในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ที่สำคัญก็คือการเป็นตัวแทนของหน่วยงานเพื่อรวบรวมข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานรวมถึงบทบาทการต้อนรับผู้มาเยี่ยมเยือนหน่วยงาน

๒. บทบาทของนักพูด (Spokesperson) เป็นบทบาทการนำเสนอกิจกรรมของหน่วยงาน บทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีของหน่วยงาน รวมถึงบทบาทการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของหน่วยงานให้เป็นที่รู้จักของบุคคลกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ผู้รับบริการ เพื่อนร่วมอาชีพ และสังคมภายนอกหน่วยงาน เป็นต้น

^{๒๑} ธีรธร ศรีทอง, การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๘๖-๘๗.

๓. บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานและเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานเป็นสำคัญ เช่น การต่อรองจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์เข้าหน่วยงาน การต่อรองราคาค่าก่อสร้างอาคารที่ทำการใหม่ของหน่วยงาน เป็นต้น

๔. บทบาทการสอนงาน (Coach) แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น และทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจว่าผู้ตามและเพื่อนร่วมงานทำงานถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐาน และผลงานที่ได้จะมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่าย

๕. บทบาทในการสร้างทีมงาน (Team builder) เพื่อเป็นการรวมพลังความสามัคคีของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้งานที่ทำอยู่สำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นขณะทำงานร่วมกัน และที่สำคัญก็คือเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานโดยตรง

๖. บทบาทในการแก้ปัญหาด้านเทคนิค (Technical problem solver) โดยการให้บริการในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้แนะนำด้านวิชาการ เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๗. บทบาทของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เพื่อให้หน่วยงานดำรงอยู่ได้และปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เป็นผู้นำได้แก่ พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นไปตามความคาดหวังของสังคมหรือองค์กร บทบาทหน้าที่ของผู้นำเป็นบทบาทเฉพาะที่ต้องรับผิดชอบมากกว่าลูกทีมคนอื่นๆ และผู้นำต้องสามารถเล่นบทบาทได้อย่างหลากหลายและครอบคลุมความรับผิดชอบหลักขององค์กรให้ได้ อาทิ เป็นนักพูด เป็นนักต่อรอง เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ฝึกสอน หรือ แม้แต่เป็นผู้จุดประกายความหวังในการทำงานให้แก่ลูกน้อง จากเนื้อหาข้อมูลที่ได้นำมาแสดงทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า สังคมมีความคาดหวังในตัวผู้นำสูงกว่าลูกทีมคนอื่นๆ ผู้ที่เป็นผู้นำจึงนับเป็นผู้ที่จำต้องมีคุณสมบัติพิเศษและมีพลังทางจิตใจที่เข้มแข็ง รวมทั้งต้องยอมรับว่าตนเองจำต้องมีแรงเสียดทานกับปัญหามานานชนิดให้ได้

ตารางที่ ๒.๓ สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Bruce J. Cohen (1979 p. 6)	พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกตามที่สังคมหรือองค์กรกำหนดให้ในการปฏิบัติหน้าที่ บุคคลจึงแสดงพฤติกรรมไปตามบทบาทที่ถูกกำหนดนั้น บางคนอาจไม่กระทำตามบทบาทนั้นๆ ก็ได้ ซึ่งผลกระทบทางสังคมจะมีต่อมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเสมอ

ตารางที่ ๒.๓ สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
กิตติพันธ์ รุจิรากุล (๒๕๒๙, หน้า ๕๘-๖๑)	บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา ๑. ผู้บริหาร ๒. นักวางแผน ๓. ผู้กำหนดนโยบาย ๔. ผู้เชี่ยวชาญ ๕. ตัวแทนติดต่อกับคนภายนอก ๖. ผู้ควบคุม ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ๗. ผู้ให้คำแนะนำและโทษ ๘. คนกลางหรือผู้ตัดสิน ๙. บุคคลตัวอย่าง ๑๐. สัญลักษณ์ขององค์กร ๑๑. ตัวแทนรับผิดชอบ ๑๒. ผู้มี อุดมคติ ๑๓. บิดาของทุกคน ๑๔. ผู้รับผิดชอบ
ณัฐนรี ศรีทอง, (๒๕๕๒, หน้า ๘๖-๘๗)	บทบาทของผู้นำ ได้แก่ ๑. เป็นตัวแทนหน่วยงาน ๒. นักพูด ๓. นักเจรจาต่อรอง ๔. การสอนงาน ๕. การสร้างทีมงาน ๖. การแก้ปัญหาด้านเทคนิค ๗. ผู้ประกอบการ

๒.๑.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นับแต่ช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๑ เป็นต้นมา นักวิชาการในยุโรปและอเมริกามีการศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำกันอย่างจริงจังมากขึ้น เพื่อค้นหาคำตอบว่าเหตุใดคนบางคนจึงสามารถนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยิ่งใหญ่ในขณะที่คนส่วนมากไม่สามารถทำได้ จวบจนถึงยุคปัจจุบันงานวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ถูกจัดให้เป็น ๔ กลุ่มหลัก ดังต่อไปนี้^{๒๒}

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถหรืออำนาจของบุคคล ที่จะโน้มน้าว จูงใจ ชี้แนะ ผลักดัน หรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นที่จะทำให้สามารถทำงานในสิ่งที่ตนเองได้ตั้งเป้าหมายขององค์การให้ประสบความสำเร็จ^{๒๓}

วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership)

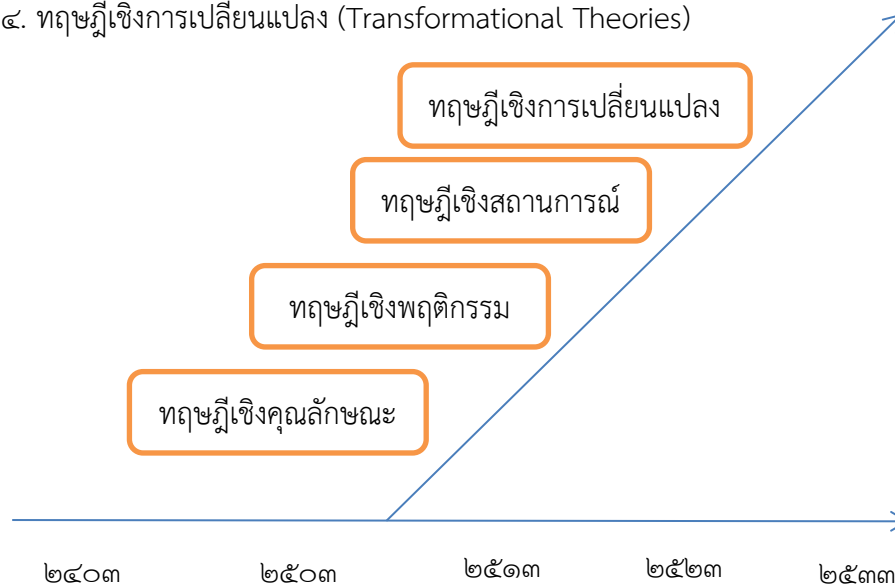
โดยทั่วไปทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งในระยะเริ่มแรกและปัจจุบันจะมุ่งที่เป้าหมายอย่างเดียวกัน คือการระบอบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพซึ่งมีวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำสำคัญสามอย่าง คือ

๑. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

^{๒๒}อภินันท์ จันตะณี, “ทฤษฎีภาวะผู้นำ” (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), (อัสตานา).

^{๒๓}Schein, Edgar H, *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), p. 112.

๒. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)
๓. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)
๔. ทฤษฎีเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories)



แผนภาพที่ ๒.๑ วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ จะศึกษาลักษณะส่วนบุคคลว่าจะเหมาะสมเป็นผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้อาจจะมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ มีผู้พยายามจะศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางกาย ซึ่งอริสโตเติล (Aristotle) เชื่อว่าความเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิดจึงเกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The great man theory) และเชื่อกันมาจนถึงราวปี ค.ศ.๑๙๕๐ ความเชื่อเรื่องความเป็นผู้นำโดยคุณลักษณะนี้ พยายามจำแนกผู้นำออกเป็น ผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายและทางจิตวิทยาที่ผู้นำนั้นเกี่ยวข้อง ซึ่งพยายามอธิบายพฤติกรรมผู้นำนั้น ดังนั้นผู้ที่มีความเชื่อตามแนวคิดนี้ จึงพยายามที่จะแยกคุณสมบัติพิเศษที่ติดมากับผู้นำว่าแตกต่างกับบุคคลอื่นโดยทั่วไป เช่น ศึกษาภาวะผู้นำ ตามคุณลักษณะโดยวิเคราะห์ประวัติบุคคลสำคัญ ซึ่งพบว่าบุคคลสำคัญๆ มีพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเป็นส่วนมาก

นักวิชาการในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนี้ถือเป็นกลุ่มแรกที่ศึกษาลักษณะของผู้นำ โดยเริ่มต้นอย่างจริงจังมากขึ้นในทางตะวันตกนับแต่ช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๑ หรือราวปี ค.ศ. ๑๙๑๗ - ๑๙๑๘ เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมและด้านสติปัญญา เพื่อหาคำตอบว่าคนที่เป็ผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยศึกษาจากกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการทหารในช่วงสงคราม และสรุปได้ว่าผู้ที่เป็ผู้นำจะมีคุณลักษณะเด่นที่แตกต่างจากคนอื่นๆ ดังนี้

๑.๑ ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) โดยศึกษาความสูงของร่างกาย น้ำหนักตัว รูปร่าง หน้าตา และพลังความคิด พลังกาย และพลังใจที่มีอยู่ในตัว ผู้นำที่เป็นหัวหน้า มักจะพบว่ามีพลังสูง และมีน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย

๑.๒ ลักษณะบุคลิกภาพ (Personal characteristics) ศึกษาลักษณะเด่นเฉพาะตัว เป็นคนเปิดเผย กระตือรือร้น สดใสร่าเริง ยอมรับความผิดพลาดเพื่อนำไปปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดเวลา เป็นต้น คุณลักษณะดังกล่าวมักพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ

๑.๓ ทักษะและความสามารถ (Skills and abilities) มีความรู้ (Knowledge) เจตคติที่เหมาะสม (Attitude) และมีทักษะในการทำงานทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะทั่วไป (Skills) มีสติปัญญาสูง (Intelligence) มีความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้นำที่มีความสามารถทางสมองสูงกว่าคนอื่นๆ จะเป็นผู้ได้รับยอมรับให้เป็นผู้นำ

๑.๔ มีสถานะทางสังคม (Social status) ผู้นำมักพบว่ามีฐานะมั่นคง สามารถเข้าได้ดีกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกการศึกษา เป็นต้น

ภายหลังการศึกษา นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้พยายามค้นหาคุณลักษณะเด่นๆ หรือคุณลักษณะพิเศษของบุคคลผู้เป็นผู้นำและในที่สุดได้สรุปคุณลักษณะอันพิเศษของผู้นำได้เป็น ๗ ประการ ดังต่อไปนี้^{๒๔}

๑. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremity vision) มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีนโยบายการทำงานที่ชัดเจน และกำหนดวิธีปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

๒. เป็นผู้ที่มีความกล้าเสี่ยง (High personal risk) กล้าเสี่ยงต่อภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน มีความรับผิดชอบ เสียสละเพื่อหน่วยงาน เพื่อผู้ตามและเพื่อเพื่อนร่วมงาน สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในหน่วยงานเพื่อกำหนดนโยบายการทำงาน กำหนดขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามมติของคนส่วนใหญ่

๓. เป็นผู้ที่ใช้ยุทธวิธีทุกรูปแบบ (Use of unconventional strategies) ในการทำงาน มีการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีการทำงานที่รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

๔. เป็นผู้ที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างอยู่ตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation) มีข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน ประกอบการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงหน่วยงานให้ดีขึ้น

^{๒๔} ธีรธร ศรีทอง, การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๒๑.

๕. เป็นผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงความยึดติดของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน (Subordinate disenchantment) แต่สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

๖. เป็นผู้นำที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ (Communication with self-confidence) ใช้คำพูด ภาษาที่ชัดเจน เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างผู้พูดและผู้ฟัง เปิดโอกาสให้มีการซักถามได้อย่างสะดวก

๗. เป็นผู้ที่รู้จักใช้อำนาจส่วนบุคคล (Use of personal power) ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดต่อการปฏิบัติงาน อำนาจดังกล่าวได้แก่ อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ อำนาจแห่งความเป็นเพื่อนมากกว่าอำนาจจากตำแหน่ง เพราะจะทำให้ผู้ตามเคารพและยอมรับ สนับสนุนการทำงานด้วยความเต็มใจ

ในปัจจุบันนี้ยังคงมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นไปในแนวทางเดียวกับทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ และพบว่า โดยมากแล้วคุณลักษณะอันพิเศษของผู้นำ มีดังนี้

๑. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and ambition)
๒. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead)
๓. ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity)
๔. ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence)
๕. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
๖. ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant knowledge)

ต่อมามีผลวิจัยเพิ่มเติม ที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High Self-monitoring) โดยผู้ที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี กล่าวโดยรวม ผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำกว่าครึ่งศตวรรษ สรุปได้ว่า คุณลักษณะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ แต่ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ประกันต่อความสำเร็จดังกล่าวได้

ทฤษฎีคุณลักษณะนี้เชื่อว่า บุคคลบางคนเกิดมาพร้อมกับลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ คือบุคลิกภาพ (Personality) ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) คุณลักษณะด้านสังคม (Social skill) และคุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical characteristics) โดยเชื่อว่าคนมีลักษณะที่เป็นของเขาเองตามธรรมชาติเช่นสติปัญญา (Intelligence) ความซื่อตรง (Honesty) การชอบสมาคม (Sociability) ความน่าเชื่อถือศรัทธา (Charisma) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความมั่นคง (Integrity) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ความยุติธรรม (Fairness) ความจงรักภักดี (Loyalty) และความไว้วางใจได้

(Dependability) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแต่นักวิชาการหลายๆ ท่านไม่ยอมรับทฤษฎีคุณลักษณะเพราะเห็นว่าถ้าไม่ได้เกิดมาเป็นผู้นำก็สามารถจะเป็นผู้นำได้

๒. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

นักวิชาการในกลุ่มนี้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มุ่งความสนใจไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง รากฐานของวิธีการศึกษาเชิง “สไตล์ความเป็นผู้นำ” คือความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้สไตล์บางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคล และกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นักวิชาการกลุ่มนี้มีคำถามในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และหันมาสนใจพิจารณาพฤติกรรมหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกมองว่าเป็นการประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไปโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำได้เผชิญอยู่ ปัจจัยที่เน้นในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ

๑. การมุ่งงานและการมุ่งคน
๒. การแบ่งงานกันทำและการตัดสินใจร่วมกัน
๓. การประเมินผลงาน

งานศึกษาที่โดดเด่นและเป็นที่รู้จักของกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในหมู่นักวิชาการมี ๓ เรื่อง ได้แก่

๒.๑ การศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio Leadership Studies)

การศึกษาที่มีชื่อเสียงของนักวิชาการกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State University) โดยศาสตราจารย์ เฟลซแมนและคณะ ในช่วงปลายสงครามโลกครั้งที่ ๒ หรือ ระหว่าง ค.ศ. ๑๙๔๐ – ๑๙๕๐ และได้สรุปเป็นพฤติกรรมของผู้นำเป็น ๒ มิติได้แก่

๑. ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำประเภทนี้พิถีพิถันกับการมอบหมายงาน และคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง เพื่อให้ผลงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดและเสร็จตามแผน

๒. ผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) เป็นผู้นำที่เอาใจใส่ ความเป็นมิตรไว้วางใจและยอมรับฟังความคิดเห็น ให้ความยอมรับนับถือ ให้ความอบอุ่น มีความปรองดองกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกัน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีและเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่

สูง การมุ่งคน	ผลการดำเนินงานที่สูง อัตราการร้องทุกข์ต่ำ การเข้า-ออกจากงานต่ำ	ผลการดำเนินงานที่ต่ำ อัตราการร้องทุกข์ต่ำ การเข้า-ออกจากงานต่ำ
	ผลการดำเนินงานที่สูง อัตราการร้องทุกข์สูง การเข้า-ออกจากงานสูง	ผลการดำเนินงานที่ต่ำ อัตราการร้องทุกข์สูง การเข้า-ออกจากงานสูง
ต่ำ	สูง	ต่ำ

แผนภาพที่ ๒.๒ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

๒.๒ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) ต่อมาการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนใน ปี ค.ศ.๑๙๔๗ โดยศาสตราจารย์ เรนลิส ไรเคิร์ต (Rensis Likert) เขาได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ๒ แบบ คือ หัวหน้าที่มุ่งเน้นคน (Employee-centered) และหัวหน้าที่มุ่งเน้นผลผลิต (Production-centered) พบว่า หัวหน้าที่มุ่งเน้นคน จะมีลักษณะที่มุ่งเน้นให้สวัสดิการลูกน้อง ในทางกลับกัน หัวหน้าที่มุ่งเน้นผลผลิตจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่า โดยทั่วไป หัวหน้าที่มุ่งเน้นคนพบว่า มีงานที่มีผลผลิตมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานที่มุ่งเน้นผลผลิต การวิจัยในภายหลังของ เรนลิส ไรเคิร์ต ได้เสริมเติมในการศึกษาแบบฉบับของผู้นำแบบมีส่วนร่วม เช่น ผู้นำควรใช้การประชุมกลุ่มเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือกัน และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะช่วยสนับสนุนแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่ม มุ่งเน้นให้พวกเขาตัดสินใจและแก้ปัญหา ผู้นำแบบมีส่วนร่วมนี้มักมีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค และเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสาร ให้มีผลผลิตสูง คุณภาพการทำงานสูง การขาดงานต่ำ และอัตราการร้องทุกข์ต่ำ^{๒๕}

๒.๓ ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory)

ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีการศึกษาที่โดดเด่นและเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในหมู่นักวิชาการ คือ ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดยการศึกษาของ โรเบิร์ต เบลค และ เจน มูตัน (Robert R. Blake and Jane S. Mouton) ในปี ค.ศ. ๑๙๖๔ สิ่งที่พวกเขาค้นพบ คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเน้นทั้งงาน (Production) และเน้นคน (People) ไปพร้อมๆ กัน

^{๒๕}อ้างแล้ว, หน้า ๖๗.

การให้ ความ สำคัญ กับคน	สูง	๙	๑.๙								๙.๙
		๘	การบริหารแบบสโมสร						การบริหารแบบทีมงาน		
		๗									
		๖				การบริหารแบบเดินสายกลาง					
		๕					๕.๕				
		๔									
		๓									
		๒	การบริหารแบบปล่อยตามสบาย						การบริหารแบบมุ่งงาน		
	ต่ำ	๑	๑.๑								๙.๑
			๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙
			ต่ำ	การให้ความสำคัญกับงาน						สูง	

แผนภาพที่ ๒.๓ ภาพแสดงทฤษฎีตาข่ายการบริหาร^{๒๖}

๑. การบริหารแบบ ๑,๑ หรือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Impoverished Management) เป็นการบริหารแบบเข้าขามเย็นขาม ผู้นำใช้ความพยายามน้อยมาก ไม่สนใจในหน้าที่การงานหรือผู้ร่วมงาน ทำงานเพื่อเอาตัวรอดเท่านั้น ขาดความเอาใจใส่ทั้งคนและงานที่รับผิดชอบ

๒. การบริหารแบบ ๑,๙ หรือ การบริหารแบบสโมสร (Country Club Management) เน้นความเป็นมิตรภาพสังสรรค์ ผู้นำเน้นความสำคัญกับความต้องการของคนเป็นพิเศษ เสริมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร แต่ให้ความสำคัญกับงานอยู่ระดับต่ำสุด

๓. การบริหารแบบ ๙,๑ หรือ การบริหารแบบมุ่งงาน (Task Management) ผู้นำมุ่งความสำเร็จของงานเป็นหลัก ไม่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน มุ่งใส่ใจเพียงประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น ไม่สนใจตัวบุคคล

๔. การบริหารแบบ ๕,๕ หรือ การบริหารแบบเดินสายกลาง (Middle of the Road) ผู้นำให้ความสำคัญทั้งบุคคลและเนื้องานอยู่ในระดับปานกลาง ไม่ตึงไม่หย่อนทั้งคนและงาน

๕. การบริหารแบบ ๙,๙ หรือ การบริหารแบบทีมงาน (Team Management) ผู้นำมุ่งเพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่คน ให้คนมีความร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการ

^{๒๖}ที่มา: Robert R. Blake and Anne Adams Mc Canse, **The Leadership Grid Figure From Leadership Dilemmas – Grid Solutions**, (Houston: Gulf Publishing Company, 1991), p. 29. อ้างใน วิเชียร วิทย์อุดม, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๘๙.

ทำงานอย่างดี จัดเป็นพวกให้ความสำคัญทั้งงานและคนไปพร้อมๆ กัน มุ่งความสำเร็จทั้งผลงานและน้ำใจคนในระดับสูงสุด

ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์ มุ่งความสนใจไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริงการศึกษาเชิงพฤติกรรมจะประกอบด้วยการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท และการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีการจัดการของเบลคและมูตัน

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa studies) แบ่งผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือเผด็จการ ประชาธิปไตย และเสรีนิยมพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด^{๒๗}

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) สถาบันวิจัยสังคมศาสตร์ในมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ขยายการทำวิจัยด้านความเป็นผู้นำโดยกำหนดรูปแบบพื้นฐานของระบบความเป็นผู้นำไว้ ๔ ระบบ ดังนี้

๑. อัตตาธิปไตยที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Exploitative –authoritative)
๒. อัตตาธิปไตยที่ใจบุญ (Benevolent – authoritative)
๓. ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ (Consultative –democratic)
๔. ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership –democratic)

จากงานวิจัยดังกล่าว พบว่าความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพส่วนการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทมีสองมิติคือการมุ่งงานและการมุ่งคนผู้นำที่มุ่งคนสูงจะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ จึงทำใหลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่าและมีผลการปฏิบัติงานดีกว่า^{๒๘}

งานวิจัยในระยะต่อมาค้นพบว่าผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ และมีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำที่มุ่งด้านใดด้านหนึ่งต่ำหรือต่ำทั้งสองด้าน และการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีการจัดการของเบลคและมูตันได้พัฒนาทฤษฎีการบริหารขึ้นมาโดยมีพื้นฐานจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและโอไฮโอสเตทซึ่งมีแบบผู้นำ ๒ มิติคือการมุ่งคนและการมุ่งงานหรือผลผลิตโดยทฤษฎีการบริหารจะแสดงแบบผู้นำทั้งหมด ๘๑ แบบ จาก ๑,๑ ซึ่งต่ำทั้งการมุ่งคนและการมุ่งงานไปจนถึง ๙,๙ ซึ่งจะสูงทั้งสองด้านพบว่าตำแหน่ง ๙,๙ จะเป็นสไตล์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในทุกสถานการณ์นั่นคือผู้บริหารที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงพร้อมกันไปจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

^{๒๗} Lunenburg, Fred and C. Ornstein Allan, **Educational Administration: Concepts and Practices**. 2nd ed, (New York: Wadsworth Publishing Company, 1996), p.256.

^{๒๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๘๕-๒๘๗.

๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษที่ ๑๙๖๐ - ๑๙๘๐ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่กล่าวกันว่ามีประสิทธิภาพดีที่สุดเหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ต่างๆ เจ้าของทฤษฎีต่างๆ ที่มีชื่อเสียงและอยู่ในกลุ่มนี้ เช่น ฟิลเดอร์ (Fiedler) เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) เฮ้าส์ (House) วรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton) เป็นต้น แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแนวทางทฤษฎีกลุ่มนี้จะอธิบายลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันตามสถานการณ์เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิลเดอร์ให้ความสำคัญของสถานการณ์การควบคุม (situational control) ๓ สถานการณ์ คือ ๑) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ๒) โครงสร้างงาน ๓) อำนาจตามตำแหน่ง

ภาวะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทไปตามสถานการณ์ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบบงการ (Directive leadership) เป็นแบบผู้นำที่มุ่งใช้อำนาจสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การแนะนำพนักงานว่าอะไรควรกระทำและบอกกับพนักงานถึงวิธีที่ควรจะทำ มีการสั่งการให้ทำตามตารางการทำงานและรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน

๒. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นผู้นำที่เน้นถึงความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน และเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังมีมนุษยธรรมและน้ำใจอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ

๓. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นให้การศึกษากับพนักงานและค้นหาหรือรวบรวมข้อเสนอแนะก่อนที่จะมีการตัดสินใจ

๔. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) เป็นแบบผู้นำที่เน้นการกระตุ้นพนักงานให้มีการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ใส่ใจต่องานที่ดีเลิศและแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นอย่างดีจากการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่จะเสาะแสวงหาวิธีที่ดีที่สุด ยังหาคำตอบไม่ได้จึงได้เกิดทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational theory) ขึ้นโดยทฤษฎีนี้พยายามจะใช้วิธีการยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกันโดยหลักการของทฤษฎีนี้จะกำหนดสถานการณ์ขึ้น เพื่อให้ผู้นำได้ปฏิบัติในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลของกลุ่มการมีประสิทธิภาพของผู้นำเกิดจากปัจจัยต่างๆ คือ บุคลิกภาพของผู้นำ วิธีปฏิบัติของผู้นำและผู้ตามระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อกันความกดดันแห่งเวลา สิ่งแวดล้อมทางด้านกายภาพโครงสร้างขององค์การธรรมชาติขององค์การและการพัฒนาเป็นระยะขององค์การบุคคลอาจเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ตามอีกสถานการณ์หนึ่งทฤษฎีนี้มีข้อเสียที่ผู้นำจะไม่ปรากฏออกมาทุกสถานการณ์ที่มีปัญหาและไม่สามารถแก้ไขความเป็นเอกลักษณ์ของ

สถานการณ์เพราะผู้นำไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนในสถานการณ์หนึ่งทำให้ไม่อาจรับประกันได้ว่าผู้นำจะแก้ไขสถานการณ์ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์หนึ่งสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่เมื่อไปอยู่อีกสถานการณ์หนึ่งอาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ดังนั้นทฤษฎีนี้จะชี้ทิศทางให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมิได้ปรากฏออกมาทำงานได้ทุกสถานการณ์จึงทำให้ทฤษฎีนี้ไม่มีคำตอบชัดเจนเพียงพอต่อมาได้มีการพัฒนาทฤษฎีเชิงสถานการณ์ใหม่ขึ้นสำหรับเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติเช่นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler และทฤษฎีประสิทธิภาพสามมิติของ Hersey and Blanchard

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์จะขึ้นอยู่กับแนวทางของคนที่ตอบสนองต่อการทำงานและความเป็นผู้นำของกลุ่ม แนวคิดของทฤษฎีนี้อาศัยแนวคิดจากสองปัจจัยคือพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม ซึ่งผู้ตามจะต้องสอนงานและกำกับดูแล และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางด้านอารมณ์และความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งจะปรากฏผลที่ประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำ

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์สมัยใหม่ได้ถูกพัฒนาขึ้นโดย P. Hersey, K. H. Blanchard, and D. E. Johnson ซึ่งได้ข้อสรุปว่า ไม่มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงหนึ่งเดียวที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ผู้นำต้องรู้จักยืดหยุ่นในการใช้ภาวะผู้นำซึ่งขึ้นกับหลายปัจจัย เช่น สภาพแวดล้อม ความพร้อม ความสามารถขอและความเป็นปัจเจกของผู้ตาม ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้ตาม จากการศึกษาดังกล่าว ทั้งสามได้สรุปเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ออกเป็น ๔ รูปแบบดังนี้

๑. การกำกับ (Directing) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะใช้กับผู้ตามที่มีความสัมพันธ์กันต่ำ ทำให้ไม่มีความไว้วางใจต้องกำกับดูแลตลอดเวลา

๒. การสอนงาน (Coaching) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะใช้กับผู้ตามที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความไว้วางใจสูง

๓. การสนับสนุน (Supporting) พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะใช้กับผู้ตามที่มีความสัมพันธ์ที่ดี และมีความสามารถในการทำงานต่ำ จึงต้องคอยติดตามให้การสนับสนุนเรื่องการทำงานต่างๆ

๔. การมอบหมายงาน (Delegating) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะใช้กับผู้ตามที่มีความสัมพันธ์ไม่ต่ำดีและมีความสามารถให้การทำงานต่ำ

๔. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัย และการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสาย นักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุง และขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ออกไปอีก นอกจากนี้ นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่าง

ใกล้ชิด กับบทบาทของความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้นจึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นอย่างต่อเนื่อง วิธีการศึกษาการเป็น ผู้นำที่ดึงดูดความสนใจอย่างมากในช่วงเวลานี้คือ แนวความคิดของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และมีบารมี (Transformational leadership : leadership through vision and charisma) และยังถูกเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจ หรือผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงในกลุ่มนี้ได้แก่ แบส (Bass) ที่มีผลงานการเขียนที่มีชื่อเสียงชื่อ ภาวะผู้นำและการทำงานที่เหนือความคาดหวัง (Leadership and Performance beyond Expectations) เขามุ่งเน้นใน การสร้างความรู้สึกดี ๆ ของผู้ตามให้มีความรู้สึกไว้วางใจ (Trust) เลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และการนับถือ (Respect) รวมถึงมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าปกติ ประเด็นหลักๆ แบสได้สรุปไว้ ๕ ประการ ดังนี้^{๒๙}

๑. ผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มความสามารถ และมีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยตรง

๒. ผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำต้องมีความเป็นมิตรกับผู้ตามและเพื่อนร่วมงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานได้พบปะพูดคุยได้ตลอดเวลา

๓. ผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานในเรื่องของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

๔. ผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ เปิดใจกว้าง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กับผู้ตามและเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

๕. ผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่น มีความกระตือรือร้น มีความตระหนักในศักดิ์ศรีของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน และมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

ทั้งนี้ ยังมีตัวบ่งชี้อันเป็นพฤติกรรมเฉพาะที่แสดงให้เห็นว่ากลุ่มบุคคลหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความเคารพในตัวผู้นำ คือ

๑. มั่นใจว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง
๒. มีความเชื่อที่คล้ายกับผู้นำ
๓. แสดงการยอมรับต่อผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใดๆ
๔. แสดงการให้ความรักและพึงพอใจต่อผู้นำ

^{๒๙} ธีรนรี ศรีทอง, การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖๒-๑๖๓.

๕. เต็มใจที่จะเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
๖. พยายามลอกเลียนแบบและเอาอย่างผู้นำ
๗. มีความรู้สึกร่วมกับผู้นำในการปฏิบัติภารกิจ
๘. พยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น
๙. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

นักทฤษฎีทั้งหลายได้พยายามศึกษาเพื่อค้นหาว่าทฤษฎีภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของโลกในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา Burns ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจากผลงานวิจัย เรื่อง ผู้นำของผู้บริหารระดับอาวุโสพบว่า มีพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำประมาณ ๑๔๒ พฤติกรรม และมี ๗๓ พฤติกรรมที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) และภาวะผู้นำเชิงจัดการ (Transaction leadership)

ผู้นำเชิงจัดการ (Transaction leader) เป็นผู้นำที่ใช้หลักในการติดต่อกันระหว่างบุคคล มุ่งชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายของงาน ทำงานให้เสร็จเป็นวันต่อวัน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leader) เป็นผู้นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงเชื่อว่าผู้นำควรแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการเพราะสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

ต่อมา Bass and Avolio ได้มีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น ๔ องค์ประกอบหรือที่เรียกว่า “4Is” คือ

๑. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II)
๒. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM)
๓. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)
๔. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ๔ ประการดังนี้

๑. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ทำให้ผู้ร่วมงานอยากเลียนแบบผู้นำ

๒. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

๓. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหา

๔. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ตามแต่ละคน ให้ทำงานได้สำเร็จตามศักยภาพ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงาน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงานแต่ละคนให้มีศักยภาพมากขึ้น

สรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำในช่วงแรกๆ นับแต่ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ ๑ เป็นต้นมาจะเน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา บุคลิกภาพ นิสัยใจคอ และอารมณ์ และเริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้นในยุคต่อๆ มา เป็นการศึกษาเชิงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมถึงความสามารถในการจูงใจของผู้นำ การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปของผู้นำ ผู้นำที่ดีควรให้ความสำคัญของความสำเร็จในงานพร้อมๆ กับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสุขในการทำงาน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าวนี้สามารถนำมาปรับใช้ได้กับการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักวิธีการบริหารที่หลากหลาย และผู้บริหารต้องสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทของตัวเองไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารไม่สามารถใช้หลักการทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเพื่อใช้ในการทำงานได้ตลอดไป จำเป็นต้องใช้ความรู้และทฤษฎีที่หลากหลายในการทำงาน

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

ได้มีนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรโดยยกตัวอย่าง ในงานวิจัยของพิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์^{๓๐} ที่ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวงโดยได้อธิบายแนวคิดปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยยกตัวอย่างแนวคิดของ Marquardt and Reynolds^{๓๑} ได้เสนอแนวคิด ๑๐ ปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในหนังสือเรื่อง The Global Learning Organization มีรายละเอียด ดังนี้

๑. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม คือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เป็นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure)

^{๓๐} พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์, “ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑), หน้า ๒๘.

^{๓๑} Marquardt, M.J., Reynolds, A, The Global Learning Organization, (Burr Ridge, IL: IRWIN Professional Publishing, 1994), pp.51-75.

เช่นเดียวกับองค์กรที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ ทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ ไม่สามารถแยกอิสระจากกัน แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีองค์ประกอบทุกอย่างเช่นเดียวกับระบบทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมงานทำงาน พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม โดยไม่มีการแตกแยกของบุคลากรในองค์กร

๒. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate learning culture) องค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และสร้างสรรค์ (Creative way) วัฒนธรรมองค์กรต้องมีการส่งเสริมและเสริมแรง การเสริมสร้างนวัตกรรมและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการศึกษาที่ผ่านมาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

๓. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเองลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

๔. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) องค์กรต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีและคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้หัวหน้าให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงอนาคตภาพขององค์กรที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคมการเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยการสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) องค์กรต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์กร ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and development) หรือเกิดจากการลอกแบบและพัฒนา (Copy and development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

๕. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology) องค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล

ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูล คอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายทอดการเรียนรู้ไปทั่วองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นที่น่าสนใจและประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น

๖. คุณภาพ (Quality) องค์กรต้องเน้นคุณภาพงาน การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลที่ดีขึ้น องค์กรต้องยึดหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

๗. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือกำหนดคำตอบไว้ให้

๘. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างอิสระและต่อเนื่อง

๙. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and networking) องค์กรต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกัน อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

๑๐. วิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์เป็นฉันทามติขององค์กรและสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดการผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี” นี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์จากกรอบแนวคิดในงานวิจัยของพิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์^{๓๒} ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวงโดยปรับประยุกต์ปัจจัยภายในองค์กรให้เข้ากับบริบทของการวิจัย ประกอบด้วย ๑) โครงสร้างองค์กร ๒)

^{๓๒} พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์, “ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัพยากรมนุษย์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑), หน้า ๒๙.

มาตรฐานในการทำงาน ๓) ความรับผิดชอบ และ ๔) ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยเรียงเรียงตามลำดับของเนื้อหา ดังนี้

ตารางที่ ๒.๔ สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Marquardt, M.J., Reynolds, A. (1994). pp.51-75.	๑. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) ๒. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate learning culture) ๓. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ๔. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) ๕. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology) ๖. คุณภาพ (Quality) ๗. กลยุทธ์ (Strategy) ๘. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive atmosphere) ๙. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and networking) ๑๐. วิสัยทัศน์ (Vision)

๒.๒.๑ โครงสร้างองค์การ

สมคิด บางโม ได้ให้ความหมาย โครงสร้างขององค์การว่า หมายถึง ภาพรวมของหน่วยงานย่อย และความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การ ^{๓๓}

โครงสร้างขององค์การว่า หมายถึง วิธีการ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายบังคับบัญชา ในระหว่างกลุ่มคน รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีที่ต้องเกี่ยวข้อง กันตามแบบแผนที่ได้มีการกำหนดและวางเอาไว้ ^{๓๔}

^{๓๓} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (ฉบับปรับปรุง), (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐.

^{๓๔} วรนาถ แสงมณี, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: ระเบียงทองการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๔.

๑. ความหมายของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างขององค์การว่า หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือส่วนย่อยขององค์การที่บ่งชี้ให้เห็นว่า ใคร รับผิดชอบอะไรบ้าง ^{๓๕} โครงสร้างที่เป็นทางการขององค์การเป็น ลักษณะหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นมาเป็นตัวแบบดั้งเดิมอย่างหนึ่งของโครงสร้างและขบวนการในองค์การ โดยมีลักษณะภาพรวมที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยอ้างถึงความสัมพันธ์ที่ผู้วางแผนเป็นคนจัดให้สิ่ง ต่าง ๆ อยู่ร่วมกัน ^{๓๖} โครงสร้างที่เป็นทางการเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และระหว่างสมาชิกในองค์การ โครงสร้างนี้จะเป็นตัวกำหนดงาน ความรับผิดชอบ บทบาท ความสัมพันธ์ของงานและช่วงการติดต่อสื่อสาร ^{๓๗} โครงสร้างองค์การเป็นเครื่องมือ ที่สำคัญในการจัดการองค์การ การควบคุม และการประสานงาน โครงสร้างองค์การจะช่วยให้ เกิดความแน่นอนในการประสานงานกัน แม้ว่าจะมีความซับซ้อนในองค์การแต่ผู้บริหารและ สมาชิกในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้นเพราะโครงสร้างองค์การจะช่วยให้การ ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การปฏิบัติงานชัดเจนขึ้นช่วยในการติดต่อสื่อสาร ลดช่องว่าง ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เห็นทางก้าวหน้าในสายงานของตนชัดเจน และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์การ ^{๓๘} โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการจัดกำลังคน และงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ^{๓๙}

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างขององค์การ หมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ในองค์การมีการแสดงรายละเอียดของการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ มีกฎระเบียบและข้อบังคับในการทำงานและยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายทางเดินของงาน ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร รายงาน และควบคุม ช่วยให้มีการทำงานอย่างเป็นทางการเกิดขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า โครงสร้างขององค์การมีลักษณะที่จะแสดงให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ และแสดงถึงความสัมพันธ์ในลักษณะต่าง ๆ ของหน่วยงานในองค์การ

^{๓๕} ดิน ปรัชญพฤทธิ, **ทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๓๗๘.

^{๓๖} Gerloff, E.A. **Organizational Theory and Design : A Strategic Approach for Management**, (New York: McGraw Hill, 1985), p.221.

^{๓๗} Mullins, L.J, **Management and Organizational Behavior**, (Great Britain: The Pitman Press, 1985), pp.72-73.

^{๓๘} Joseph H. Reitzand and Linda N. Jewell, **Managing**, Glenview, (Illinois: Scott, Foresman and Company, 1985), p.348.

^{๓๙} Fink, S.L, **Designing and Managing Organizations**, (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1983), p.45.

ตารางที่ ๒.๕ สรุปความหมายของโครงสร้างองค์การ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สมคิด บางโม (๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐	ภาพรวมของหน่วยงานย่อย และความสัมพันธ์ของหน่วยย่อยในองค์การ
วรรณารถ แสงมณี (๒๕๔๔), หน้า ๔.	วิธีการ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายบังคับบัญชา ในระหว่างกลุ่มคน
ดิน ปรัชญพฤทธิ (๒๕๔๒ : ๓๗๘)	รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือส่วนย่อยขององค์การที่บ่งชี้ให้เห็นว่า ใคร รับผิดชอบอะไรบ้าง
Gerloff (1985) p. 221	โครงสร้างที่เป็นทางการขององค์การเป็น ลักษณะหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นมาเป็นตัวแบบดั้งเดิมอย่างหนึ่งของโครงสร้างและขบวนการในองค์การ
Mullins (1985), pp.72-73	โครงสร้างที่เป็นทางการเป็นรูปแบบของ ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และระหว่างสมาชิกในองค์การ
Reitz And Jewell, (1985) p. 348	โครงสร้างองค์การเป็นเครื่องมือ ที่สำคัญในการจัดการองค์การ การควบคุม และการประสานงาน
Fink, S.L. (1983) ,p.45.	โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการจัดกำลัง คน และงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

๒. มิติต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์การ

มิติขององค์การแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ โครงสร้าง และบริบทมิติทางโครงสร้าง (Structural Dimensions) อธิบายลักษณะภายในขององค์การ ซึ่งมิติ ด้านนี้ช่วยให้้องค์การมีเกณฑ์ที่จะใช้วัดและเปรียบเทียบผลงาน ส่วนมิติทางบริบท (Contextual Dimensions) อธิบายภาพรวมขององค์การ โดยรวมถึงขนาด เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และ เป้าหมายองค์การมิติด้านนี้อธิบายการจัดตั้งองค์การมีผลกระทบถึงมิติทางโครงสร้าง การศึกษามิติ ทางบริบทอาจก่อให้เกิดความสับสน เพราะมิติด้านนี้แสดงให้เห็นถึงองค์การและสภาพแวดล้อมของ โครงสร้างองค์การ อย่างไรก็ตามมิติ

ทางโครงสร้างและมิติทางบริบทเป็นสิ่งจำเป็นช่วยในการ ประเมินผลองค์กรและทำให้เข้าใจองค์กรมากยิ่งขึ้น^{๔๐}

๒.๑ มิติทางโครงสร้าง (Structural Dimensions) ประกอบด้วย

๒.๑.๑ การทำให้เป็นทางการ (Formalization) เป็นเรื่องเกี่ยวกับเอกสารที่เขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้ในองค์กร ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติ (Procedures) คำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) กฎข้อบังคับ (Regulation) และนโยบาย (Policy) เอกสาร เหล่านี้ อธิบายพฤติกรรม และกิจกรรมที่องค์กรต้องการ ในองค์กรขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะมีเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรจำนวนมาก ส่วนองค์กรขนาดเล็กอาจจะมีกฎเกณฑ์ที่เป็นลายลักษณ์ อักษรจำนวนน้อย แต่ใช้วิธีการอย่างไม่เป็นทางการแทน

๒.๑.๒ ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) หมายถึง ระดับที่งานต่าง ๆ ขององค์กรถูกแบ่งแยกย่อยลงไป ถ้าในองค์กรเน้นในเรื่องความชำนาญเฉพาะด้านมากก็จะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำงานเฉพาะอย่าง แต่ถ้าองค์กรไม่เน้นในเรื่องความชำนาญเฉพาะด้าน มากนัก ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในขอบเขตที่กว้างขึ้น ความชำนาญเฉพาะด้านบางครั้ง อาจจะเรียกว่าการแบ่งงานกันทำ (Division Of Labor)

๒.๑.๓ การทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) หมายถึง กิจกรรมของงานที่เหมือนกันจะถูกนำมาปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ในองค์กรที่เน้นมาตรฐานไว้สูงนั้นขอบเขตของงานจะระบุไว้อย่างละเอียด และงานที่เหมือนกันจะต้องปฏิบัติในแนวทางเดียวกันในทุกทำเล ที่ตั้งขององค์กร

๒.๑.๔ อำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Of Authority) อำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา อธิบายให้รู้ว่าใครจะต้องรายงานต่อใคร และขอบเขตการควบคุมของผู้บริหารแต่ละคนที่จะดูแลผู้ปฏิบัติงานในแผนภูมิองค์กรนั้นสายการบังคับบัญชา แสดงให้เห็นเป็นเส้นแนวตั้ง สายการบังคับบัญชา จะสัมพันธ์กับขนาดของการควบคุม (Span Of Control) หรือจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ต้องรายงานต่อหัวหน้า เมื่อขนาดของการควบคุมมีลักษณะ แคบ สายการบังคับบัญชามีแนวโน้มยาว เมื่อขนาดของการควบคุมมีลักษณะกว้างสายการบังคับ บัญชาของอำนาจหน้าที่จะสั้นกว่า

๒.๑.๕ ความสลับซับซ้อน (Complexity) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ หรือ ระบบย่อยที่มีอยู่ในองค์กร ความสลับซับซ้อนขององค์กรแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ ๑. ความสลับซับซ้อนในแนวตั้ง (จำนวนของระดับตามสายการบังคับบัญชา) ๒. ความสลับซับซ้อนในแนวนอน

^{๔๐} นิตยา เงินประเสริฐศรี, ทฤษฎีองค์การแนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๙-๑๒.

(จำนวนตำแหน่งหรือจำนวนแผนกที่มีอยู่) ๓. ความสลับซับซ้อนในแง่ระยะทาง (จำนวน สถานที่ตั้งขององค์การตามภูมิศาสตร์)

๒.๑.๖ การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง ระดับตามสายการบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ องค์การที่มีการรวมอำนาจจะมีการตัดสินใจในระดับสูง เมื่อมีการตัดสินใจในระดับล่าง แสดงว่ามีการกระจายอำนาจ (Decentralization)

๒.๑.๗ ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) หมายถึง ระดับของการศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการการฝึกอบรมระยะยาวสำหรับการทำงาน แสดงว่ามีความเป็นวิชาชีพสูง จำนวนปีที่ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษาเล่าเรียนมากเท่าไรก็แสดงว่า การมีความเป็นวิชาชีพสูง

๒.๑.๘ อัตราส่วนในเรื่องคน (Personal Ratios) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการโยกย้ายบรรจุคน ให้ไปปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ทางด้านการบริหาร ธุรการ ที่ปรึกษา เป็นต้น มีการแบ่งแยกผู้ปฏิบัติงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ

๒.๒ มิติบางบริบท (Contextual Dimensions) ประกอบด้วย

๒.๒.๑ ขนาดขององค์การ (Size) แสดงให้เห็นในรูปของจำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งองค์การ หรือเฉพาะหน่วยงานย่อย ขนาดขององค์การอาจจะพิจารณาจากยอดขายทั้งหมดหรือทรัพย์สินทั้งหมดก็ได้ แต่การพิจารณาจากประเด็นยอดขายหรือทรัพย์สินจะไม่ได้แสดงให้เห็นถึงจำนวนคนซึ่ง อยู่ในระบบสังคม (องค์การ)

๒.๒.๒ เทคโนโลยีขององค์การ (Organizational Technology) แสดงให้เห็นถึงระบบย่อยด้านการผลิตว่ามีการใช้เทคนิคอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงสิ่งนำเข้าให้เป็นสิ่งนำออก ตัวอย่างของเทคโนโลยี ได้แก่ การผลิตแบบประกอบชิ้นส่วนตามสายพาน (Assembly Line) การสอนในชั้นเรียน เป็นต้น

๒.๒.๓ สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมจากภายนอกองค์การ ได้แก่ รัฐบาล ลูกค้า สถาบัน การเงิน เป็นต้น

๒.๒.๔ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ (Goals And Strategy) หมายถึง ความมุ่งหมาย (Purpose) และเทคนิคที่องค์การใช้เพื่อแข่งขันกับองค์การอื่น เป้าหมาย (Goals) จะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรแสดงถึงความตั้งใจขององค์การ ส่วนกลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนปฏิบัติ ที่อธิบายถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากรเมื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมเพื่อการ บรรลุเป้าหมายขององค์การ

๒.๒.๕ วัฒนธรรมองค์การ (Organization's Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อความเข้าใจ บรรทัดฐานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพขององค์การ การให้บริการแก่ลูกค้าและการสร้างความสามัคคีในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การไม่ได้

เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรแต่อาจสังเกตได้จากคำขวัญ การแต่งกาย การจัดงานเลี้ยงและการจัดสำนักงาน เป็นต้น

มิติทั้งหมดที่กล่าวมานี้มีความสัมพันธ์กัน ยกตัวอย่างเช่น องค์การขนาดใหญ่ ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แน่นอนมีแนวโน้มจัดตั้งองค์การที่เน้นการทำให้เป็นทางการ ความชำนาญเฉพาะด้านและรวมอำนาจ

ตารางที่ ๒.๖ สรุพมิติต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์การ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
นิตยา เงินประเสริฐศรี, (๒๕๔๐), หน้า ๙-๑๒.	๑. มิติทางโครงสร้าง (Structural Dimensions) ๒. มิติบางบริบท (Contextual Dimensions)

๓. หลักการจัดโครงสร้างองค์การ

หลักการสำคัญในการจัดโครงสร้าง มี ๔ ประการหลัก ๆ ดังนี้

๑. การแบ่งส่วนงาน คือ การแยกงานและรวมกลุ่มงานตามความชำนาญพิเศษหรือตามความถนัดในงานนั้น ๆ ออกให้เห็นและเข้าใจได้ว่ามีงานอะไรอยู่บ้างในองค์กรนั้น ๆ ปัจจุบันที่เกี่ยวข้องมี ๒ ประการคือ

๑.๑ ความถนัดหรือความชำนาญพิเศษ

๑.๒ ปริมาณงานขององค์การว่ามีกิจกรรมมากน้อยเพียงใด

๒. การจัดส่วนงาน ได้แก่ การแบ่งหน่วยงานออกเป็นกรม กอง แผนกต่าง ๆ ในลักษณะเป็นการให้ความสำคัญของงาน ว่าควรจะเป็นงานระดับใด ปัจจุบันที่เกี่ยวข้อง คือ ตัวงานที่มีอยู่ในองค์กร

๓. ขอบเขตของการบังคับบัญชา คือ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหนึ่งคน จำนวนมีมากน้อยเพียงใด แล้วแต่ความต้องการและความจำเป็นขององค์กรนั้น ปัจจุบันที่เกี่ยวข้องคือ การตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาหนึ่งคนควรจะมีความสามารถหรือความเหมาะสมที่จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน จึงจะเหมาะสม เพื่อให้มีการสั่งงานได้อย่างเหมาะสม

๔. การมอบอำนาจ พิจารณาถึง การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจควบคู่ไป เป็นการมอบอำนาจเพื่อทำการตัดสินใจหรือปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ การกระจายอำนาจซึ่งถือว่าเป็นการมอบอำนาจในการตัดสินใจภายในขอบเขตงานเท่าที่ทำได้ตามกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในองค์กรที่มอบไว้ให้

การจัดองค์การจะมี ๔ ขั้นตอน ตามทัศนะของ Newman^{๔๑} คือ

^{๔๑} Newman, W.H, **Administrative Action**, (Englewood cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.,1964), pp.162-165.

๑. การจัดแบ่งงานให้เข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน หมายถึง การจัดประเภทของงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันไว้ด้วยเป็นกลุ่ม ๆ

๒. ศึกษาความรับผิดชอบของหน่วยปฏิบัติงาน (Focus Of Operating Responsibility) หมายถึง การศึกษาหน่วยและระดับของการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

๓. ศึกษาหน่วยช่วยเหลือ (Facilitating Units) การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สายงานหลัก

๔. การจัดโครงสร้าง (Structural Arrangements) การจัดโครงสร้างก็เพื่อจะให้การปฏิบัติงานง่าย มีความต่อเนื่องและทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น

อย่างไรก็ดี หากเปรียบเทียบกับแนวการจัดองค์การของ Henry Mintzberg จะเห็นได้ว่า มีขั้นตอนที่แตกต่างกัน Mintzberg แบ่งการจัดองค์การด้วยการตอบคำถาม ๙ ข้อ ดังนี้

๑. ในแต่ละตำแหน่งควรมีงานสำคัญประการใดบ้างและในแต่ละงานนั้นควรจะต้องคำนึงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในเป็นเกณฑ์

๒. งานแต่ละตำแหน่งควรมีมาตรฐานของงานแค่ไหน

๓. พิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งควรใช้ความรู้และทักษะอะไรบ้าง

๔. ใช้เกณฑ์อะไรในการจัดตำแหน่งต่าง ๆ ให้เข้าเป็นกลุ่ม และกลุ่มรวมเป็นกลุ่มใหญ่ เช่น ตำแหน่งรวมเป็นงาน และงานรวมเป็นฝ่าย

๕. แต่ละหน่วยควรมีขนาดเพียงใด ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนควรมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน

๖. ผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง ควรระบุอย่างเฉพาะเจาะจงแค่ไหน

๗. ควรใช้มาตรการอะไรในการส่งเสริมให้มีการประสานการปฏิบัติซึ่งกันและกัน ระหว่างตำแหน่งและระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

๘. อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ ควรมีการมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด ตลอดชั้นการบังคับบัญชา

๙. อำนาจการวินิจฉัยสั่งการแค่ไหน ที่ควรจะส่งผ่านจากเจ้าหน้าที่สายงานหลักไปสู่เจ้าหน้าที่ สายงานช่วยอำนวยความสะดวก ^{๔๒}

คำถามทั้ง ๙ ข้อนี้ เรียกได้ว่าเป็นพารามิเตอร์ของโครงสร้าง (Design Parameters) ซึ่ง Mintzberg จัดแบ่งเป็นกลุ่มของโครงสร้างได้ ๔ กลุ่ม คือ

๑. โครงสร้างเกี่ยวกับตำแหน่ง (Design Of Positions)

๒. โครงสร้างเกี่ยวกับโครงสร้างใหญ่ (Design Of Superstructure)

๓. โครงสร้างเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในระดับแนวนอน (Design Of Lateral Linkages)

^{๔๒} Mintzberg, Henry, **The Structuring of Organizations**, (Englewood cliff, New Jersey: Prentice-Hall,1979), pp.481-496.

๔. โครงสร้างเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ (Design Of Decision-Making System)

จากพารามิเตอร์เกี่ยวกับโครงสร้างสามารถเชื่อมโยงเข้ากับแนวความคิดและวิธีการจัดองค์การได้จะเห็นได้ว่า แนวการจัดของ Newman และ Mintzberg มีความแตกต่างกัน ไม่มากนัก จึงสรุปว่า การจัดโครงสร้างและรูปร่างสามารถจะ กระทำโดยการพิจารณาตอบคำถามดังต่อไปนี้

๑. โครงสร้างโดยส่วนรวมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือไม่พิจารณาดูปัญหารอบด้านขององค์การ ทั้งนี้โดยการพิจารณาถึงลักษณะของงานขององค์การเป็นเกณฑ์ มีบางส่วนของโครงสร้างที่เป็นปัญหาหรือไม่ มีการมองข้ามข้อเท็จจริงบางประการในการปฏิบัติงานหรือไม่ การจัดโครงสร้างดังกล่าวจะส่งผลการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่

๒. โครงสร้างมีส่วนช่วยให้กระบวนการของการปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว และมี ลักษณะต่อเนื่องหรือไม่ ภารกิจหลักในการพิจารณาบรรจุไว้ในโครงสร้างครบถ้วนหรือไม่การ ปฏิบัติงานจะมีการซ้ำซ้อนหรือไม่ มีการประสานงานในทุกด้านให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ กระบวนการปฏิบัติงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพหรือไม่

๓. ควรใช้คุณสมบัติและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่อย่างไร และเท่าใด จึงจะทำให้ภารกิจขององค์การหรือการดำเนินงาน หรือแผนไปสู่การปฏิบัติสามารถบรรลุเป้าหมายได้

๔. การติดต่อและการปฏิสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีลักษณะเป็นอย่างไร เจ้าหน้าที่มีการประสานงานหรือทำงานเป็นทีมได้ดีเพียงใด เรื่องเหล่านี้การจัดองค์การได้ ครอบคลุมมากน้อยเพียงใด หรือการจัดองค์การได้มองไกลถึงการจะพัฒนาบุคคลเพื่อให้สอดคล้อง กับโครงสร้างที่จัด

๕. โครงสร้างขององค์การมีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานไปในแนวทางที่ถูกต้องได้หรือไม่ มีลักษณะยืดหยุ่นได้หรือไม่เพียงใด เป็นโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการจะพัฒนาคนได้มากน้อย เพียงใด หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นโครงสร้างที่จะจูงใจคน ให้ปฏิบัติงานมากกว่าเป็นโครงสร้างที่จะรัดบังคับเอาแต่งงานเพียงประการเดียว

๖. การปกครองบังคับบัญชาทุกระดับมีความสอดคล้องกันหรือไม่ แนวความคิดพื้นฐานในการจัดองค์การจะช่วยในข้อนี้ได้มาก

๗. แต่ละหน่วยของการปฏิบัติงาน มีอำนาจหน้าที่เพียงพอกับความรับผิดชอบของงานหรือไม่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานทุกด้านพร้อมจะให้งานบรรลุหรือไม่โครงสร้างขององค์การจะจัดเพื่อช่วยเหลือในด้านนี้ได้อย่างไร

๘. นโยบายมีลักษณะเอื้ออำนวย หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานมีวิธีการใดที่จะจัดโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนโยบาย หรือมีหนทางใดจะช่วยให้นโยบายไม่เป็นอุปสรรค

๙. มีการแบ่งส่วนงานที่ละเอียดมากไปหรือไม่ การแบ่งส่วนงานโดยการคำนึงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากจนถึงกับเป็นปัญหา เพราะเจ้าหน้าที่จะถูกโครงสร้างบีบให้สนใจแต่เฉพาะงานมากกว่าจะคำนึงถึงเป้าหมายรวมขององค์การ

ส่วนองค์กรทิพย์ เอกแสงศรี กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การ เป็น กระบวนการในการสร้างโครงสร้างของหน่วยงาน แนวทางในการปฏิบัติ และการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การจัดองค์การประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้^{๔๓}

๑. มีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองไว้อย่างชัดเจน เช่น ผู้ประกอบการธุรกิจมักกำหนดวัตถุประสงค์หลักไว้ที่การแสวงหาผลกำไรจากการประกอบการ ในขณะที่กำหนดวัตถุประสงค์รองไว้ในลักษณะของการสร้างงานให้กับชุมชน การรักษา สิ่งแวดล้อม ในขณะที่องค์การสาธารณกุศลจะกำหนดวัตถุประสงค์หลักไว้ในลักษณะของการสร้างงาน สร้างสาธารณกุศลให้กับชุมชน เป็นต้น

๒. การแบ่งงานออกตามหน้าที่ หมายถึง การพิจารณาว่าการดำเนินงานขององค์การต้องประกอบไปด้วยการทำงานหรือกิจกรรมใดบ้าง แต่ละการทำงานหรือการดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นจะต้องประกอบไปด้วยตำแหน่งงานอะไร และแต่ละตำแหน่งงานปฏิบัติหน้าที่อะไร องค์การจึงจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ เช่น ในโรงงานอุตสาหกรรมมักประกอบไปด้วยงานในตำแหน่งวิศวกรฝ่ายผลิต นักวิทยาศาสตร์ในฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ นักบัญชีใน ฝ่ายการเงินและการบัญชี นักการตลาดในฝ่ายขาย โดยทุกหน้าที่งานต่างมีส่วนในการช่วยให้การดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

๓. การจัดกลุ่มงานเป็นหมวดหรือแผนก เป็นการจัดหมวดหมู่ของงานที่ได้จากการแบ่งงานออกเป็นหน้าที่งานต่าง ๆ ให้อยู่รวมกันเป็นหมวดหรือแผนกงาน โดยแต่ละหมวดหรือแผนกงานจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ก้าวซ้อนกัน การจัดแบ่งหมวดหรือแผนกงานนี้จะลดความคลุมเครือเกี่ยวกับขอบเขตงานที่ไม่ชัดเจนให้หมดไป เช่น ในโรงงานอุตสาหกรรมอาจมีการจัดแผนกงานออกเป็น ฝ่ายผลิต ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายวิศวกรรม โดยแต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยในทางปฏิบัติแต่ละแผนกงานอาจต้องมีการ ประสานงานกัน แต่จะไม่มีมีการก้าวซ้อนงานกันแต่อย่างใด

๔. การกำหนดการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการให้สิทธิ์ในการวินิจฉัยสั่งการตามสายงาน ซึ่งแต่ละหน้าที่งานจะถูกกำหนด อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบเอาไว้ชัดเจน ทำให้ทุกหน้าที่งาน และทุกแผนกงานมีความชัดเจนในการใช้สิทธิ์ตามขอบเขตของงานของตน

^{๔๓} องค์กรทิพย์ เอกแสงศรี, การบริหารธุรกิจเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๓), หน้า ๒๐๙ – ๒๑๐.

๕. การประสานงานและการจัดระบบการติดต่อสื่อสารของงานต่าง ๆ อย่างมีระเบียบแบบแผน การประสานงานที่ดี มีระเบียบแบบแผนชัดเจนและเป็นระบบ ระหว่างแต่ละหน้าที่งาน และแต่ละแผนกงาน จะช่วยให้ทุก ๆ หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ทำให้ทุกฝ่ายได้ แสดงศักยภาพในการทำงานออกมาได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างกระทำได้หลายแบบ ทั้งนี้แล้วแต่ความสะดวกของผู้จัด อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะจัดในแบบใดก็ตามทุก ๆ แบบจะมีแนวความคิดอย่างเดียวกัน และมีจุดเริ่มต้น ๒ วิธี ก็อาจมอง การจัดการข้างบนลงสู่ข้างล่างขององค์กร หรือจะจัดจากข้างล่างไปสู่ข้างบนของ องค์กรก็ได้ การจัดองค์การตามแนวความคิดของ Newman เป็นผู้ที่สนใจเกี่ยวกับเทคนิคของ องค์กรและการจัดการมาเป็นเวลานาน Newman เห็นว่าการจัดองค์การควรเริ่มจากข้างบนลงสู่ ข้างล่างขององค์กร ซึ่งหมายถึงการเริ่มจากการดูวัตถุประสงค์ และกิจกรรมขององค์กร วัตถุประสงค์เหล่านี้อาจจะมาจากนโยบายสาธารณะ ซึ่งได้แปลงมาเป็นแผนหรือแผนงาน

ตารางที่ ๒.๗ สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดองค์การ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Newman, W.H.(1964), pp.162-165.	๑. การจัดแบ่งงานให้เข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน ๒. ศึกษาความรับผิดชอบของหน่วยปฏิบัติงาน (Focus Of Operating Responsibility) ๓. ศึกษาหน่วยช่วยเหลือ (Facilitating Units) ๔. การจัดโครงสร้าง (Structural Arrangements)
Mintzberg, Henry. (1979), pp.481-496.	๑. โครงสร้างเกี่ยวกับตำแหน่ง (Design Of Positions) ๒. โครงสร้างเกี่ยวกับโครงสร้างใหญ่ (Design Of Superstructure) ๓. โครงสร้างเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในระดับแนวนอน (Design Of Lateral Linkages) ๔. โครงสร้างเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ (Design Of Decision-Making System)

๒.๒.๒ มาตรฐานในการทำงาน

การบริหารงานบุคคล นับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของการบริหารองค์การ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้การพัฒน่องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การ

บริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องตัวบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน^{๔๔}

ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ และความประพฤติดีมาปฏิบัติงาน ซึ่งการที่องค์กรจะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องสร้างเครื่องมือสำคัญคือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ขึ้นมาใช้ในการวัดและประเมินคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่องค์กรนำไปใช้ในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการโอนย้าย การให้พักงาน และการให้พ้นจากงานโดยทั่วไปแล้ว การที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรมและเชื่อถือได้นั้น องค์กรมักจะสร้างเครื่องมือประกอบอีกส่วนหนึ่งขึ้นมามีใช้ในการพิจารณาประเมินผล ซึ่งหนึ่งในเครื่องมือที่ต้องใช้ก็คือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบผลงานระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน โดยองค์กรต้องทำการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนก่อนแล้ว เมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลจึงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

๑. ความหมายของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

สำหรับคำว่ามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน^{๔๕} ได้ให้ความหมายว่า เป็นผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจหรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำได้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีกรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลายๆ ด้านด้วยกัน อาทิ ด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมาตรฐานของงานบางประเภทจะออกมาในรูปของปริมาณ ในขณะที่บางประเภทอาจออกมาในรูปของคุณภาพองค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานประเภทนั้นๆ

๒. ประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

หากจะพิจารณาถึงประโยชน์ที่องค์กรและบุคคลในองค์กรจะได้รับจากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นใช้ก็พบว่ามีความคล้ายคลึงกันหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านประสิทธิภาพการ

^{๔๔} จำเนียร จวงตระกูล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๑.

^{๔๕} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก, (นนทบุรี: บริษัทประชุมช่างจำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๕๓.

ปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ การปรับปรุงงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ ดังนี้^{๔๖}

๑. ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจนมองเห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากขึ้น และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองให้เข้าสู่มาตรฐานได้

๒. ด้านการสร้างแรงจูงใจ มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถจะเกิดความรู้สึกท้าทาย ผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งความสำเร็จจะเกิดความพยายาม ผู้ปฏิบัติงานดีจะเกิดความภาคภูมิใจและสนุกกับงาน

๓. ด้านการปรับปรุงงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลงานที่มีคุณภาพจะต้องปฏิบัติอย่างไร ช่วยให้ไม่ต้องกำหนดรายละเอียดของงานทุกครั้ง ทำให้มองเห็นแนวทางในการปรับปรุงงานและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และช่วยให้สามารถพิจารณาถึงความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิต

๔. ด้านการควบคุมงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่และส่งผ่านคำสั่งได้ง่ายขึ้น ช่วยให้สามารถดำเนินงานตามแผนง่ายขึ้นและควบคุมงานได้ดีขึ้น

๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ป้องกันไม่ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกรเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้กับมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความชัดเจน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

๓. วิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

สำหรับวิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นสามารถทำได้หลายวิธี แต่ที่องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้จะมีอยู่ประมาณ ๔ วิธี คือ

๑. Historical Standard เป็นวิธีการที่อาศัยข้อมูลสถิติการปฏิบัติงานย้อนหลังในช่วงระยะเวลาหนึ่ง นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยแล้วกำหนดเป็นมาตรฐาน โดยอาจเพิ่มหรือลดให้ต่ำลงให้เหมาะสมกับสภาพหรือสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น

๒. Market Standard เป็นวิธีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นๆ

^{๔๖} อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๕๐), หน้า ๗๑-๗๒.

๓. Engineering Standard เป็นวิธีการที่อาศัยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือการคำนวณมาช่วย เช่น การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการปฏิบัติงาน (Time and Motion Study) ทั้งนี้เพื่อหาเวลามาตรฐาน (Standard time)

๔. Subjective Standard เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมากำหนดเป็นมาตรฐาน

๔. ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

๑. เลือกงานหลักของแต่ละตำแหน่งมาทำการวิเคราะห์ โดยดูรายละเอียดจากแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ประกอบ

๒. พิจารณาวางเงื่อนไขหรือข้อกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าต้องการผลงานลักษณะใดจากตำแหน่งนั้นไม่ว่าจะเป็นปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเงื่อนไขหรือข้อกำหนดที่ตั้งไว้ต้องไม่ขัดกับนโยบาย หลักเกณฑ์ หรือระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานหรือองค์การ

๓. ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อปรึกษาและหาข้อตกลงร่วมกัน

๔. ชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

๕. ติดตามดูการปฏิบัติงานแล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

๖. พิจารณาปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรฐานที่กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

เกณฑ์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ที่องค์การมักกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติ คุณภาพของงาน และลักษณะการแสดงออกขณะปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวได้โดยละเอียด ดังนี้

๑. ปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติ เป็นการกำหนดว่างานต้องมีปริมาณเท่าไร และควรจะใช้เวลาปฏิบัติมากน้อยเพียงใดงานจึงจะเสร็จ เช่น กำหนดว่าบรรณารักษ์งานจัดหมวดหมู่และลงรายการจะต้องทำการจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือให้ได้อย่างน้อยวันละ ๑๐ เล่ม หากบรรณารักษ์จัดหมวดหมู่และลงรายการได้น้อยกว่าที่กำหนด ก็แสดงว่าปริมาณของผลการปฏิบัติงานยังไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับงานที่ไม่สามารถกำหนดเป็นปริมาณได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น งานบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า เป็นงานที่มีลักษณะการให้บริการแตกต่างกันไปแต่ละวัน เนื่องจากต้องขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ การใช้เวลาในการค้นหาคำตอบสำหรับแต่ละคำถามก็จะไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความยากง่ายของคำถาม ดังนั้นงานลักษณะเช่นนี้จะไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยปริมาณหรือระยะเวลาที่ปฏิบัติได้

๒. คุณภาพของงาน เป็นการกำหนดว่าผลงานที่ปฏิบัติได้นั้นควรมีคุณภาพดีมาน้อยเพียงใดโดยส่วนใหญ่มักกำหนดว่าคุณภาพของงานจะต้องมีความครบถ้วน ประณีต ถูกต้องเชื่อถือได้ ประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากร เช่น มีการกำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถยอมรับได้ว่าผิดได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ สูญหายได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ หรือเป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดหรือบกพร่องเป็นศูนย์เท่านั้น ตัวอย่างที่พบก็เช่น การกำหนดให้การจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือแต่ละรายการมีความผิดพลาดได้ไม่เกินร้อยละ ๑๐

๓. ลักษณะการแสดงออกขณะปฏิบัติงาน งานบางตำแหน่งไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยคุณภาพหรือปริมาณ แต่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยการใช้บุคลิกหรือลักษณะเฉพาะบางอย่างประกอบเช่น การใช้สีหน้าและน้ำเสียงของบรรณารักษ์บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าในระหว่างการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้ห้องสมุด พฤติกรรมและบุคลิกลักษณะที่แสดงออกถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงานบริการที่ต้องติดต่อกับสาธารณชน เพราะถือได้ว่าเป็นตัวแทนขององค์กร

สรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรจะนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เพราะทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างจะได้รับประโยชน์จากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นมาใช้ร่วมกัน ผู้บริหารจะมีเครื่องมือช่วยควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การมอบหมายหน้าที่และการสั่งการสามารถทำได้โดยสะดวกและรวดเร็ว การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือเนื่องจากมีทั้งหลักฐานและหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสามารถชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้โดยง่าย ในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน มาตรฐานที่กำหนดไว้ถือเป็นสิ่งท้าทายที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย การปฏิบัติงานมีความถูกต้องมากขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีกรอบหรือแนวทางในการปรับปรุงงานและการพัฒนาศักยภาพ เพื่อไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารองค์กรได้ร่วมกันกำหนดไว้ เพื่อคุณภาพของการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ตารางที่ ๒.๘ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (นพพรี), ๒๕๕๓, หน้า ๕๓.	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาใน งานที่ต้องปฏิบัติ อาทิ ด้านปริมาณคุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน
อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (๒๕๕๐), หน้า ๗๑-๗๒.	ประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๑. ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ๒. ด้านการสร้างแรงจูงใจ ๓. ด้านการปรับปรุงงาน ๔. ด้านการควบคุมงาน ๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ชลิดา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ, (๒๕๒๘) หน้า ๑๘๔-๑๘๕.	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๑. ปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติ ๒. คุณภาพของงาน ๓. ลักษณะการแสดงออกขณะปฏิบัติงาน

๒.๒.๓ ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ ตามความหมายของ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน^{๔๗} ให้ความหมายไว้ว่า “การยอมรับผลทั้งที่ดีและไม่ดีในกิจการที่ตนได้ทำลงไปหรืออยู่ในความรับผิดชอบของตน”

๑. ความหมายของความรับผิดชอบ

กนก จันทร์ขจร^{๔๘} อธิบายว่าความรับผิดชอบ หมายถึง หลักการของความรับผิดชอบ คือ ความกล้า ความจริงใจ ความมีใจตั้งมั่น ความพอใจใฝ่รักในหน้าที่การงานให้สำเร็จตามความมุ่งประสงค์ และการยอมรับการกระทำของตนเอง

^{๔๗} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น, ๒๕๕๒), หน้า ๙๔๔.

^{๔๘} กนก จันทร์ขจร, คู่มือวัฒนธรรมวิถีชีวิตไทย, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิ กนก จันทร์ขจรสวัสดิการและการกุศล, ๒๕๕๓), หน้า ๒๘๕.

วิทยา เศรษฐวงษ์^{๔๙}อธิบายว่า หมายถึง ความรับผิดชอบที่เข้าใจกันโดยทั่วไป ว่าจะผูกพันกับผลของการกระทำ มีการสรรเสริญและการประณาม รวมถึงการให้รางวัลและการลงโทษ เป็นความหมายที่บ่งชี้ถึงลักษณะที่พึงประสงค์ หรือลักษณะที่ควรจะเป็น หรือลักษณะที่น่าพึงปรารถนาแน่นอน ความหมายทั้งหมดนี้จึงเรียกว่า ความรับผิดชอบเชิงปทัสถาน (Nonnative Responsibility)

Fippo^{๕๐}อธิบายว่า หมายถึง ความรับผิดชอบ คือ ความผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ และความสำเร็จนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัย ๓ ประการ คือ พันธะผูกพัน หน้าที่การงาน และวัตถุประสงค์

Good^{๕๑}อธิบายถึงความหมายของความรับผิดชอบ ว่าความรับผิดชอบเป็นภาระหน้าที่ที่แต่ละคนครองอยู่ ซึ่งบุคคลจะรับไม่ว่าเป็นงานทั่วไปที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่ จะต้องทำให้บรรลุความสำเร็จ ถูกต้อง มีประสิทธิภาพและมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำอย่างเต็มความสามารถสอดคล้องกับความมุ่งหมาย ต้องยอมรับทั้งความผิดพลาดและความสำเร็จ สามารถเชื่อถือได้ในเรื่องการปฏิบัติภาระหน้าที่

ตารางที่ ๒.๙ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พิมพ์ครั้งที่ ๒). (๒๕๔๒, หน้า ๙๔๔)	การยอมรับผลทั้งที่ดีและไม่ดีในกิจการที่ตนได้ทำลงไปหรืออยู่ในความรับผิดชอบของตน
กนก จันทร์ขจร (๒๕๔๓, หน้า ๒๘๕)	หลักการของความรับผิดชอบ คือ ความกล้า ความจริงใจ ความมีใจตั้งมั่น
วิทยา เศรษฐวงษ์ (๒๕๓๘) หน้า ๓๔.	ความรับผิดชอบเชิงปทัสถาน (Nonnative Responsibility) คือการผูกพันกับผลของการกระทำ มีการสรรเสริญและการประณาม
Fippo, E. B. (1966) p.122.	ความผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้
Good, C. V. (1973) p.498.	เป็นภาระหน้าที่ที่แต่ละคนครองอยู่

^{๔๙} วิทยา เศรษฐวงษ์, “แนวความคิดของชาร์ตว่าด้วยความรับผิดชอบ”, วิทยานิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๓๔.

^{๕๐} Fippo, E. B, *Management : A Behavioral Approach*, (New York: Allyn and Bacon, 1966), p.122.

^{๕๑} Good, C. V, *Dictionary of Education*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1973), p.498.

๒. ประเภทของความรับผิดชอบ

วิทยา เศรษฐวงษ์^{๕๒} อธิบายตามแนวคิดของชาร์ตร์ Charse นักปรัชญาชาวฝรั่งเศส ได้ อธิบายว่าเป็นลักษณะความรับผิดชอบตามความหมายเชิงข้อเท็จจริง (Fact Responsibility) ว่ามี ๔ ลักษณะ คือ

๑. ผู้สร้างหรือผู้กระทำที่โต้แย้งมิได้ (Incontestable Authorship) ชาร์ตร์ นิยามความ รับผิดชอบว่า เป็นการรู้สึกนึกว่า ตนเองเป็นผู้สร้างเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ ที่โต้แย้งมิได้ (Consciousness Of Being The Incontestable Author Of An Event Or An Object) คำว่า โต้แย้งมิได้หมายถึงปราศจาก (No Excuse) หมายถึงว่า ความรับผิดชอบไม่เปิดโอกาสให้มีข้ออ้างใดๆ ในการแก้ตัว ดังนี้ จึงเป็นความรับผิดชอบที่ไม่มีระดับ (No Degree) เมื่อไม่มีระดับความรับผิดชอบ ความหมายของชาร์ตร์ จึงเริ่มห่างไกลจากความหมายปกติที่ใช้ทั่วไป ไม่เกี่ยวกับสิ่งที่ควร สิ่งที่ไม่ควร การประณาม การสรรเสริญ ขยายออกไปเหนือสิ่งที่เขาสามารถเลือกได้อย่างอิสระไม่มีอะไรที่จะหลบ พ้นจากความรับผิดชอบของมนุษย์ (Inescapable) ไม่เพียงกระทำส่วนบุคคล แต่ยังรวมถึงเหตุการณ์ ที่ไม่เกี่ยวกับตัวเราอีก เรารับผิดชอบต่อทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น ความดี ความเลว เอามาไว้ในตนเอง

๒. การกำหนดเลือกด้วยตนเอง (Self-Determination) บางครั้งภายใต้สถานการณ์บางที่ บิบบังคับ เราเลือกที่จะกระทำบางอย่าง ได้กระทำไปแล้ว ภายหลังนึกเสียใจและละอายต่อการกระทำ ดังกล่าว (Remorse And Shame) ดังนั้น มนุษย์มีทางเลือกเสมอที่จะเลือก เพราะมีเสรีภาพในความ รับผิดชอบต่อตนเองและสังคม สามารถใช้เป็นเกณฑ์วัดการกระทำใดๆ ที่ไม่ถูกบังคับและรับผิดชอบ ก็คือ ความมีจิตสำนึกและความละอาย

๓. ความเป็นไปได้ (Possibility) และความรับผิดชอบอยู่ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อ การกระทำ หมายความว่า เขามีความเป็นไปได้ ที่จะมีชีวิตอยู่อย่างสร้างสรรค์ มีลักษณะนิสัยของ ความเป็นไปได้ เป็นส่วนหนึ่งของความหมายของเสรีภาพ กับความรับผิดชอบ ฉะนั้น ความเป็นไปได้ จึงเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบที่ชาร์ตร์นักปรัชญาชาวฝรั่งเศสตั้งข้อสังเกตไว้

๔. ความรู้สึก (Feeling) เมื่อมนุษย์เป็นอิสระ เขาควรทำสิ่งที่เขาอยากทำเป็นการแสดง ทางความรู้สึก ไม่ว่าเชิงตอบรับหรือปฏิเสธ ในการแสดงนี้ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมเป็นที่ ประจักษ์ในหมู่มวลมนุษย์

สรุปความรับผิดชอบของชาร์ตร์นักปรัชญาชาวฝรั่งเศส เป็นลักษณะของความรับผิดชอบ ทั้ง ๔ ลักษณะ เป็นทางเลือกของปัจเจกชน มีความเหมาะสม สิ่งที่ดีควรจะเป็นสำหรับมนุษยชาติ

^{๕๒} วิทยา เศรษฐวงษ์, “แนวความคิดของชาร์ตร์ว่าด้วยความรับผิดชอบ”, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัย, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๓๖.

ความความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๑. ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การรับรู้ฐานะ บทบาทของตนที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องดำรงให้อยู่ในสถานะที่สามารถช่วยตนเองได้ รู้จักว่าอะไรผิด อะไรถูก ยอมรับในผลการกระทำของตนเอง ทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย เพราะฉะนั้นบุคคลที่มีความรับผิดชอบในตนเองย่อมจะไตร่ตรองดูให้รอบคอบก่อนว่า สิ่งที่ทำนั้นจะนำไปสู่จะมีผลเสียหรือไม่ และเลือกที่จะปฏิบัติ แต่สิ่งที่จะทำให้เกิดผลดีเท่านั้น

๒. ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมต่อสวัสดิภาพของสังคมที่ตนดำรงอยู่ ซึ่งเป็นเรื่องที่ผูกพันเกี่ยวข้องกับหลายสิ่งหลายอย่าง ตั้งแต่สังคมขนาดเล็กๆ จนถึงสังคมขนาดใหญ่ ความรับผิดชอบต่อสังคม บุคคลทุกคนจะต้องดำรงชีวิตอยู่ในสังคม เริ่มตั้งแต่สังคมเล็กที่สุด คือ ครอบครัว จนถึงสังคมระดับใหญ่ คือ ประเทศชาติ การกระทำของบุคคลใด บุคคลหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อสังคมไม่มากก็น้อย บุคคลทุกคน จึงต้องมีภาระหน้าที่ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพของสังคมที่ตนดำรงอยู่

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของความรับผิดชอบ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
วิทยา เศรษฐวงษ์ (๒๕๓๘) หน้า ๓๖.	ความรับผิดชอบตามความหมายเชิงข้อเท็จจริง (Fact Responsibility) ว่ามี ๔ ลักษณะ คือ ๑. ผู้สร้างหรือผู้กระทำที่โต้แย้งมิได้ (Incontestable Authorship) ๒. การกำหนดเลือกด้วยตนเอง (Self-Determination) ๓. ความเป็นไปได้ (Possibility) ๔. ความรู้สึก (Feeling)

๓. ผลของความรับผิดชอบ

หากบุคคลมีความรับผิดชอบจะมีผล ดังนี้

๑. คนที่มีความรับผิดชอบจะทำงานทุกอย่างสำเร็จตามเป้าหมายทันเวลา
๒. คนที่มีความรับผิดชอบย่อมเป็นที่นับถือ ได้รับการยกย่องสรรเสริญและเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม
๓. ความรับผิดชอบเป็นสิ่งเกื้อหนุนให้บุคคลปฏิบัติงานสอดคล้องกับกฎระเบียบ จริยธรรม และหลักเกณฑ์ของสังคม โดยไม่ต้องมีการบังคับจากผู้อื่น

๔. ไม่ทำให้เป็นต้นเหตุแห่งความเสื่อม และความเสียหายแก่ส่วนรวมทำให้เกิดความก้าวหน้า สงบสุข เรียบร้อยแก่สังคม

๔. ลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบ

มีนักวิชาการได้แบ่งความรับผิดชอบออกเป็น ๒ ด้าน ได้แก่

๑. ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมดังนี้ ตั้งใจศึกษา เล่าเรียน เอาใจใส่ต่อสุขภาพอนามัยของตนเอง ดูแลรักษาเครื่องใช้ส่วนตัวให้เป็นระเบียบเรียบร้อย และอยู่ในสภาพที่ดี

๒. ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ ๕ ด้าน ดังนี้

๒.๑ ความรับผิดชอบต่อครอบครัว หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรม ดังนี้ คือ เคารพเชื่อฟังคำสั่งสอนของผู้ปกครอง ช่วยเหลือการทำงานตามความสามารถและโอกาส

๒.๒ ความรับผิดชอบต่อชั้นเรียนและเพื่อนนักเรียน หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่ช่วยเหลือการทำงานของชั้นเรียนและเพื่อนนักเรียน

๒.๓ ความรับผิดชอบต่อโรงเรียน หมายถึง กระทำหรือพฤติกรรมที่ช่วยกิจการงานของโรงเรียนและรักษาชื่อเสียงของโรงเรียน

๒.๔ ความรับผิดชอบต่อชุมชน หมายถึง กระทำหรือพฤติกรรมที่ร่วมมือในกิจกรรมงานของชุมชน

๒.๕ ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ หมายถึง กระทำหรือพฤติกรรมที่แสดงถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย

ดุสิต อุทิศพงษ์^{๕๓} กล่าวว่าบุคคลที่มีความรับผิดชอบจะแสดงพฤติกรรม ลักษณะต่อไปนี้

๑. ปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบของสังคม

๒. ระวังการกระทำที่เป็นผลเสียหายต่อส่วนร่วม

๓. ติดตามความเคลื่อนไหวของสังคม

๔. เข้าร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับสังคม

๕. เสียสละเวลาส่วนหนึ่งเพื่อทำประโยชน์ให้แก่สังคม

๖. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาสังคม

๗. ให้ความช่วยเหลือแก่ทางราชการในการพัฒนาสังคม

๘. ชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาสังคม

๙. แนะนำให้ประชาชนปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

^{๕๓} ดุสิต อุทิศพงษ์, ๒๕๔๗ อ้างถึงใน จันทร์จิรา มูลเมือง, "การเปรียบเทียบระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของนิสิตนักศึกษาต่างสาขาวิชา", วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๑๒.

๑๐. รักษาชื่อเสียง เกียรติยศของมหาวิทยาลัย
 ๑๑. ไม่กระทำการที่เป็นภัยต่อสังคม
 ๑๒. เป็นพยานรู้เห็นเหตุการณ์กระทำผิด
 ๑๓. ควบคุมการกระทำของตนให้อยู่ในขอบเขตที่สังคมยอมรับ
 ๑๔. รักษาขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงาม
 ๑๕. ช่วยบำรุงรักษาสาธารณสมบัติ
 ๑๖. ช่วยอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
 ๑๗. ส่วนร่วมในกิจกรรมการเมือง
- สุวรรณชาติ โพธิ์จันทร์ ^{๕๔}กล่าวว่า บุคคลที่มีความรับผิดชอบประกอบด้วย ลักษณะ

ต่อไปนี้

๑. ชื่อตรงต่อหน้าที่
๒. สำนึกรู้สึกรับผิดชอบต่อภาวะและฐานะของตน
๓. รู้จักวางแผนและดำเนินงานอย่างมีระเบียบ
๔. มุ่งมั่นตั้งใจใช้วิชาความรู้ และความสามารถปฏิบัติหน้าที่การทำงานทุกประการ
๕. ยอมรับผลสำเร็จและความล้มเหลวแห่งการกระทำในการปฏิบัติงานทุกอย่าง
๖. พยายามปรับปรุง แก้ไขในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่บกพร่องให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
๗. พยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จ รวดเร็ว เรียบร้อย ด้วยความเต็มใจและจริงใจ
๘. เคารพในสิทธิเสรีภาพและความคิดเห็นของคนอื่นเป็นปกติวิสัย

๒.๒.๔ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายของคำว่า “ผูกพัน” หมายถึง มีความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กร น่าจะหมายถึง ความเป็นห่วง รักใคร่ในองค์กร^{๕๕}

๑. ความหมายของความผูกพัน

นักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ความผูกพันเป็นปทัสถานทางสถาบันซึ่งเป็นตัวที่ทำให้แต่ละบุคคลเกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันในมุมมองของความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน นั้นบุคคลจะยึดติดกับองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือ

^{๕๔} สุวรรณชาติ โพธิ์จันทร์, “การพัฒนาการดำเนินงานเสริมสร้างวินัยนักเรียนด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง โรงเรียนบ้านดงเมืองจอก อำเภออาจสามารถ จังหวัดร้อยเอ็ด”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๗), หน้า ๓๓.

^{๕๕} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๗๔๑.

ผลลัพธ์ที่แน่นอนจากองค์กร^{๕๖} ความผูกพันเป็นความเต็มใจของบุคคลที่จะอุทิศกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่องค์กร^{๕๗} ความผูกพันเป็นการแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมบางอย่างอันสืบเนื่องมาจากการที่เขาได้ลงทุนเสียเวลาและพลังงานไปกับสิ่งนั้น ๆ ซึ่งความผูกพันนี้ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรทำให้ทราบถึงบุคลิกลักษณะเฉพาะบุคคลและกลุ่มคน ตลอดจนปรากฏการณ์ทางสังคม เช่น การใช้อำนาจ การเข้าสู่อาชีพ พฤติกรรมขององค์กรที่เป็นทางการ และพฤติกรรมเฉพาะทางการเมือง^{๕๘} เป็นการประเมินทางบวกต่อองค์กรและตั้งใจจะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย^{๕๙} และเป็นความไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรไป ไม่ว่าจะทำให้เพิ่มรายได้สถานะ หรือความเป็นอิสระทางอาชีพ^{๖๐} อาจหมายรวมถึงความยึดติดต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ยึดติดต่อบทบาทของแต่ละบุคคล และยึดติดต่อองค์กรเพราะมุ่งผลประโยชน์ของตนเอง^{๖๑} ความผูกพันยังมีองค์ประกอบ ๓ ประการดังต่อไปนี้

๑. การแสดงตน (Identification) เป็นความภาคภูมิใจและยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร

๒. ความต้องการมีส่วนร่วม (Involvement) เป็นการทุ่มเทจิตใจ เต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนเอง และความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร

๓. ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) เป็นการยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

นอกจากนี้ความผูกพันเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลอย่างแรงกล้า ซึ่งจะประกอบไปด้วย ๓ ลักษณะ คือ^{๖๒}

^{๕๖} March and Simon, **Organizations**, (Wiley-Blackwell: 2 edition, 1958), p.590.

^{๕๗} Baron, R.A and J. Greenberg, **Behavior in Organizations**, (3th ed. Allyn and Bacon, America, 1990), p.181.

^{๕๘} Becker, Howard S., Note on the concept of commitment, **American Journal of Sociology**, Vol.6, No.6 (March 1970): 32-40.

^{๕๙} Sheldon, Jary E., Investment and involvement as mechanism producing commitment to the organization, **Administrative Science Quarterly**, (16 June 1971): 143.

^{๖๐} Hrebiniak and Alutto, Personal and role-related factor in the development of organization commitment, **Administrative Science Quarterly**, (17 December 1972): 583.

^{๖๑} Buchanan, Building organization commitment : The socialization of manager in work organization, **Administrative Science Quarterly**, (19 March 1974): 545.

^{๖๒} Porter and others Porter, Lyman W., and others, Organizational commitment job satisfaction and turnover among psychotic technicians, **Journal of Applied Psychology**, Vol.5, No.9 (October 1974): 603.

๑. มีความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและของบุคคล สอดคล้องกันหรือไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่า บรรทัดฐานและค่านิยมของ องค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนเองว่า เห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กร และ ตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดีและ ภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะนำไปสู่ความสำเร็จได้และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึง เป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกอยู่ในสถานะที่มีโอกาสและสามารถจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้

๒. มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามทำงานเต็มที่ให้องค์กร หมายถึงการแสดงออกถึง ความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจจะอุทิศ แรงกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานที่ดี มีการ แสดงออกในรูปของพฤติกรรม ความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมาก ในการตอบสนอง หรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้สะดวกขึ้น มีความคิดเสมอว่างานคือ หนทางซึ่งตน สามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายให้สำเร็จ ซึ่งทำให้เข้ามามีผลการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับที่ดีเหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ไขปัญหา

๓. มีความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึงการแสดงออกถึง ความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์องค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือ ปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้นเป็นความตั้งใจและ ความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดจะลาออก ไม่ว่าจะการจะอยู่ในสถานะปกติหรืออยู่ในฐานะวิกฤต อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

ดังนั้น อาจพอสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของความผูกพัน ผลการศึกษาของ นักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักของความหมายความผูกพัน โดยมีแนวคิด หลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๑ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปความหมายของความผูกพัน

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๔๖, หน้า ๗๔๑)	๑. มีความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิด พันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม ๒. ความเป็นห่วงรักใคร่ในองค์กร
March and Simon (1958, p. 590)	๑. บุคคลจะยึดติดกับองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่ง รางวัลหรือผลลัพธ์ที่แน่นอนจากองค์กร

ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปความหมายของความผูกพัน (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Baron,R.A.and J.Greenberg (1990,p.181)	๑. ความผูกพันเป็นความเต็มใจของบุคคลที่จะอุทิศกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่องค์กร
Becker, Howard S., (1970, p.32-40)	๑. ความผูกพันเป็นการแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรม ๒. ความผูกพันทำให้ทราบถึงบุคลิกภาพเฉพาะบุคคลและกลุ่มคนตลอดจนปรากฏการณ์ทางสังคม
Sheldon, Jary E., (1971, p.143)	๑. การประเมินทางบวกต่อองค์กร ๒. ตั้งใจจะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
Hrebiniak and Aluto, (1972, p.583)	๑. เป็นความไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรไป ไม่ว่าจะทำให้เพิ่มรายได้ สถานะ หรือความเป็นอิสระทางอาชีพ
Buchanan, (1974, p.545)	๑. ความยึดติดต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ๒. ยึดติดต่อบทบาทของแต่ละบุคคล ๓. ยึดติดต่อองค์กรเพราะมุ่งผลประโยชน์ของตนเอง
Porter and others Porter, Lyman W., and others, (1974, p. 603)	๑. ความผูกพันเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลอย่างแรงกล้า ๒. มีความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ๓. มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามทำงานเต็มที่ให้องค์กร ๔. มีความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร

๒. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของสมาชิกต่อองค์กร ได้รับความสนใจมากขึ้น ในด้านงานวิจัยซึ่งได้หาพยายามวิธีการที่จะรักษาสมาชิกขององค์กรให้ทำงานอยู่ในองค์กรยาวนานขึ้นและ

อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิด และแนวทางการศึกษาไว้มากมายทั้งในด้านความหมาย ความสำคัญรวมถึงผลที่ได้รับจากความผูกพันต่อองค์กร เช่น

แนวคิดของ Porter and Lawler (พอร์เตอร์และลอเลอร์) ได้ให้นิยามความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรที่บุคคลเริ่มต้นอาชีพทำงานกับองค์กรใด คือ การที่บุคคลนั้นเลือกที่จะอยู่กับองค์กร ซึ่งเป็นความรู้สึกรับในองค์ประกอบขององค์กรมี เช่น^{๖๓}

๑. บุคคลนั้นมีความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นทัศนคติและความเชื่อของบุคคลที่มีความเชื่อถือ ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังมีความเลื่อมใสในศรัทธาต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนดรวมถึงความรู้สึกรู้ว่าเป้าหมายและคุณค่าของตนเองคล้ายคลึงกับองค์กรของบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างมาก จะเห็นว่า งานคือหนทางที่จะทำประโยชน์แก่ตนเองได้ คือการร่วมกิจกรรมและทำงานตามคุณค่า อุดมการณ์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น บุคคลกลุ่มนี้จึงมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง กล่าวโดยสรุปคือ มีความเชื่อมั่น ศรัทธาและยอมรับเป้าหมายขององค์กร

๒. บุคคลนั้นมีความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรที่ตนทำงานอยู่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย แม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทนก็ตามรวมถึงการเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กร กล่าวโดยสรุปคือ มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

๓. บุคคลนั้นมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกขององค์กรโดยที่บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ยังคงอยู่กับองค์กรไม่ปรารถนาไปจากองค์กรถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่า มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและพร้อมที่จะบอกคนอื่นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร รวมทั้งมีความคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร กล่าวโดยสรุปคือ มีความจงรักภักดี เสียสละ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่รักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้

แนวคิดของอัลเลน Allen and Meyer (แลนและเมเยอร์) ได้สรุปแนวคิดไว้ ๓ กลุ่มคือ^{๖๔}

^{๖๓} Porter and Lawler, **Managerial Attitudes and Performance**, (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc, 1987), p.23.

^{๖๔} Allen and Meyer, Organizational-commitment; Factor-analysis; Nurses-Canada, 1993, p. 53. อ้างใน อรรถพร สรณญาณวาท, “ความผูกพันต่อองค์กรไม่หวังผลกำไรของพนักงาน : กรณีศึกษาสถาบันคีนันแห่งเอเชีย”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: ม.ม.พ. ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

๑. แนวคิดด้านเจตคติ กลุ่มสนับสนุนแนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยผู้นำในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในแนวคิดนี้คือ Lyman W.Porter (ไลแมน วี พอร์เตอร์) แห่งมหาวิทยาลัย California และ Lierne กับคณะซึ่งได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง

๑.๑ ความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

๑.๒ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะทำงานเพื่อองค์กร

๑.๓ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้

๒. แนวคิดด้านพฤติกรรม แนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่อง หรือความคงเส้นคงวาในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายไปไหนก็เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้และผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกไป ซึ่งผลเสียจะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นหรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป

๓. แนวคิดทางด้านการเกี่ยวข้องกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม แนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความจงรักภักดีและความเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่าเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กรเพราะว่านั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

Brewer and Lock (บริเวอร์และล็อก) กล่าวว่า บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีลักษณะ ๗ ประการ ดังนี้^{๖๕}

๑. การมีความเห็นพ้องกับองค์กร (Identify with their organization) เป็นลักษณะของบุคคลที่รู้สึกว่าการยอมรับค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ต่อการทำงานดังนั้นเมื่อบุคคลเข้าใจและยอมรับค่านิยมขององค์กรแล้วจะก่อให้เกิดเจตคติในเชิงบวกและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

๒. การมีความเชื่อในองค์กร (Trust management) เป็นลักษณะที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นในการจัดการขององค์กรว่ามีความยุติธรรมมีส่วนในการตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์งานให้กับองค์กร ได้รับโอกาสในการพัฒนางานและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น

๓. การแสดงความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงาน (Show willingness to invest effort) เป็นลักษณะของบุคคลที่เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังความสามารถในการทำงานและปกป้ององค์กรไม่ให้ถูกคุกคามจากแหล่งอื่น

^{๖๕} Brewer and Lock, Managerial strategy and nursing commitment in Australian hospitals.J, *Journal of Advance Nursin*, NY, hill-world21, (1995): 789-799.

๔. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participate in decision making) เป็นลักษณะของบุคคลที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานหรือแก้ปัญหาในงาน

๕. การมีความรู้สึกในเชิงบวกต่องาน (Feel positive about work) เป็นการรับรู้ข้อมูลบุคคลที่ได้รับการสนับสนุนในงานและมีความสุขในการทำงาน

๖. การแสดงความคิดเห็นที่ห่วงใยต่อองค์กร (Voice concerns) เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและได้รับการยอมรับในการแสดงความคิดเห็นนั้น ๆ จากองค์กร

๗. การมีความรู้สึกว่างค์กรเป็นองค์กรแห่งความยุติธรรม (Feel their place of work is an equitable one) เป็นการรับรู้ของบุคคลในองค์กรเกี่ยวกับการจัดการในการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกกับภาระหน้าที่ที่มีต่อสังคม หรือความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยแสดงออกในด้าน ดังนี้^{๖๖}

๑. ยอมรับนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กร

๒. ใช้ความสามารถของตนเพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จ

๓. ประเมินที่จะคงสภาพในองค์กร โดยไม่คิดโยกย้ายไปที่อื่น
สรุปได้ว่าแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีอยู่ ๓ ด้านคือ^{๖๗}

๑. แนวคิดด้านเจตคติ

๑. เป็นความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร

๒. เป็นความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

๓. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพของตนเองในองค์กรไว้

๒. แนวคิดด้านพฤติกรรม

แนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปของการแสดงออกของพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและคงเส้นคงวาในการทำงานโดยไม่คิดที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานหรือลาออกจากองค์กร ซึ่งกลุ่มแนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎี Side-Bet ของ Howard S. Backer (ฮอวาร์ด เอส แบค

^{๖๖} Bowditch And Buono, A primer on organizational behavior Wiley series in management Series, (Wiley, 1997), pp.154-155.

^{๖๗} อนันต์ชัย คงจันทร์, "ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจต่องานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารพาณิชย์ไทย", หน้า ๓๕-๓๗.

เกอร์) สำคัญของทฤษฎีนี้ คือ การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบและชั่งน้ำหนักว่า ถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรไปเขาจะสูญเสียอะไรบาง การที่คน ๆ หนึ่งเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ระยะเวลาสั้นเท่าไรความผูกพันต่อองค์กรยิ่งมากขึ้น

๓. แนวคิดด้านบรรทัดฐานทางสังคม

แนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานของสังคมและองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีความรู้สึกว่ามีเมื่อตนเข้ามาเป็นสมาชิกภาพขององค์กรแล้วก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กรเพราะนั่นคือ ความถูกต้องและเหมาะสมความผูกพันต่อองค์กรเป็นหน้าที่หรือเป็นพันธะผูกพันที่เราจะต้องมี ต่อการที่เข้าปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์กร

ดังนั้น อาจพอสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน ผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักของความผูกพัน โดยมีแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๒ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Porter and Lawler, (1987, p, 23)	๑. บุคคลนั้นมีความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ๒. บุคคลนั้นมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่
Allen and Meyer, (1993, p.53)	๑. แนวคิดด้านเจตคติ ๒. แนวคิดด้านพฤติกรรม ๓. แนวคิดทางด้านที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม
Brewer and Lock, (1995, pp.789-799)	๑. การมีความเห็นพ้องกับองค์กร ๒. การมีความเชื่อในองค์กร ๓. การแสดงความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงาน ๔. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ๕. การมีความรู้สึกในเชิงบวกต่องาน ๖. การแสดงความคิดเห็นที่ห่วงใยต่อองค์กร ๗. การมีความรู้สึกที่องค์กรเป็นองค์กรแห่งความยุติธรรม

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Bowditch And Buono, (1997, pp. 154-155)	๑. ยอมรับในนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กร ๒. ใช้ความสามารถของตนเพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จ ๓. ประารถนาที่จะคงสถานภาพในองค์กร โดยไม่คิดโยกย้ายไปที่อื่น
Mowday, Sters, and Porter., (1997, p. 225)	๑. มีการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ๒. มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อองค์กร ๓. มีความปรารถนาที่จะทำงานอยู่ในองค์กร

๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี” นี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์จากกรอบแนวคิดในงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านประกอบด้วย ฟิรพงศ์ กนกเลิศวงศ์^{๖๘} ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายผู้สูงอายุในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการบริหารองค์กรโดยมุ่งเน้นไปที่นโยบายของภาครัฐ เมื่อเทียบกับบริบทงานวิจัยของผู้วิจัยจะพบว่านโยบายที่มีผลต่อการบริหารองค์กรในปัจจุบันคือนโยบายไทยแลนด์หรือนโยบายประเทศไทย ๔.๐ นั่นเอง และในงานวิจัยของ ปาณัท เภาฉาย^{๖๙} ที่ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีชื่อเสียงของเอสซีจี ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และในงานวิจัยของ เพชรศรี นนทศิริ^{๗๐} ที่ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวสีเขียว อำเภอเขาฉกรรจ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยปรับประยุกต์ปัจจัยภายนอกองค์กรให้เข้ากับบริบทของการวิจัย โดยเรียบเรียงตามลำดับของเนื้อหา ดังนี้

^{๖๘} ฟิรพงศ์ กนกเลิศวงศ์, “ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายผู้สูงอายุในจังหวัดนนทบุรี”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ๒๕๖๑), หน้า ๒๔๙.

^{๖๙} ปาณัท เภาฉาย, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีชื่อเสียงของเอสซีจี ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๒๑.

^{๗๐} เพชรศรี นนทศิริ, “ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวสีเขียว อำเภอเขาฉกรรจ์ จังหวัดเพชรบูรณ์”, รายงานการวิจัย, (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๖๑), หน้า ๑๕.

๒.๓.๑ นโยบายประเทศไทย ๔.๐

"ประเทศไทย ๔.๐" หรือ ไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นนโยบายที่รัฐบาลที่มาจากพรรคประชาธิปัตย์ของ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี พยายามผลักดันให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมในช่วงสุดท้ายก่อนการเลือกตั้งตาม "โรดแมป" ของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.)^{๗๑} นอกจากนี้บุคคลที่น่าจะเป็นผู้จุดประกายแนวคิด "ประเทศไทย ๔.๐" คือท่านนายกรัฐมนตรีคนปัจจุบัน คือ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ซึ่งท่านได้พูดเรื่องนี้ไว้หลายที่และหลายเวลาว่าต้องการให้ประเทศไทยเป็น ประเทศไทย ๔.๐ คือเป็นประเทศที่สร้างนวัตกรรมให้ได้มากขึ้น ต่อมาท่านรองนายกรัฐมนตรีสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ ได้นำเรื่องนี้มากำหนดเป็นนโยบาย และท่านรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ ท่าน สุวิทย์ เมษินทรีย์ ได้ขยายความเพิ่มเติมคืออยากให้ประเทศเป็น Value-Based Economy โดยการสร้างความมั่งคั่งผ่านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีวัฒนธรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อสร้างสินค้าที่เป็นนวัตกรรม ไม่ใช่โภคภัณฑ์ชนิดเดิมๆ^{๗๒} ตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา ท่านสุวิทย์ เมษินทรีย์ ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องนี้โดยการบรรยาย เขียนบทความ และให้สัมภาษณ์เรื่องนี้ทั้งเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ดังมีสาระสำคัญดังนี้^{๗๓}

๑. จุดเริ่มต้นและพัฒนาการแนวคิดในประเทศไทย

ประการแรกคือประเทศไทย ๔.๐ เป็นโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยตามวิสัยทัศน์การบริหารประเทศที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ของรัฐบาลปัจจุบัน ซึ่งบริหารประเทศมาตั้งแต่พุทธศักราช ๒๕๕๗ จนถึงปัจจุบัน เพื่อพัฒนาประเทศจากประเทศที่มีรายได้ต่ำไปสู่รายได้สูง ขยับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศจากเดิมด้วยทรัพยากรไปสู่ด้วยนวัตกรรม เปลี่ยนผ่านจากยุค ๑.๐ (เกษตรกรรม) ผ่านยุค ๒.๐ (อุตสาหกรรมเบา) ยุค ๓.๐ (อุตสาหกรรมหนัก) ไปสู่ยุค ๔.๐ (เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม หรือ Value-Based Economy)

ประการที่สอง คือการนำพาประเทศออกจากกับดัก การทามาการรายได้ต่ำไปเป็นการทำน้อยแต่รายได้มาก ด้วยการเปลี่ยนแปลงในสามมิติคือ

๑. เปลี่ยนสินค้าโภคภัณฑ์เป็นสินค้าเชิงนวัตกรรม
๒. เปลี่ยนการขับเคลื่อนด้วยภาคอุตสาหกรรมเป็นด้วยเทคโนโลยี และ

^{๗๑} พงศ์พิพัฒน์ ปัญชาณนธ์, วิเคราะห์ ไทยแลนด์ ๔.๐: วิสัยทัศน์ชาติ ที่ยังขาดรายละเอียด, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.bbc.com/thai/thailand-38527250> [๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๒].

^{๗๒} ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (ก). “การศึกษา ๔.๐ เป็นยิ่งกว่าการศึกษา” ในการศึกษา ๔.๐ เป็นยิ่งกว่าการศึกษา. บรรณาธิการโดยไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน และคณะ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๑๕-๓๖.

^{๗๓} สุวิทย์ เมษินทรีย์, ‘โมเดลประเทศไทย ๔.๐’ ผลักความคิด, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.thansettakij.com/content/9309> [๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๒].

๓. เปลี่ยนจากภาคการผลิตสินค้าเป็นภาคบริการให้มากขึ้น

ประการที่สาม คือ แนวทางในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศด้วยนวัตกรรมนั้นเป็นการเปลี่ยนความได้เปรียบของประเทศที่มีความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม เป็นการได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยการเพิ่มด้านวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิจัยและพัฒนา แล้วต่อยอดด้วยการได้เปรียบใน ๕ กลุ่มเป้าหมาย คือ

๑. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ (Food, Agriculture and Bio-Tech)

๒. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Health, Wellness, and Bio-Med)

๓. กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และเครื่องมือกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม (Smart Devices, Robotics, and Mechatronics)

๔. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับเครื่องกลต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์ และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Digital, Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence and Embedded Technology)

๕. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรมและบริการที่มีมูลค่าสูง (Creative, Culture and High Value Services)

ประการสุดท้ายคือกระบวนการพัฒนา มีสามลักษณะคือ

๑. เป็นจุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ในการขับเคลื่อนสู่ประเทศมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

๒. เป็น Reform in Action ที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การวิจัย และพัฒนา และการศึกษาไปพร้อมๆ กัน

๓. เป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิด “ประชารัฐ” โดยเป็นประชารัฐที่ผนึกกำลังพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรระดับโลก ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของการ “รู้จักเต็ม รู้จักพอ และรู้จักปัน”

เพื่อให้เข้าใจ “ประเทศไทย ๔.๐” ก่อนจะมาถึงประเทศไทย ๔.๐ ประเทศไทยก็ผ่านการพัฒนามาเป็นลำดับขั้นอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่

“ประเทศไทย ๑.๐” การดำรงอยู่และพัฒนาประเทศเน้นการเกษตรเป็นหลัก เช่น ผลิตและขาย พืชไร่ พืชสวน หมู หมา กา ไก่ เป็นต้น

“ประเทศไทย ๒.๐” นอกจากเกษตรกรรมแล้วก็เน้นไปทางอุตสาหกรรมแต่เป็นอุตสาหกรรมเบา เช่น การผลิตและขายรองเท้า เครื่องหนัง เครื่องดื่ม เครื่องประดับ เครื่องเขียน กระเป๋า เครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น

“ประเทศไทย ๓.๐” ซึ่งเป็นยุคปัจจุบัน เน้นหนักไปทางอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก เช่น การผลิตและขาย ส่งออกเหล็กกล้า รถยนต์ กลั่นน้ำมัน แยกก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น ประเทศไทยในยุค ๑.๐ ๒.๐ และ ๓.๐ รายได้ประเทศยังอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งประเทศจะอยู่อย่างนี้ได้ ต้องริบพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างประเทศ เพราะ Thailand ๓.๐ ที่เราเป็นกันมาตลอดจนถึงทุกวันนี้ มันทำให้รายได้ประเทศอยู่ในระดับ ปานกลางเท่านั้น เราไม่สามารถยับยั้งหนีไปจากจุดนี้ได้สักที เมื่อ ๕๐ ปีก่อน ช่วง พ.ศ.๒๕๐๐ - ๒๕๓๖ เศรษฐกิจของไทยเรามีการเติบโตอย่างมากถึงระดับ ๗ - ๘% ต่อปี แต่หลังจาก พ.ศ.๒๕๓๗ เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เศรษฐกิจไทยเติบโตขึ้นเพียง ๓ - ๔% ต่อปีเท่านั้น นอกจากนั้นยังมีเรื่องของ ‘ความเหลื่อมล้ำด้านความร่ำรวย’ อีกต่างหาก และสุดท้ายก็เรื่องของ ‘ความไม่สมดุลในการพัฒนา’ ซึ่งเรื่องพวกนี้แหละที่ทำให้รัฐบาลต้องหันมา ใส่ใจ เร่งพัฒนา ปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจกันยกใหญ่ เพื่อให้เราก้าวข้ามจาก Thailand ๓.๐ ไปสู่ Thailand ๔.๐ ให้ได้ใน ๓ - ๕ ปีนี้ จึงเป็นเหตุให้นำไปสู่ยุคที่สี่ เรียกว่า “ประเทศไทย ๔.๐” กำหนดแนวทางพัฒนาประเทศให้เป็นประเทศเศรษฐกิจใหม่ (New Engines of Growth) ประเทศและประชากรมีรายได้สูง โดยวางเป้าหมายให้เกิดผลการพัฒนาภายใน ๕ - ๖ ปีนี้ คล้าย ๆ กับการวางภาพอนาคตทางเศรษฐกิจที่ชัดเจนของประเทศที่พัฒนา เช่น สหรัฐอเมริกา “A Nation of Makers” อังกฤษ “Design of Innovation” อินเดีย “Made in India” หรือประเทศเกาหลีใต้ ที่วางโมเดลเศรษฐกิจในชื่อ “Creative Economy”

๒. ลักษณะของนโยบายประเทศไทย ๔.๐

“ประเทศไทย ๔.๐” เป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้น “ประเทศไทย ๔.๐” จึงควรมีการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญ คือ เปลี่ยนจากการเกษตร แบบดั้งเดิมในปัจจุบันไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่และรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้าง มูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง ^{๗๔}

^{๗๔}Matana Wiboonysake, ความเหมือนและความแตกต่างระหว่าง Industry ๔.๐ VS Thailand ๔.๐, [online], แหล่งที่มา: <https://www.aware.co.th/thailand4-0/>, (๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๒).

๓. ประเทศไทย ๔.๐ กับกลุ่มที่จะพัฒนา

เพื่อให้เกิดผลจริงต้องมีการพัฒนาวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา แล้วต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังนี้

๑. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Startups) ด้านเทคโนโลยีการเกษตร เทคโนโลยีอาหาร เป็นต้น

๒. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ เช่น พัฒนาเทคโนโลยีสุขภาพ เทคโนโลยีการแพทย์ สปา เป็นต้น

๓. กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ควบคุม เช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เป็นต้น

๔. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่าง ๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว เช่น เทคโนโลยีด้านการเงิน อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์ โดยไม่ต้องใช้คน เทคโนโลยีการศึกษา อี-มาร์เก็ตเพลส อี-คอมเมิร์ซ เป็นต้น

๕. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง เช่น เทคโนโลยีการออกแบบ ธุรกิจไลฟ์สไตล์ เทคโนโลยีการท่องเที่ยว การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ เป็นต้น

๔. การพัฒนาตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐

การพัฒนาประเทศภายใต้โมเดล “ประเทศไทย ๔.๐” จะสำเร็จ ใช้แนวทาง “สานพลังประชารัฐ” เป็นตัวการขับเคลื่อน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่าง ๆ ร่วมกันระดมความคิด ผนึกกำลังกันขับเคลื่อน ผ่านโครงการ บันทึกความร่วมมือ กิจกรรม หรืองานวิจัยต่าง ๆ โดยการดำเนินงานของ “ประชารัฐ” ซึ่งในการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ รัฐบาลได้มุ่งเน้นการต่อยอดการพัฒนาในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม จำนวน ๕ กลุ่ม ๕ ซึ่งผู้เขียนขอแบ่งเป็น ๒ กลุ่มหลัก ๆ ดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย ๒ กลุ่มแรก เป็นกลุ่มที่มีการใช้เทคโนโลยีระดับทั่วไป ได้แก่ ๑. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ และ ๒. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์

การมุ่งเน้นที่กลุ่ม ๒ กลุ่มนี้มีข้อดี คือ เนื่องจากประเทศไทยนับได้ว่าเป็นประเทศที่มีศักยภาพและจุดเด่นด้านอาหาร การเกษตร และสาธารณสุข ซึ่งจะส่งผลให้สามารถพัฒนาต่อยอดธุรกิจและสามารถแข่งขันในตลาดอาเซียนดังกล่าวได้ทันที

ข้อพึงระวังสำหรับเรื่องนี้คือ เนื่องจากเทคโนโลยีด้านดังกล่าวมีอุปสรรคในการผลิตหลายอย่าง อาทิ ปัญหาความไม่แน่นอนของเครื่องจักรกล ความสะอาด และความปลอดภัยของอาหาร วัชพืช ทำให้มีต้นทุนการผลิตที่สูง จึงอาจจะไม่คุ้มกับต้นทุน ประกอบกับตลาดอาเซียนที่ประเทศไทย

หวังจะเพิ่มมูลค่าส่งออกมีกำลังซื้อต่ำ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานที่เชื่อมโยงระหว่างอาเซียนยังมีไม่เพียงพอ เป็นต้น

กลุ่มเป้าหมาย ๓ กลุ่มหลังที่มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ได้แก่ ๑. กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม ๒. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว และ ๓. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง

ข้อดีของการพัฒนากลุ่มนี้ คือ หากประเทศไทยสามารถพัฒนากลุ่มเป้าหมายดังกล่าวได้สำเร็จ ก็จะสร้างความเชื่อมั่นให้นักลงทุนและตลอดจนสร้างงานให้แก่แรงงานไทยที่มีทักษะได้จำนวนมาก ขณะที่ข้อควรพิจารณา ได้แก่ เทคโนโลยีในกลุ่มดังกล่าวจะต้องใช้แรงงานที่มีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญขั้นสูง ประกอบกับการใช้ต้นทุนในการผลิตที่สูง ผู้ประกอบการอาจจะต้องใช้เงินลงทุนที่สูง ซึ่งประเทศไทยอาจจะมีศักยภาพในการแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้านที่มีความพร้อมอย่างประเทศสิงคโปร์และมาเลเซียไม่ได้

หากมองถึงโอกาสของประเทศไทยในการพัฒนาประเทศตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ของรัฐบาลนั้นมีหลายประการด้วยกัน ได้แก่

๑. สร้างโอกาสให้กับผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ โดยสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้กับองค์กรหรือธุรกิจของตนเอง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

๒. เพิ่มผลผลิตแต่ใช้ต้นทุนที่น้อยลง เนื่องจากใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาปรับในการการผลิต ซึ่งแม้จะใช้ต้นทุนสูงกับการสร้างนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในระยะแรกเริ่ม แต่ก็คุ้มค่ากับผลผลิตที่ได้รับในระยะยาว ซึ่งนับได้ว่าเป็นการลงทุนในธุรกิจอย่างยั่งยืน

๓. ส่งผลต่อพัฒนาการทางเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยรวมในระยะยาว และสามารถหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางตามวัตถุประสงค์ของรัฐบาลได้

๔. การที่รัฐบาลเดินหน้าให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ส่งผลให้อุตสาหกรรมเป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็วกว่าในอดีตแบบก้าวกระโดด

๕. สามารถสร้างอำนาจต่อรองของประเทศไทยในภูมิภาคอาเซียนโดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV (ประเทศอาเซียนลุ่มน้ำโขง คือ กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม) ซึ่งเป็นประเทศคู่ค้าที่สำคัญของประเทศไทย

๖. การที่รัฐบาลส่งเสริมให้กระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคโดยยึดหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนเนื่องจากปัญหาความเหลื่อมล้ำระหว่างคนรวยกับคนจนนั้น ส่งผลต่อการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในแต่ละภูมิภาคในระยะยาว เนื่องจากเมื่อความเจริญต่างๆ กระจายเข้าสู่ภูมิภาค ก็จะสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งไทยและต่างชาติให้มาท่องเที่ยวในจังหวัดนั้นๆ ได้ และสามารถสร้างรายได้ให้แก่

ชุมชนท้องถิ่นเป็นจำนวนมาก โดยคนในชุมชนในฐานะเจ้าของพื้นที่เป็นผู้ควบคุมดูแลซึ่งสามารถรักษา สภาพแวดล้อมให้คงเดิมไปควบคู่กันไปได้ด้วย

๕. การเปลี่ยนแปลงที่เข้ามาพร้อม Thailand ๔.๐

วิธีการถือเป็นเรื่องสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ ซึ่งสำหรับ Thailand ๔.๐ แล้ว การเปลี่ยนแปลง ย่อมมีให้เห็น และแน่นอนว่ามันต้องเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมด้วย ซึ่งเมื่อมองภาพว่า ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการทำเกษตรกรรมอยู่เยอะ การเปลี่ยนแปลงในส่วนนี้จึงเกิดขึ้น โดยเปลี่ยนจากการทำเกษตรแบบธรรมดา ให้เป็นเกษตรสมัยใหม่ หรือ Smart Farming สิ่งสำคัญคือจะ ทำอย่างไรให้เกิดความสมดุลในการผลิต ให้ความต้องการซื้อและขายมันพอดีกัน ต้องช่วยกันคิดว่าสิ่งที่ เราเหลือสามารถนำไปแปรรูปเปลี่ยนเป็นอะไรที่มีคนต้องการได้บ้าง อีกทั้งตัวผู้ประกอบการเองก็ต้อง เปลี่ยนแปลงตัวเองเช่นกัน จาก SME ที่ต้องรอคอยการช่วยเหลือจากรัฐ อยู่ตลอดเวลา เป็น Smart Enterprises และ Startup หรือบริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง อย่างที่ได้ยินข่าวกันอยู่ในทุกวันนี้ โดยการนำเอานวัตกรรมเข้ามาช่วยเพิ่มจุดแข็งและคุณค่าให้ธุรกิจ รวมไปถึงสมัยก่อนเราอาจจะขาดแคลน คุณภาพของแรงงาน มีแต่แรงงานทักษะต่ำ ไม่มีความรู้พื้นฐานเพียงพอ ก็เป็นอีกสิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยน สร้างพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญ ให้แก่แรงงานของเรา และการเปลี่ยนแปลงสุดท้ายคือ การ บริการ อาจต้องเปลี่ยนแปลงจากที่เคยแค่บอกต่อกันไปปากต่อปาก มีคนกดโลกเอยะ ก็คิดว่าบริการ นั้นดีมาแล้ว อาจต้องมีการนำเรื่องของมาตรฐานเข้ามา เพื่อให้กลายเป็น High Value Services ต้องมีการรับรอง มีการตรวจสอบเพื่อให้มี ความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพ เช่น บริการนวด ซึ่งก็ เป็นอีกหนึ่งอาชีพบริการที่มีมากในประเทศไทย อาจต้องมีการตรวจสอบและผ่านการรับรองเพื่อแลก กับคุณภาพที่ได้มาตรฐาน

บทสรุป

Thailand ๔.๐ นับเป็นโมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในยุคนี้ที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมไป ด้วยกัน ช่วยกันผลักดันไปพร้อม ๆ กัน สิ่งสำคัญที่สุดในการทำให้โมเดลนี้ประสบความสำเร็จก็คือ ต้องคิดให้มาก คิดให้จบ อ่านให้ขาด ต้องกล้าเปลี่ยนแปลง อย่ามัวแต่โทษกันเมื่อมีอะไรผิดพลาด เพราะทุกอย่างเปรียบเสมือนการเรียนรู้ ถ้าไม่เปลี่ยนแปลงก็เหมือนกับเราย่ำอยู่กับที่ ซึ่งด้วยกับโมเดล Thailand ๔.๐ นี้บวกกับพลังของคนในชาติ การเปลี่ยนแปลงจาก ‘ประเทศกำลังพัฒนา’ ไปสู่ ‘ประเทศพัฒนาแล้ว’ คงไม่ใช่แค่เรื่องในความฝันอีกต่อไป แม้ว่าพัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคม อาจจะผ่านมาแล้ว ๓ ยุค ดังที่ Alvin Toffler (๑๙๘๐) เสนอไว้ในหนังสือ The Third Wave และ ตอนนี้โลกกำลังก้าวไปสู่อีกยุคใหม่ ซึ่งจะเรียกว่ายุคนวัตกรรม หรือยุคที่ ๔ หรือ ๔.๐ ก็ได้ แต่ชื่อที่ กระตุ้นต่อมนวัตกรรมสมยุคมากที่สุดคือ “๔.๐” และนี่คือที่มาของประเทศไทย ๔.๐ ส่วนเหตุผลที่ เลือกใช้ ๔.๐ ไม่ใช่ ๔ เฉยๆ คืออะไรนั้นผู้เขียนยังไม่พบคาอธิบายไว้ที่ไหน แต่ก็เห็นว่าเป็นการเลือกใช้ คาที่ส่งเสริมความต่อเนื่องยั่งยืน คือ พัฒนาต่อไปเรื่อยๆ เหมือนเลขทศนิยม และให้โอกาสในการ

พัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป แบบถ้าทำได้ในเบื้องต้นก็อาจจะเป็น ๓.๑ หรือ ๓.๒ และถ้าทำได้มากกว่า ๔.๐ ก็อาจจะเป็น ๔.๑ หรือ ๔.๙๙ ก็ได้ ส่วนข้อสรุปประการที่สองคือ โลก ๔.๐ จะเป็นแบบไหน เน้นอะไรก็ขึ้นอยู่กับหลักคิดและการพัฒนาการของแต่ละกลุ่มนักวิชาการ สังคม หรือแต่ละประเทศ จึงไม่มีแนวคิดไหนถูก หรือผิด และดีหรือไม่ดีเท่ากัน บางแนวคิดอาจจะใช้ “๔.๐” เป็นจุดขาย แต่บางแนวคิดก็จะใช้หลักการที่เป็นฐานคิดของทางเลือก เช่น “Value-based หรือ ฐานคุณค่า” เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า ไม่ว่าใครจะเลือกใช้แนวคิดไหน โลกในอนาคตควรเป็นโลกสำหรับพวกเราทุกคนและสรรพสิ่งทุกสิ่งควรได้รับการปฏิบัติต่อกันอย่างมีศักดิ์ศรีและเท่าเทียมกัน ฐานะผู้อยู่อาศัยในโลกใบนี้ร่วมกัน จุดหมายของกิจกรรมที่ดำเนินการนั้นควรเน้นคุณค่าและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นสำหรับทุกคน ไม่ใช่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

ตารางที่ ๒.๑๓ สรุปนโยบายประเทศไทย ๔.๐

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สุวิทย์ เมษินทรีย์, (๒๕๖๒), ออนไลน์	ประเทศไทย ๔.๐ หรือ Thailand 4.0” คือ แผนนโยบายของประเทศในปัจจุบันที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ การพัฒนาระยะยาว ๑. ความมั่นคง ๒. การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ๓. การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ๔. การสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม ๕. การสร้างการเจริญเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ ๖. การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ

๒.๓.๒ ความคาดหวังของคนในพื้นที่

ทฤษฎีความคาดหวัง (The Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวถึงการจูงใจ (Motivation) ของบุคคลในองค์การซึ่งเป็นการขยายความตามทฤษฎีของ Maslow ว่า ถ้าหากบุคคลเกิดความต้องการพร้อม ๆ กันในหลายสิ่ง บุคคลนั้นจะเลือกปฏิบัติอย่างไร ซึ่งในทฤษฎีของ Vroom เป็นการกล่าวถึงกระบวนการคิดของมนุษย์ว่าเมื่อมนุษย์จะทำอะไรมนุษย์จะหาทางตอบคำถามที่จะทำเช่น ฉันทควรทำงานหนักไหม หรือถ้าทำงานหนักแล้วจะได้รับผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่และ

Vroom ให้ความสำคัญต่อการที่บุคคลรับรู้ในสถานการณ์หรือความคาดหวังว่าจะอะไรเกิดขึ้นหากเขาประพฤติปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง การคาดการณ์ของความเป็นไปได้ของผลที่ได้รับเป็นสิ่งจูงใจบุคคลให้แสดงพฤติกรรมบางอย่างที่ต้องการออกมา ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังที่ Vroom ได้เสนอไว้ประกอบด้วยมโนทัศน์ (concepts) ต่าง ๆ ที่นำมาอธิบายทฤษฎีของเขา ดังนี้ คือ

๑. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง

๑. ความคาดหวัง (expectancy) หมายถึง การที่บุคคลประเมินตนเองว่าตนสามารถปฏิบัติงานอันใดอันหนึ่งได้ดีเพียงใด หรือกล่าวได้ว่าการที่บุคคลรับรู้ความเป็นไปได้ว่า หากมีความพยายามเพิ่มขึ้นจะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น หรือเป็นความเชื่อที่ว่า ความพยายามนั้น ๆ จะนำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ เช่น คนบางคนคาดหวังว่าหากเขาทำงานเขาทำงานหนักขึ้นเขาจะได้เลื่อนขั้น ตรงกันข้ามกับคนบางคนคิดว่าหากเขาขยันทำงานเขาจะถูกเพื่อนขับออกจากกลุ่ม

๒. โอกาสที่การปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์อีกอันหนึ่ง หรือความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) คือ การที่บุคคลเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างการทำงานของตนกับผลลัพธ์ของการทำงาน หรือกล่าวได้ง่าย ๆ หมายถึงความเป็นไปได้ที่ผลงานที่เกิดขึ้นจากความพยายามที่เพิ่มขึ้น จะนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ เช่น บุคคลคาดหวังจากผลงานเพิ่มมากขึ้น เขาจะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น ความเป็นเครื่องมือสูง จะแสดงให้เห็นว่าความเป็นไปได้ได้รับเงินเพิ่มมากขึ้น

๓. การให้คุณค่ากับสิ่งที่ได้รับ (Valence) หมายถึง ความชอบหรือไม่ชอบในรางวัลหรือผลลัพธ์ที่ได้นั้น เขามีความต้องการเพียงไรและเขาให้คุณค่าต่อผลลัพธ์นั้นมากหรือน้อยเป็นที่ต้องการต่อเขามากน้อยเพียงไร ซึ่งการที่บุคคลตีค่ารางวัลหรือผลลัพธ์ที่ได้ว่า พอใจหรือไม่พอใจนั้น ไม่ได้เกิดจากรางวัลที่ได้รับ แต่เกิดจากปัจจัยของแต่ละบุคคล ดังนั้นจึงมีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคล เช่น คนบางคนชอบทำงานราชการ เพราะตีค่าความมั่นคงในการทำงานไว้สูง บางคนชอบงานที่ทำหายและมีความรับผิดชอบสูง เพราะเขามีค่านิยมสูงเกี่ยวกับการสำเร็จของงาน เป็นต้น

สมิต สัจฉกร^{๗๕} ได้อธิบายไว้ว่า ความคาดหวัง คือ สิ่งที่ใช้บริการต้องการพบ/เห็นในสิ่งที่สวยงาม ดังนั้น การให้บริการที่ดีนั้นหากผู้ให้บริการประทับใจเมื่อแรกเห็น ความคาดหวังของผู้ใช้บริการจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะสามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจได้เป็นอย่างดี การให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจอาจมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจ และอาจมีการแสดงออกทางอาการหรือไม่แสดงออกทางอาการได้ ผู้ให้บริการต้องรับรู้ด้วยตนเองจึงมีการจำแนกความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ดังนี้^{๗๖}

^{๗๕} สมิต สัจฉกร.การต้อนรับและการบริการที่เป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๖),

^{๗๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑๖-๒๑๙.

๑. สิ่งที่เห็นได้ผู้ใช้บริการอาจมีการคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ มีความทันสมัย

๒. ความรู้สึกร่วมผู้ใช้บริการอาจมีการคาดหวังว่าจะได้รับการต้อนรับและการดูแล รวมถึงการแสดงกิริยานอบน้อมที่ดีอยู่เสมอ

๓. การตอบสนองผู้ใช้บริการอาจมีการคาดหวังว่าจะมีความเต็มใจให้ความช่วยเหลืออย่างจริงใจและจริงจัง เมื่อต้องการได้รับความสะดวกสบายก็คาดหวังว่าจะได้รับอย่างทันทั่วทั้งที่และต้องได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด

๔. การให้หลักประกันผู้ใช้บริการอาจมีการคาดหวังว่าจะมีความรู้ในการได้รับบริการอย่างแท้จริง โดยคาดหวังว่าผู้รับเรื่องหรือปัญหานั้น จะสามารถแก้ปัญหาโดยผู้ใช้บริการจะสามารถพูดอย่างเปิดเผยด้วยความจริงใจและหวังว่าจะช่วยแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์

๕. ความเชื่อถือได้ผู้ใช้บริการอาจมีการคาดหวังว่าผู้ให้บริการจะปฏิบัติตามสัญญาด้วยการให้บริการที่ถูกต้องและสะดวกรวดเร็วด้วยการยึดมั่นในการให้คำสัญญาที่จะให้บริการในเรื่องต่างๆ อย่างแท้จริง

ดังนั้นอาจเห็นได้ว่า ความคาดหวังเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ให้บริการต้องคำนึงว่าตนเองมีการบริการอย่างเต็มความสามารถและเต็มใจที่สุด เพราะสิ่งที่ทาเหล่านี้จะเป็นการวัดถึงการบริการที่คุ้มค่าสมราคาและหากเกิดการขึ้นชมก็ทำให้เกิดสิ่งดี ๆ เหนือความคาดหวังยิ่งขึ้นไปอีก

Vroom (วรูม)^{๗๗} ได้มีการให้แนวคิด ว่าผู้ใช้บริการมีความคาดหวังในการใช้บริการได้นั้น ก็ต่อเมื่อเกิดความรู้สึกพึงพอใจ โดยมีการคิดล่วงหน้าถึงคุณค่าของการบริการว่า มีความสามารถเพียงพอตามที่ตนเองคาดหวังไว้มากน้อยเพียงใดซึ่งมี ๓ ลักษณะ ประกอบด้วย ความคาดหวังอยู่ที่ผล (Outcomes) ความปรารถนาที่รุนแรง (Violence) และความคาดหวัง (Expectancy) สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นโดยการแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อเกิดความรู้สึกผลที่ได้รับอาจเกิดตามที่ผู้ใช้บริการคาดหวังหรือไม่ใช่ตามที่คาดหวังไว้ก็เป็นได้

จากคติดูณดังกล่าว นักจิตวิทยากลุ่มนี้ซึ่งนำโดย วรูม (Vroom) ลอร์เลอร์ (Lawler) และ พอร์เตอร์ (Porter) จึงได้เสนอทฤษฎีซึ่งจะมีศัพทวิชาการศึกษาที่จะต้องทำความเข้าใจอยู่ ๓ ประการดังนี้

๑. ความคาดหวังในความพยายาม การกระทำ (Effort Performance Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าว่า ถ้าหากตนเองลงมือแสดงพฤติกรรมเต็มที่ที่สุดความสามารถแล้ว จะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นสูงมากน้อยเพียงใดที่จะกระทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ กล่าวได้โดยง่ายก็คือ บุคคลจะซึ่งใจว่า พฤติกรรมนั้นออกไป เช่น ถ้าหากเขายกพฤติกรรมที่มีจนเลิศ

^{๗๗} Vroom, 1982, p. 184 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, พฤติกรรมผู้บริโภค, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ Diamond In Business World, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕๖-๒๕๗.

เลอให้บุคคลผู้หนึ่งฟัง โดยหวังว่าเขาจะเลียนแบบ เขาอาจจะไม่ยอมเลียนแบบ เพราะเขาคิดว่าตัวเขาไม่มีคุณ หรือความสามารถที่กระทำเช่นนั้นได้

๒. การคาดหวังในการกระทำ ผลกรรม (Performance outcome Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมว่า ถ้าหากเขาจะกระทำพฤติกรรมนั้นแล้วเขาจะได้ผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไรต่อตัวเขา ตัวอย่างเช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่คิดจะแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา เขาจะต้องชั่งใจดูก่อนว่าแสดงความคิดเห็นนี้ออกไปแล้วเจ้านายจะชอบหรือไม่ เป็นต้น จะเห็นว่าแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์อย่างที่แตกต่างกัน

๓. ค่าของผลกรรม (Valence) หมายถึง คุณค่าหรือความตั้งใจที่ผลกรรมมีให้แก่บุคคลที่จะต้องแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลกรรมนั้นแต่ละบุคคลมีความรู้ที่ต่างกันต่อผลกรรมเดียวกัน ลัทธิกาล ศรีวะรมย์และณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ^{๗๘} ได้กล่าวถึงกระบวนการจูงใจที่นำศึกษาของทฤษฎีความคาดหวัง (Expected Theory) ของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) โดยมีความเชื่อว่าบุคคลที่ต้องการจะแสดงพฤติกรรมใด ๆ ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นว่ามีพฤติกรรมหรือการกระทำ ซึ่งจะนำผลลัพธ์ที่ต้องการและความน่าสนใจของผลลัพธ์ที่ได้นั้นมากขึ้น และแสดงออกมาเป็นคุณค่าของการบริการนั้น ๆ

คริสโตเฟอร์ เอช เลิฟลอคและลอเรน ไรน์^{๗๙}ได้กล่าวถึง ความคาดหวังถึงคุณภาพของการบริการที่สามารถรับรู้ได้ อาจมีการเปรียบเทียบการบริการที่ผู้ใช้บริการสามารถรับรู้ได้ และส่วนใหญ่การบริการที่ได้รับจะพร้อมกับความคาดหวังอยู่เสมอ และความคาดหวังของผู้ใช้บริการอาจเกิดจากการที่ได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นมาในอดีตอาจเกิดขึ้นจากคำติชมการพูดแบบปากต่อปาก และข่าวสารต่าง ๆ ที่เคยได้รับมาก่อนหน้าการใช้บริการ

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ให้ความหมายนั้น สรุปได้ว่า คำว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความต้องการที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม โดยคาดหวังอยากจะทำให้สิ่งนั้นเป็นไปตามความต้องการของตนเอง โดยที่ความต้องการนั้นต้องเป็นความต้องการที่เป็นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักสำคัญ

^{๗๘} ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ และ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, การจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๙), หน้า ๒๙๗-๒๙๘.

^{๗๙} คริสโตเฟอร์ เอช เลิฟลอค และลอเรน ไรท์, การตลาดบริการ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๖.

ตารางที่ ๒.๑๔ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สมิต สัจฉกร (๒๕๔๖), หน้า ๘๑.	ความคาดหวัง คือ สิ่งที่ใช้บริการต้องการพบ/เห็นในสิ่งที่สวยงาม
วรูม (Vroom) ลอร์เลอร์ (Lawler) และพอร์เตอร์ (Porter) อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์, (๒๕๔๖) หน้า ๒๕๖ - ๒๕๗	๑. ความคาดหวังในความพยายาม การกระทำ (Effort Performance Expectancy) ๒. การคาดหวังในการกระทำ ผลกรรม (Performance outcome Expectancy) ๓. ค่าของผลกรรม (Valence)
เฮอร์ล็อก (Hurlock, 1980)	ปัจจัยกำหนดความคาดหวังประกอบด้วย ๑. อุดมการณ์ด้านวัฒนธรรม (Cultural ideals) ๒. ชนิดของครอบครัว (Kind of family) ๓. ชั้นทางสังคม (Ordinal position) ๔. วินัย (Discipline) ๕. ฐานะในกลุ่ม (Group status) ๖. การให้กลไกการหลบหนี (Use of escape mechanisms) ๗. การบอกกล่าวถึงความคาดหวัง (Labelization of aspiration) ๘. ความล้มเหลวและความสำเร็จในอดีต (Past failures and successes) ๙. เพศ (Gender) ๑๐. เซอร์ปัญญา (Intelligence) ๑๑. บุคลิกภาพ (Personality)

๒.๓.๓ ความร่วมมือกันทำงาน

ความร่วมมือ (Collaboration) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการการส่งมอบสินค้าและบริการต่าง ๆ ของภาครัฐในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา เช่น การจัดการศึกษา การดูแลและส่งเสริมสุขภาพ การดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการจัดหาสาธารณสุขโรคต่าง ๆ เป็นต้น รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสังคม เช่น ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจการเงิน ปัญหาพลังงาน ปัญหาโลกร้อน และปัญหาการทุจริต เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันเป็นที่ประจักษ์แล้วว่าภารกิจต่าง ๆ ดังกล่าวไม่

สามารถถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของภาครัฐเพียงลำพังอีกต่อไป เนื่องจากภาคเอกชนมีศักยภาพในการบริหารและการจัดการสูงขึ้น ในขณะที่ภาคประชาสังคมก็มีพลังและตื่นตัวมากขึ้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อร่วมกันดำเนินกิจกรรมหรือเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ^{๘๐}

๑. ความหมายของความร่วมมือ

ความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง กระบวนการกระตุ้นและดำเนินการเพื่อเตรียมการให้องค์การต่าง ๆ มาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้หรือไม่สามารถแก้ไขได้โดยง่ายด้วยองค์การเพียงแห่งเดียว โดยจะนำเอาองค์การตั้งแต่หนึ่งแห่งขึ้นไปที่มีเป้าหมายร่วมกันเข้ามาในระบบสัญญา (Contractual) หรือระบบพันธมิตร (Partnership) และเพื่อให้ความช่วยเหลือให้องค์การอื่น ๆ โดยความร่วมมือสามารถเป็นได้ทั้งแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ตั้งแต่การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information) ไปจนถึงการจัดทำข้อตกลง (Negotiated Agreement)^{๘๑} นอกจากนั้น ยังเกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมร่วมกัน โครงสร้างร่วมกันและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน^{๘๒} ทั้งนี้ ความร่วมมือขึ้นอยู่กับการแสดงบทบาทที่แตกต่างกันของผู้นำ ในช่วงระยะเวลาที่ต่างกัน^{๘๓} และภายใต้บริบทของความร่วมมือต้องมีการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันและการปรับตัวเข้าหากัน ตลอดจนควรมีกระบวนการร่วมกันเพื่อหาข้อตกลงร่วมมากกว่าเป็นเพียงแค่การร่วมกันทำการตัดสินใจเพียงอย่างเดียว และควรอยู่บนฐานของความเห็นพ้องต้องกัน (Based On Consensus) โดยที่ผู้เล่นแต่ละคนหรือแต่ละองค์การควรมีส่วนร่วมกันในลักษณะพันธมิตร ไม่ใช่ในลักษณะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา^{๘๔}

นอกจากนั้น ความร่วมมือยังอยู่บนพื้นฐานของการนำความรู้ ประสบการณ์และทักษะของสมาชิกจากหลาย ๆ องค์กร ตลอดจนทรัพยากร และความเชี่ยวชาญมารวมกันเพื่อพัฒนางาน

^{๘๐}Huxham, C., & Vangen, S, **Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage**, (Oxon, England: Routledge, 2005), pp.7-8.

^{๘๑}Agranoff, R., & McGuire, M, **Collaborative public management: New strategies for local government**, (Washington, DC: Georgetown University Press, 2003), p.4.

^{๘๒}Walter, U. M., & Petr, C. G. A template for family-centered interagency collaboration. **The Journal of Contemporary Human Services**, Vol.81, No.5 (2000): 494-503.

^{๘๓}McGuire, M, Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it, **Public Administration Review** (2006): 33-43.

^{๘๔}Agranoff, R, Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers, **Public Administration Review**, Vol.6, No.6, (2006): 56-65.

หรือแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๘๕} นอกจากนั้น ผลลัพธ์ของความร่วมมือแบบ Collaboration ว่าจะส่งผลให้ทุก ๆ ฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกันในลักษณะ “ฉันทชนะ-คุณชนะ (Win-Win)” ความร่วมมือตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นในภาษาไทยจะใช้คำว่า “ความร่วมมือ” ส่วนในภาษาอังกฤษใช้ได้สองคำ คือ “Collaboration” และ “Cooperation” ซึ่งแปลว่า “ความร่วมมือ” เหมือนกันแต่มีความหมายในทางเทคนิคที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ความร่วมมือแบบ Cooperation หมายถึง การทำงานร่วมกันกับคนหรือองค์กรอื่น ๆ เพื่อเป้าหมายบางประการ หรือการทำงานร่วมกันเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ ในขณะที่ขัดแย้งเป็นศัตรูกัน^{๘๖}

ในขณะที่ความร่วมมือแบบ Cooperation หมายความว่า การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันและงานดังกล่าวสามารถสำเร็จได้โดยการแบ่งงานให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนหรือแต่ละองค์กรรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนั้น Walter And Petr^{๘๗} ได้นิยามไว้ว่า เป็นการแลกเปลี่ยนแบบไม่เป็นทางการระหว่างหน่วยงานด้วยการสื่อสารเป็นประจำไม่ว่ามากหรือน้อยและรูปแบบของการอยู่ร่วมกันแบบมิตร จากนั้นยาดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความร่วมมือแบบ Collaboration มีความหมายที่ละเอียดอ่อนกว่าความร่วมมือแบบ Cooperation นอกจากนั้น ยังมีคำ ในภาษาอังกฤษที่มีความหมายใกล้เคียงกับ Collaboration และ Cooperation นั่นคือ คำว่า Coordination แปลว่า การประสานงาน เป็นความพยายามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างหน่วยงาน โดยเจ้าหน้าที่จะมีการพบกันเป็นประจำเพื่อวางแผน เสนอความคิด และทำกิจกรรมร่วมกัน แต่ยังคงรักษาเป้าหมายโครงสร้าง และความรับผิดชอบหน่วยงานของตนไว้^{๘๘}

^{๘๕} Jiang, N, **International anti-corruption cooperation: Main features and trends**, (Beijing China: Beijing Normal University Press, 2014), p.3.

^{๘๖} Reilly, T, “ Collaboration in action: An uncertain process” , **Administration in Social Work**, Vol.25, No.1 (2001): 53-74.

^{๘๗} Walter, U. M., & Petr, C. G. “ A template for family-centered interagency collaboration” , **The Journal of Contemporary Human Services**, Vol.81, No.5 (2000): 494-503.

^{๘๘} Ibid., p.495.

ตารางที่ ๒.๑๕ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Agranoff, R., & McGuire, (2003), p.4.	กระบวนการกระตุ้นและดำเนินการเพื่อเตรียมการให้องค์กรต่าง ๆ มาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้หรือไม่สามารถแก้ไขได้โดยง่ายด้วยองค์การเพียงแห่งเดียว
Walter, U. M. (2000), pp.494-503.	การทำกิจกรรมร่วมกัน โครงสร้างร่วมกันและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
McGuire, M. (2006), pp. 33-43.	ความร่วมมือขึ้นอยู่กับ การแสดงบทบาทที่แตกต่างกันของผู้ใน ในช่วงระยะเวลาที่ต่างกัน

นอกจากนั้น นักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้นิยาม Coordination ว่า เป็นความพยายามที่จะช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันหรือประสานกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันทั้งในแง่ปริมาณระยะเวลาทิศทาง และเป้าหมายโดยปราศจากการเสียสละ เหลื่อมล้ำ และซ้ำซ้อนกันในการดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน รวมทั้งยังช่วยส่งเสริมการเชื่อมโยงเชิงนโยบายและช่วยยกระดับความสามารถในการควบคุม ได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของความสัมพันธ์และการทำงานของความร่วมมือแบบ Cooperation การประสานงาน (Coordination) และความร่วมมือแบบ Collaboration^{๘๙} ดังแสดงในตารางเปรียบเทียบ

ตารางที่ ๒.๑๖ เปรียบเทียบความแตกต่างของความสัมพันธ์และการทำงานของความร่วมมือ การประสานงาน และความร่วมมือ

ความร่วมมือ (Cooperation)	การประสานงาน (Coordination)	ความร่วมมือ (Collaboration)
มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการและเกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ โดยปราศจากการกำหนดพันธกิจโครงสร้างและแผนงานที่วางไว้อย่างชัดเจนพันธมิตรใน	มีความสัมพันธ์กันแบบเป็นทางการมากขึ้น และมีปฏิสัมพันธ์กันในระยะเวลายาวขึ้นตามกิจกรรมหรือโครงการ โดยมีการทำความเข้าใจในพันธกิจของการ	มีความสัมพันธ์ที่ถาวรและยาวนานมากขึ้น มีการแยกโครงสร้างใหม่เพื่อที่จะมุ่งดำเนินการในพันธกิจที่ได้วางไว้ร่วมกันความร่วมมือ

^{๘๙} ดิน ปรัชญพฤทธิ, ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิวัฒน์, ๒๕๕๑), หน้า

ความร่วมมือ (Cooperation) จะเป็นเพียงการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในเรื่องงานกันเท่านั้น องค์การต่าง ๆ ที่เข้ามามีความร่วมมือ จะไม่มีความเสี่ยงอยู่เลย เนื่องจากยังคงสงวนอำนาจหน้าที่ของตนและมีการแบ่งแยกทรัพยากรกัน	ประสานงานการประสานงาน (Coordination) ต้องมีการวางแผน การแบ่งบทบาทและการเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์การองค์การต่าง ๆ เข้ามาประสานงานกันจะมีความเสี่ยงร่วมกันบางส่วน เนื่องจากมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันและมีการแบ่งปันผลตอบแทนกัน แต่ทั้งนี้ อำนาจหน้าที่ยังคงเป็นองค์การแต่ละองค์การ	(Collaboration) ต้องการการวางแผนที่ครอบคลุมและมีการกำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร สำหรับการดำเนินงานในทุกระดับ โดยที่โครงสร้างใหม่จะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความเสี่ยงร่วมกัน เนื่องจากพันธมิตรแต่ละฝ่ายต้องสนับสนุนทรัพยากรและชื่อเสียงตลอดจนมีการแบ่งปันผลลัพธ์และผลตอบแทนร่วมกัน
--	---	--

นอกจากแนวคิดของ Winer And Ray^{๙๐} แล้ว Selden Et AL.^{๙๑} ได้แสดงให้เห็นถึงความต่อเนื่องของการจัดการงานบริการแบบร่วมมือกัน ๔ ระดับ คือ ๑. ความร่วมมือแบบ Cooperation เป็นความสัมพันธ์แบบส่วนตัวและแบบไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่มาร่วมมือกัน ๒. การประสานงาน (Coordination) หน่วยงานพยายามแบ่งส่วนการทำงานของแต่ละหน่วยงานโดยที่หน่วยงานแต่ละแห่งยังคงเป็นอิสระ ๓. ความร่วมมือแบบ Collaboration หน่วยงานต่าง ๆ จะมีการแบ่งปันทรัพยากร อำนาจหน้าที่ รางวัลด ระหว่างกัน เช่น การทำ แผน ร่วมกัน การใช้งบประมาณร่วมกัน เป็นต้น และ ๔. การบูรณาการการให้บริการ (Service Integration) เป็นความสัมพันธ์แบบเป็นทางการโดยหน่วยงานตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปมาร่วมกันเพื่อ จัดหารูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ที่จะส่งมอบแก่ลูกค้า ดังนั้น ความร่วมมือแบบ Collaboration หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มคนหรือองค์การหลายแห่ง โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีการทำกิจกรรมร่วมกันมีโครงสร้างร่วมกัน มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการเรียนรู้และปรับตัวร่วมกันมีความรับผิดชอบร่วมกัน ตลอดจนมีการตัดสินใจแบบฉันทามติร่วมกันโดยเคารพความคิดเห็นหรือการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนหรือองค์การอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือร่วมกันแก้ไขปัญหาที่ไม่

^{๙๐} Winer, M., & Ray, K, **Collaborative public management: New strategies for local government**, (St Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation, 1994), p.22.

^{๙๑} Selden, S. C., Sowa, J. E., & Sandfort, J, The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes, **Public Administration Review**, Vol.66, No.3 (2006): 414.

สามารถจัดการได้เพียงลำพัง ทั้งนี้ ความร่วมมือสามารถเป็นได้ทั้งแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

๒. รูปแบบของความร่วมมือ

รูปแบบของความร่วมมือเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือระหว่างกลุ่มคนและองค์การ ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการอธิบายถึง รูปแบบและตัวแบบของความร่วมมือไว้ เช่น Agranoff And McGuire^{๙๒} ได้เสนอตัวแบบของการจัดการความร่วมมือ (Model Of Collaborative Management) ซึ่งแบ่งออกเป็น ๖ แบบ ดังนี้^{๙๓}

๑. ตัวแบบ Jurisdiction-Based Management เน้นไปที่การดำเนินการเชิงกลยุทธ์จากทุกภาคส่วนโดยเปิดโอกาสให้เข้ามาร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจ โดยมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันทรัพยากรทั้งงบประมาณ ข้อมูลข่าวสารและความเชี่ยวชาญ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการปรับเปลี่ยนตนเองให้ตอบสนองต่อเป้าหมาย มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน ได้แก่ การตรวจสอบอำนาจที่ได้รับมอบหมาย การระบุพันธกิจและค่านิยม การประเมินสภาพแวดล้อม การระบุประเด็นเชิงกลยุทธ์ การประเมินผล การต่อรองและการเจรจาระหว่างองค์การ

๒. ตัวแบบ Abstinence เพื่อหลีกเลี่ยงความยุ่งยากหรือการตัดสินใจทางบริหารซึ่งอาจมีสาเหตุจากหลายประการ ได้แก่ ไม่ต้องการให้หน่วยงานอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ต้องการหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ อิทธิพลภายนอก และขั้นตอน กฎระเบียบที่ยุ่งยาก ขาดทรัพยากรที่จะใช้ในการร่วมมือ ไม่มีความสามารถในการดำเนินการ หรือมีภารกิจอย่างอื่นที่สำคัญกว่า

๓. ตัวแบบ Top-Down เป็นการสร้างความร่วมมือกับองค์การที่อยู่ระดับล่างโดยการสนับสนุนทางการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อกระตุ้นให้สามารถดำเนินการได้ตามที่ต้องการ มีการกำหนดระเบียบเพื่อควบคุมการทำงาน หรือกระตุ้นให้สามารถตอบสนองต่อเจตนาารมณ์ ทั้งนี้ ผู้แสดงต้องมีข้อมูลข่าวสาร ความเชี่ยวชาญและทักษะในการควบคุมผลประโยชน์ทางสังคมที่หลากหลาย

๔. ตัวแบบ Donor-Recipient เป็นการดำเนินการแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยและมีการควบคุมกัน กล่าวคือ องค์การผู้ให้การสนับสนุนต้องพึ่งพาองค์การผู้รับการสนับสนุนเพื่อให้นา วัตถุประสงค์ของตนไปสู่การปฏิบัติ ส่วนองค์การผู้รับการสนับสนุนก็ต้องพึ่งพาด้านการเงิน

๕. ตัวแบบ Reactive เป็นการสร้างความร่วมมือแบบครั้งคราว บางครั้งองค์การอาจให้ความร่วมมือแต่บางครั้งอาจไม่ให้ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ดังกล่าว เช่นองค์การมีอิสรภาพใน

^{๙๒} Agranoff, R., & McGuire, M, Collaborative public management: New strategies for local government, Washington, DC: Georgetown University Press, (2003): 47-48.

^{๙๓} Ibid., p.53-56.

ฐานะนิติบุคคล กิจกรรมที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือไม่ใช่ภารกิจขององค์กร หลักเลี่ยงความซ้ำซ้อนกับองค์กรอื่น ๆ เป็นต้น

๖. ตัวแบบ Contented เป็นการสร้างความร่วมมือแบบฉกฉวยโอกาสหรือพยายามเก็บเกี่ยวโอกาสที่ดีให้แก่ตนเอง องค์กรบางแห่งจะสร้างความร่วมมือเฉพาะกับองค์กรที่สามารถสร้างผลลัพธ์และขยายโอกาสที่ดีให้กับตนเอง

จาก ๖ ตัวแบบนี้พบว่า ตัวแบบ Jurisdiction-Based Management จะเปิดโอกาสให้ องค์กรต่าง ๆ เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างกระตือรือร้นเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน ในขณะที่ตัวแบบ Abstinence มีลักษณะตรงกันข้าม คือ ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะดำเนินการในความร่วมมือใด ๆ ส่วนตัวแบบ Top-Down และตัวแบบ Donor-Recipient นั้นกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับการร้องขอจากองค์กรผู้ให้เงิน โดยตัวแบบ Top-Down องค์กรผู้รับการสนับสนุนจะปฏิบัติตามองค์กรผู้ให้การสนับสนุน ยอมรับกฎระเบียบต่าง ๆ และยินดีทำตามข้อเรียกร้อง ขณะที่ตัวแบบ Donor-Recipient การปฏิบัติตามจะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีการเจรจากัน สำหรับตัวแบบ Reactive องค์กรสามารถเลือกที่จะร่วมมือหรือไม่ก็ได้โดยขึ้นอยู่กับบริบทที่รายล้อม ส่วนตัวแบบ Contented ที่มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมมือกันค่อนข้างต่ำ แต่จะร่วมมือเมื่อกิจกรรมที่เกิดขึ้นสร้างประโยชน์และขยายโอกาสในระดับที่น่าพอใจ

นอกจากนั้น ชัยอนันต์ สมุทวณิช^{๔๔} ได้เสนอรูปแบบความร่วมมือไว้ ๑๓ รูปแบบ ได้แก่ ๑. การยุบรวมกัน (Merge) ๒. การร่วมกิจการ (Joint Venture) ๓. การเป็นหุ้นส่วนกันหรือการเป็นพันธมิตรกัน (Partnership) ๔. การร่วมมือโดยไม่รวมกัน (Cooperation) ๕. การเป็นศูนย์กลางด้านข้อมูลข่าวสาร (Clearing House) ๖. การรวมกลุ่มเฉพาะกิจ (Consortium) ๗. การร่วมมือเป็นเครือข่าย (Network) ๘. การร่วมเฉพาะด้านที่เป็นการทำธุรกิจ (Business Aggregator) ๙. การเป็นศูนย์ที่เชื่อมประสาน (Hub) ๑๐. การแลกเปลี่ยน (Exchange) ๑๑. คู่ค้าคู่แข่ง (Cooptation) ๑๒. การดำเนินการตามกลไกตลาด (Marketplace) และ ๑๓. การร่วมกิจกรรมกัน แล้วนำไปสู่ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมรุ่นที่มีการเกื้อกูลกัน ซึ่งเมื่อนำ ทั้ง ๑๓ รูปแบบ ไปวางบนพื้นที่แห่งความร่วมมือ ที่ประกอบด้วย มิติของความร่วมมือ ๔ มิติ คือ มิติที่ ๑. เสถียรภาพสูงบูรณาการสูง เรียกว่าแบบร่วมหัวจมท้าย เป็นการร่วมมือกันอย่างมั่นคงเพื่อสร้างมูลค่าหรือคุณค่าเพิ่ม ควบคุมความเสี่ยงร่วมกัน และแบ่งผลงานกัน มิติที่ ๒. เสถียรภาพสูงบูรณาการต่ำเรียกว่า แบบค้ำประกันสัญญา โดยการทำข้อตกลงร่วมกันในระยะยาวแต่เชื่อมโยงและทำงานร่วมกันน้อย เป็นเพียงการประสานงานกันในรูปคณะกรรมการ มิติที่ ๓. พลวัตสูงบูรณาการสูง เรียกว่า แบบสังสรรค์สโมสรร ไม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกัน

^{๔๔} ชัยอนันต์ สมุทวณิช, การจัดการการพัฒนากระบวนราชการเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างเป็นองค์รวม, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการร่วมกับมูลนิธิส่งเสริมนโยบายศึกษา, ๒๕๔๘), หน้า ๕๘-๖๑.

นาน อยู่ในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ และมิติที่ ๔. พลวัตสูง บุรณาการต่ำ เรียกว่า แบบเจ้าจะแจ๊ะ โดยเข้ามาสัมพันธ์กันในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ไม่ได้ผูกพันกัน ทั้งนี้มี ๓ รูปแบบ ความร่วมมือที่อยู่ในพื้นที่ของความร่วมมือระดับสูงสุด คือ การยุบรวมกัน การร่วมกิจการ การร่วมกิจกรรมกัน

ตารางที่ ๒.๑๗ สรุปแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). pp.47-48.	๑. ตัวแบบ Jurisdiction-Based Management ๒. ตัวแบบ Abstinence ๓. ตัวแบบ Top-Down ๔. ตัวแบบ Donor-Recipient ๕. ตัวแบบ Reactive ๖. ตัวแบบ Contented
ชัยอนันต์ สมุทวณิช, (๒๕๔๘), หน้า ๕๘-๖๑	เสนอรูปแบบความร่วมมือไว้ ๑๓ รูปแบบ ได้แก่ ๑. การยุบรวมกัน (Merge) ๒. การร่วมกิจการ (Joint Venture) ๓. การเป็นหุ้นส่วนกันหรือการเป็นพันธมิตรกัน (Partnership) ๔. การร่วมมือโดยไม่รวมกัน (Cooperation) ๕. การเป็นศูนย์กลางด้านข้อมูลข่าวสาร (Clearing House) ๖. การรวมกลุ่มเฉพาะกิจ (Consortium) ๗. การร่วมมือเป็นเครือข่าย (Network) ๘. การร่วมเฉพาะด้านที่เป็นการทำธุรกิจ (Business Aggregator) ๙. การเป็นศูนย์ที่เชื่อมประสาน (Hub) ๑๐. การแลกเปลี่ยน (Exchange) ๑๑. คู่ค้าคู่แข่ง (Cooptation) ๑๒. การดำเนินการตามกลไกตลาด (Marketplace) และ ๑๓. การร่วมกิจกรรมกัน แล้วนำไปสู่ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมรุ่นที่มีการเกื้อกูลกัน

๓. ลักษณะของความร่วมมือ

ลักษณะของความร่วมมือเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างกลุ่มคนและองค์กร Lenning And Ebbers^{๙๕} ได้กล่าวถึง ลักษณะของงานและบุคคลที่จะทำให้เกิดความร่วมมือไว้ว่าต้องมีลักษณะ ดังนี้ ๑. มีการแบ่งปันความคิดและประสบการณ์ในการทำ กิจกรรมร่วมกัน ๒. มีการให้ความสนใจในกิจกรรมร่วมกันและดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ๓. มีการสร้างความสัมพันธ์กัน และสร้างความคิดร่วมกัน ๔. มีการเปิดกว้างและพร้อมรับความเสี่ยงร่วมกัน ๕. เป็นผู้สนับสนุนด้านทรัพยากรและสามารถหาทรัพยากรให้แก่ชุมชน ๖. เป็นผู้สนับสนุนตามตำแหน่งหน้าที่ ตามความรู้ ความชำนาญ และตามสถานภาพที่ชุมชนนับถือ และ ๗. มีบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำ

นอกจากนั้น Reilly^{๙๖} ได้ระบุถึงองค์ประกอบของความร่วมมือไว้ ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์หลักที่ครอบคลุมถึงระยะเวลา วิสัยทัศน์ และกิจกรรมที่สำคัญ ๒. สมาชิกที่สามารถเป็นตัวแทนของผลประโยชน์ ๓. โครงสร้างที่กำหนดบทบาทชัดเจนมีการติดต่อสื่อสารกัน และเปิดเผยข้อมูลที่สนับสนุนการแก้ปัญหา ๔. กระบวนการที่เปิดให้สมาชิกมีหน้าที่ในการสนับสนุน ผลลัพธ์ และสามารถติดตามตรวจสอบกระบวนการดำเนินการของกลุ่มได้ และ ๕. ทรัพยากร รวมถึงเงินทุนที่เพียงพอ ผู้นำที่มีทักษะและสามารถสนับสนุนให้กลุ่มทำการตัดสินใจร่วมกันแบบฉันทามติได้ นอกจากนี้ Bronstein^{๙๗} ได้เสนอองค์ประกอบของตัวแบบความร่วมมือแบบสหวิทยาการ (Components Of An Interdisciplinary Collaboration Model) ประกอบด้วย

๑. การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependence) หมายถึง ความเชื่อมั่นต่อการมีปฏิสัมพันธ์ในหมู่วิชาชีพซึ่งแต่ละคนมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของตน ดังนั้น การทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกันต้องเข้าใจบทบาทของตนและใช้ให้เหมาะสม ใช้เวลาร่วมกันแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ติดต่อสื่อสารโดยการพูดและการเขียน และเคารพความคิดเห็นและข้อมูลของเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ การพึ่งพาซึ่งกันและกันจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกัน ^{๙๘}

^{๙๕} Lenning, O. T., & Ebbers, L. H, The powerful potential of learning communities: Improving education for the future, Washington, DC: George Washington University Press (1999): 1-5.

^{๙๖} Reilly.T., “Collaboration in action: An uncertain process”, **Administration in Social Work**, Vol.25, No.1 (2001): 53-74.

^{๙๗} Bronstein, L. R, “A model for interdisciplinary”, **Social Work**, Vol.48, No.3 (2003): 299.

^{๙๘} Rijk, A., Raak, A., & Made, J,W “A new theoretical model for cooperation in public health settings: The RDIC model”, **Qualitative Health Research**, Vol.17, No.8 (2007): 1105.

๒. กิจกรรมในวิชาชีพที่สร้างขึ้นใหม่ (Newly Created Professional Activities) หมายถึง กิจกรรมการดำเนินการ โครงการ และโครงสร้างแบบร่วมมือกันซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นลักษณะการทำงานร่วมกัน

๓. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง การขยายออกไปเกินกว่าการพึ่งพาอาศัยซึ่งอาจทำให้เกิดบทบาทที่ทับซ้อนกัน (Role-Blurring) ดังนั้น พฤติกรรมที่มีความยืดหยุ่นจึงรวมถึงการประนีประนอมในการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ทางเลือกที่สร้างสรรค์

๔. ความเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน (Collective Ownership Of Goals) หมายถึง การแบ่งความรับผิดชอบในกระบวนการทั้งหมดเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการออกแบบการนิยาม การพัฒนา การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน

๕. การแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ (Reflection On Process) หมายถึง ผู้ที่เข้าร่วมร่วมมือกันให้ความสนใจต่อกระบวนการทำงาน การคิด การพูดคุยเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน การผสมผสานความคิดเห็นสู่ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันที่มีประสิทธิภาพ

เมื่อความร่วมมือเกิดขึ้นแล้วสิ่งที่จะเกิดตามมา ก็คือ กิจกรรมที่องค์การต่าง ๆ ที่เข้าร่วมร่วมมือกันต้องปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้ กิจกรรมที่จะเกิดขึ้นระหว่างความร่วมมือสามารถแบ่งออกเป็น ๕ กิจกรรม ดังนี้^{๙๙}

๑. การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร (Information Seeking) จะช่วยให้แนวทางการบริหารมีความชัดเจนขึ้น สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้ประเภทของข้อมูลข่าวสารที่ควรแสวงหา ประกอบด้วย ลักษณะพื้นฐานการดำเนินโครงการการช่วยเหลือทางเทคนิค การสนับสนุนทางการเงิน

๒. การแสวงหาการปรับเปลี่ยน (Adjustment Seeking) เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน กฎระเบียบ แนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น ตลอดจนสร้างการทำงานที่สอดคล้องกัน

๓. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ (Policy Making and Strategy-Making) เป็นการนำเอาองค์การต่าง ๆ เข้ามาร่วมในกระบวนการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดเป้าหมายที่สอดคล้องกัน ตลอดจนยังเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยลำพัง ทั้งนี้อาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

๔. การแลกเปลี่ยนทรัพยากร (Resource Exchange) เกิดขึ้นหลังจากการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยองค์การต่าง ๆ ต้องการทรัพยากรเพื่อเติมเต็มและบรรลุเป้าหมาย

^{๙๙} Agranoff, R., & McGuire, M, Collaborative public management: New strategies for local government, Washington, DC: Georgetown University Press (2003): 69.

๕. การทำงานในรูปแบบโครงการ (Project-Based Work) เป็นกิจกรรมที่อาจเกิดขึ้นในระยะสั้น (เช่น การส่งเสริมการท่องเที่ยว) หรือระยะยาว (เช่น การก่อสร้างระบบขนส่ง) โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคเฉพาะทางและด้านการเงินซึ่งจะส่งผลให้โครงการที่ร่วมกันสร้างขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี

สรุปแล้วกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างความร่วมมือตามที่กล่าวถึงข้างต้นจะทำให้องค์การที่มีความร่วมมือกันมีความได้เปรียบในด้านต่าง ๆ ดังนี้^{๑๐๐}

๑. ทำให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) กล่าวคือ องค์การแต่ละแห่งมีศักยภาพและจุดแข็งที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถนำมาทำให้ผลผลิตดีขึ้น ดังนั้น ความร่วมมือจึงเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแสวงหาผลผลิตที่ดีตามพันธกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. ทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสาร (Information) มากขึ้น กล่าวคือ องค์การบางแห่งขาดข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่องค์การอื่น ๆ อาจมีวิธีการเข้าถึงหรือมีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นดังกล่าว ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓. ทำให้เกิดความถูกต้องตามกฎหมาย (Legitimacy) มากขึ้นโดยการปรับสมดุลของอำนาจระหว่างวิธีการที่แตกต่างขององค์การ นอกจากนี้ ยังช่วยปรับการรับรู้และความรู้สึกให้รับรู้ถึงการดำเนินการที่ถูกต้องเหมาะสม

๔. ทำให้ได้รับทรัพยากร (Resources) มากขึ้น โดยการนำทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การที่เข้าร่วมมือกันมาใช้ในการดำเนินกิจกรรม

๒.๓.๔ การมีส่วนร่วมของประชาชน

การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นคำศัพท์ที่พัฒนาขึ้นมาจากหลายสาขาวิชา เช่นในการวิจัยใช้ว่า การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) หมายความว่า ผู้วิจัยรวมทั้งกลุ่มเป้าหมายได้ไปเข้าไปเก็บข้อมูลของกลุ่มโดยการเข้าไปร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มนักวิจัยเชิงสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา ทุกคนที่ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพมักใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยการเข้าไปฝังตัวอยู่กับกลุ่มเป้าหมายจนได้รับความเชื่อถือ กระทั่งกลุ่มเป้าหมายได้เปิดเผยข้อมูลเชิงลึกให้แก่ผู้วิจัยโดยไม่รู้ตัว นักวิจัยชาวต่างประเทศที่เป็นกรณีตัวอย่างการวิจัยแบบนี้บางท่านลงทุนถึงขั้นยอมสมรสกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น มาการเร็ต มีด (Margaret Mead) ผู้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับบุคลิกภาพของชาวซามัว เป็นต้น ในองค์กรธุรกิจ (Business organization) ก็ใช้ “การมีส่วนร่วม” โดยเฉพาะในกรณีของ “การควบคุมคุณภาพ” (QCC = Quality Control Circle) ซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไปในการจัดการด้านผลิตภัณฑ์คุณภาพ ในวงการการเมืองการปกครองจะพบกับคำว่า “ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม”(Participatory Democracy) เป็นประจำ อันแสดงว่าเป็น

^{๑๐๐} Donahue, J. D., & Zeckhauser, R. J, Collaborative governance: Private roles for public goals in turbulent times, Princeton, NJ: Princeton University (2011): 63-64.

ประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเมืองการปกครอง ดังนั้นจึงเป็น การเมืองการปกครองที่เป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง สอดคล้องกับแบบความคิดเรื่องประชาธิปไตย ที่ว่า “การปกครองของประชาชน โดยประชาชน เพื่อประชาชน”^{๑๐๑}

ความหมายการมีส่วนร่วมของประชาชน

การมีส่วนร่วมเป็นการฝึกพลังประชาชนกับองค์กรของรัฐหรือองค์กรเอกชน เพื่อ ประโยชน์ในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาของชุมชน โดยยึดหลักการว่าสมาชิกในชุมชนนั้น ๆ จะต้อง ร่วมมือกันวางแผนและปฏิบัติงาน เพื่อสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาของประชาชนในชุมชน นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของประชาชน ยังมีความหมายครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ตั้งแต่เริ่มต้นของการวางแผน ไปจนถึงการลงมือปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลนั้น หมายความว่า การวางโครงการใดก็ตามจะต้องเริ่มต้นด้วยการปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์หรือชี้วัด (Identify) ตัวปัญหาให้ได้ และประชาชนจะต้องมาร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และหาวิธีแก้ปัญหาที่ เห็นว่าเป็นไปได้ ไปจนถึงการลงมือปฏิบัติและการประเมินผลหลังแล้วเสร็จ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อชี้ชัดปัญหาและวางโครงการใหม่ เป็นวงจรเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ การที่ประชาชนจะทำการสิ่งนี้ได้ นั้น จำต้องได้รับรู้หรือเข้าถึงโครงการ และขั้นตอนของการดำเนินงานของรัฐ ในรูปของการสื่อสารหรือ สัมพันธภาพสองทาง (Two-way Communication) กันอย่างเปิดเผย การมีส่วนร่วมมิใช่เป็นการให้ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อประกอบการวางแผนหรือตัดสินใจจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ เท่านั้น”^{๑๐๒} และมีผู้ กล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลที่ดี กลุ่มคน หรือองค์กร ประชาชนที่ดี ได้อสาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินโครงการ การแบ่งปันผลประโยชน์ และการประเมินผลโครงการพัฒนาด้วยความสมัครใจ โดยปราศจากข้อกำหนดที่ มาจาก บุคคลภายนอก และเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในชุมชน รวมทั้งมีอำนาจอิสระ ในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาให้กับสมาชิกด้วยความพึงพอใจ และผู้เข้ามามีส่วน ร่วมมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการด้วย^{๑๐๓}

แนวคิดการมีส่วนร่วมของนักวิชาการต่างประเทศ มีว่า แนวคิดการมีส่วนร่วม คือ การที่ ประชาชนพัฒนาขีดความสามารถของตนในการจัดการ ควบคุมการใช้ และการกระจาย ทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดจนปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในสังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำรงชีพทาง

^{๑๐๑} บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และถวิลวดี บุรีกุล, ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๘), หน้า ๓๕.

^{๑๐๒} ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์, “การมีส่วนร่วมของประชาชน”, วารสารการพัฒนาชุมชน ปีที่ ๒๗, ฉบับที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: มปท, ๒๕๓๑), หน้า ๒๔.

^{๑๐๓} เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, การบริหารโรงเรียนเป็นฐานเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บุ๊คพ้อยท์, ๒๕๔๒), หน้า ๔๑.

เศรษฐกิจและสังคม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนพัฒนาการรับรู้ สติปัญญา และความสามารถในการตัดสินใจกำหนดชีวิตด้วยตนเอง ดังนั้น การมีส่วนร่วมของประชาชนจึงเป็นทั้งวิธีการและเป้าหมายในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้มีคำอธิบายที่น่าสนใจว่า “การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่มีต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของกลุ่ม หรือเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้มีความสำเร็จ ซึ่งเป็นเป้าหมายของกลุ่มหรือเป็นความรับผิดชอบต่อกิจกรรมร่วมกัน ด้วยการเข้าไปเกี่ยวข้อง (involvement) ช่วยเหลือ (contribution) และร่วมรับผิดชอบ (responsibility)”^{๑๐๔} นอกจากนี้ ยังมีการกล่าวไว้ว่า “การมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานของกิจกรรมทุกกิจกรรม กระบวนการตัดสินใจของกลุ่มจะเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม ซึ่งปัจจัยสำคัญของการมีส่วนร่วมมี ๔ ประการ คือ

๑. เป็นความพยายามที่เกี่ยวข้องกันทางด้านจิตใจและความรู้สึก
๒. เป็นการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ
๓. เป็นการให้บุคลากรรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน
๔. เป็นการพัฒนาการมีส่วนร่วม ซึ่งคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการมีส่วนร่วมอย่างไม่แท้จริงกับการมีส่วนร่วมมากเกินไป”^{๑๐๕}

อนึ่ง มีการกล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้ว่า “การให้มีส่วนร่วมเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องการให้ได้รับการสนับสนุนที่เข้มแข็ง อันมีผลมาจากการวิจัยและทฤษฎีด้านการสร้างแรงจูงใจที่ตระหนักถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมและการสร้างการยอมรับนับถือ^{๑๐๖} ขณะเดียวกันก็มีผู้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของประชาชน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความชำนาญของประชาชนแก้ไขปัญหา ร่วมกับการใช้วิทยาการ^{๑๐๗} อีกทั้งมีการระบุเรื่องการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การที่ผู้ได้รับผลประโยชน์หรือมีส่วนได้เสียในการพัฒนาได้ใช้ความพยายามร่วมกันในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการพัฒนา ด้วยความรู้สึกผูกพันในความเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน เพื่อทำให้งานหรือโครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จตาม

^{๑๐๔} Davis Keith & John Newstrom W., **Human Behavior**, 8th ed., (New York: Mc Graw-Hill, 1989), p.232.

^{๑๐๕} Putti Joseph M, **Management : A Functional**, (Singapore: Mc Graw-Hill, 1987), p.305.

^{๑๐๖} Koontz & others, **Essential of management**, (New York: Mc Graw-Hill, 1986), p.385.

^{๑๐๗} Erwin, Williams, **Participation Management : Concept, Theory and Implementation**, (At lanta, Ga: Georgia State University Press, 1976), p.138.

วัตถุประสงค์ที่ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน^{๑๐๘} รวมทั้งข้อเสนอที่ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าไปมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่าง

ต่อมา ความหมายของการมีส่วนร่วมชัดเจนและลึกซึ้งไปมากกว่าการรับผิดชอบ เพราะเมื่อการมีส่วนร่วมเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบของแต่ละบุคคลหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นภาพรวม ซึ่งก้าวไกลออกไปมากกว่าการมีส่วนร่วมเพียงเท่านั้น การมีส่วนร่วมจึงหมายถึงการเป็นส่วนหนึ่งในระบบ การเป็นส่วนหนึ่งก็คือการบรรจุเข้าอยู่ในกระบวนการ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่ง^{๑๐๙} มีผู้เสนอว่า การมีส่วนร่วม คือการแบ่งอำนาจในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจในการกำหนดหรือจัดสรรทรัพยากร ซึ่งจะไม่สามารถทำได้โดยขาดความเข้าใจร่วมกัน ภายใต้จิตสำนึกและการประสานงานกัน โดยการร่วมมือกันของบุคคลส่วนใหญ่ที่แสดงออกโดยผ่านกลุ่มตัวแทนในการกำหนด และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งจะทำให้บุคคลและกลุ่มบุคคลสามารถตัดสินใจในสิ่งที่กระทบต่อชีวิตเขา โดยเฉพาะผลประโยชน์ที่เขาควรได้รับจากบริการต่าง ๆ^{๑๑๐}

สำหรับนักวิชาการในประเทศพยายามอธิบายกระบวนการมีส่วนร่วมไปตามสิทธิหน้าที่หรือเป็นการแบ่งงานในฐานะผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องนั้น ๆ ดังเช่น อเนก เหล่าธรรมทัศน์ กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลกลุ่มหนึ่ง ประชาชน หรือองค์กร ได้ร่วมกันพิจารณาแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน โดยร่วมกันวางแผนโครงการร่วมกันปฏิบัติงาน ประเมินผลงาน พิจารณาตัดสินใจ และร่วมกันรับผิดชอบด้วยความสมัครใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาเกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวนโยบาย ให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้การกำหนดและดำเนินการของประชาชนเอง^{๑๑๑} และมีผู้อธิบายไว้ว่า “การมีส่วนร่วมเป็นการแบ่งงานกันทำตามบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการในด้านความรู้ ความคิด และความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกัน เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมปฏิบัติงานหรือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการให้ประสานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นจังหวะเดียวกัน จึงจะทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันสัมฤทธิ์ผลอย่างมี

^{๑๐๘} White, Alastair T, **The community A Discussion of the Agreement Community Participation, Current issue and Lesson Learned**, (USA.: The United Nations Children’s Fund, 1982), p.18.

^{๑๐๙} Wilches-Chaux, Gustavo, **Community Participation: Proceeding, Third International Seminar**, (Columbia: Habinet, 1992), p.4.

^{๑๑๐} Delen, Corazan Alma G, **People Participation**, (Philippine Encyclopedia of Social Works, 1977), pp.230-236.

^{๑๑๑} อเนก เหล่าธรรมทัศน์, “**ประชาสังคมพัฒนาการและนัยยะแห่งอนาคต**”, วารสารนิเวศวิทยา, ฉบับที่ ๒๓, (๒๕๔๗), หน้า ๓๔.

ประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดตามที่มีส่วนร่วมทุกคนปรารถนา”^{๑๑๒} ส่วนคำจำกัดความที่สั้นแต่หน้าสนใจ คือ “คำว่า การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมบางอย่างร่วมกับคนอื่น”^{๑๑๓}

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้นิยามการมีส่วนร่วมไว้ว่า “การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจหรือเคยเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่เพียงมีส่วนร่วมอย่างผิวเผิน แต่เข้าร่วมด้วยแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ”^{๑๑๔} ด้านวรางคณา วัฒโย^{๑๑๕} กล่าวว่า การพัฒนาที่จะเป็นผลดีและเป็นธรรมนั้น ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา นับตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของการกำหนดเป้าหมายและแนวทางของการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวย่อมต้องอ่อนอ่อนต่อความแตกต่างของท้องถิ่น ตลอดจนแนวทางการพัฒนาย่อมต้องอยู่ภายใต้การควบคุมและตัดสินใจของประชาชนเจ้าของท้องถิ่นอย่างมาก ซึ่งทางสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและมหาดไทย^{๑๑๖} ได้ระบุว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่ประชาชนหรือชุมชนสามารถเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายพัฒนาท้องถิ่น และมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์จากบริการ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการควบคุมประเมินผลโครงการต่าง ๆ ของท้องถิ่น นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่ามี ๒ ลักษณะ คือ

๑. การมีส่วนร่วมในกระบวนการของการพัฒนา ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ การร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการติดตามประเมินผล รวมทั้งรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ

๒. การมีส่วนร่วมทางการเมือง แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ การส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมืองโดยประชาชน หรือ ชุมชนพัฒนาขีดความสามารถของตนในการจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม ควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรของชุมชน อันจะก่อให้เกิดกระบวนการและโครงสร้างที่ประชาชนในชนบทสามารถแสดงออกซึ่งความสามารถของตนและได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา

^{๑๑๒} เดช กาญจนางกูร, การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจ, (คณะเศรษฐศาสตร์: มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, ๒๕๔๗), หน้า ๔.

^{๑๑๓} ปิยะนุช เงินคล้าย, รายงานการวิจัย : “การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน: ศึกษาเปรียบเทียบประชาชนในเขตเมืองกับประชาชนในเขตชนบท”, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

^{๑๑๔} นรินทร์ชัย พัฒนพงศา, การมีส่วนร่วม : หลักการพื้นฐาน เทคนิค และกรณีตัวอย่าง, ภาควิชาส่งเสริมและเผยแพร่การเกษตร, (คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖), หน้า ๔.

^{๑๑๕} วรางคณา วัฒโย, การจัดการองค์กรท้องถิ่น, กรุงเทพมหานคร: พื้ทักษ์อักษร, ๒๕๔๐, หน้า ๘๐.

^{๑๑๖} สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและมหาดไทย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๑๔.

อย่างไรก็ตาม มีผู้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ใน ๒ ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ ๑ การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการของการพัฒนา โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ เช่น การร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีท้องถิ่น การบริหารจัดการ การติดตามประเมินผล รวมถึงการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยที่โครงการพัฒนาดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชน

ลักษณะที่ ๒ การมีส่วนร่วมทางการเมือง ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นสองประเภทคือ การส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมือง และการเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐ โดยการส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมือง โดยประชาชนหรือชุมชน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม ควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรของชุมชนอันจะก่อให้เกิดกระบวนการและโครงสร้างที่ประชาชนในชนบทสามารถแสดงออกซึ่งความสามารถของตน และได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา และมีการเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐมาเป็นการพัฒนาที่ประชาชนมีบทบาทหลัก โดยการกระจายอำนาจในการวางแผนจากส่วนกลางมาสู่ส่วนภูมิภาค เพื่อให้ภูมิภาคมีลักษณะเป็นเอกเทศ ให้มีอำนาจทางการเมือง การบริหารมีอำนาจต่อรองในการจัดการทรัพยากรโดยอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการคืนอำนาจในการพัฒนาให้แก่ประชาชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตของตนเอง^{๑๓๗}

นอกจากนี้ ยังได้มีการแบ่งลักษณะของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ ๓ ประการ ได้แก่^{๑๓๘}

๑. การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการให้ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจแก้ไขปัญหาตนเอง ร่วมให้ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้และความชำนาญ ร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุนติดตามผลการปฏิบัติงานขององค์กร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

๒. การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับโอกาส และได้ใช้โอกาสที่ได้รับแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิด แสดงออกซึ่งสิ่งที่เขามี แสดงออกซึ่งสิ่งที่เขาต้องการ แสดงออกซึ่งปัญหาที่กำลังเผชิญ และแสดงซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหา และลงมือปฏิบัติโดยการช่วยเหลือของหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด

^{๑๓๗} ปาริชาติ วลัยเสถียร, พระมหาสุทิตย์ อบอุ่น, สหัทยา วิเศษ, จันทนา เบญจทรัพย์ และ ชลกาญจน์ ฮาชันนารี, “กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา”, (กรุงเทพมหานคร, รายงานการวิจัย, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓๘-๑๓๙.

^{๑๓๘} ทนงศักดิ์ คุ่มไชนะ, **หลักการพัฒนาชุมชน**, (ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐), หน้า ๙๓.

๓. การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุน และสร้างโอกาสให้ประชาชนในชุมชนทั้งรูปของบุคคล กลุ่มคน ชมรม สมาคม มูลนิธิ

ที่น่าพิจารณา คือ มีการนำเสนอวิธีการจำแนกพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาออกเป็น ๑๐ แนวทาง ได้แก่^{๑๑๙}

๑. จำแนกตามขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ๕ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การมีส่วนร่วมในขั้นริเริ่มโครงการ

ขั้นตอนที่ ๒ การมีส่วนร่วมในขั้นวางแผนโครงการ

ขั้นตอนที่ ๓ การมีส่วนร่วมในขั้นดำเนินการ

ขั้นตอนที่ ๔ การมีส่วนร่วมในขั้นรับผลประโยชน์ที่เกิดจากโครงการ

ขั้นตอนที่ ๕ การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผลโครงการ

๒. การจำแนกตามระดับความเข้มของการมีส่วนร่วมมี ๓ ระดับ คือ การมีส่วนร่วมเทียม การมีส่วนร่วมบางส่วน และการมีส่วนร่วมแท้จริง

๓. การจำแนกตามประสิทธิผลของการมีส่วนร่วม ซึ่งประสิทธิผลของการมีส่วนร่วมนั้น พิจารณาจากความพยายามที่บุคคลทุ่มเทให้แก่การทำงานในโครงการจนโครงการนั้นประสบผลสำเร็จ โดยวัดจากการรับรู้ของสังคมอื่น ๆ ในลักษณะของสังคมมิติ ว่าการดำเนินโครงการในแต่ละขั้นตอน มีบุคคลใดบ้างที่ทุ่มเทความพยายาม จนการดำเนินโครงการในแต่ละขั้นตอนประสบผลสำเร็จ

๔. การจำแนกตามระดับความถี่ของการมีส่วนร่วม ความถี่ของการมีส่วนร่วมมี ๒ ระดับ คือ ระดับบุคคล พิจารณาจากจำนวนครั้งที่บุคคลเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ และระดับชุมชนพิจารณาจากจำนวนของผู้ที่เข้าไปมีส่วนร่วม

๕. การจำแนกตามพิสัยของกิจกรรมที่เข้าไปมีส่วนร่วม กล่าวคือ พิจารณาว่าการมีส่วนร่วมในการกระทำกิจกรรมมีตลอดช่วงระยะเวลาที่กิจกรรมดำเนินอยู่หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้ภาพของการมีส่วนร่วมในการกระทำกิจกรรมชัดเจน มากกว่าการพิจารณาเฉพาะความถี่ของการมีส่วนร่วมแต่เพียงอย่างเดียว

๖. การจำแนกตามระดับความสมัครใจในการเข้าไปมีส่วนร่วม มี ๓ ระดับ คือ การมีส่วนร่วมโดยสมัครใจ การมีส่วนร่วมโดยการชักนำ และการมีส่วนร่วมโดยการบังคับ

๗. การจำแนกตามระดับขององค์การที่เข้าไปมีส่วนร่วม มี ๓ ระดับ คือ การมีส่วนร่วมในระดับล่างขององค์การ การมีส่วนร่วมในระดับกลางขององค์การ และการมีส่วนร่วมในระดับสูงขององค์การ

^{๑๑๙} สุวรรณ พินิตานนท์, ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล, (กรุงเทพมหานคร: อาสารักษาดินแดน, ๒๕๔๖.), หน้า ๔๖ – ๔๗.

๘. การจำแนกตามประเภทของผู้เข้าไปมีส่วนร่วม พิจารณาจากคุณลักษณะของผู้เข้าไปมีส่วนร่วม เช่น เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว การศึกษา ชนชั้นทางสังคม ระดับรายได้ ระยะเวลาอยู่อาศัย ฯลฯ

๙. การจำแนกตามรูปแบบของการวางแผน มี ๒ ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ ๑ การวางแผนแบบบนลงล่าง (Top-Down Planning) การมีส่วนร่วมจะน้อย เพราะอำนาจตัดสินใจจะอยู่ที่ชนชั้นนำระดับสูง

ลักษณะที่ ๒ การวางแผนแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Planning) การมีส่วนร่วมจะมาก เพราะอำนาจในการตัดสินใจจะอยู่ในระดับล่าง

๑๐. การจำแนกตามรูปแบบของการมีส่วนร่วม มี ๒ รูปแบบ คือ การมีส่วนร่วมโดยตรง และการมีส่วนร่วมโดยทางอ้อม

ดังนั้น การมีส่วนร่วม จึงหมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชน องค์กร หน่วยงานรัฐ องค์กรเอกชน รัฐวิสาหกิจ และองค์กรอื่น ๆ ได้มีส่วนในการคิดริเริ่ม พิจารณา ตัดสินใจปฏิบัติ และรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบถึงตัวประชาชนเอง การที่จะสามารถทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบทเพื่อแก้ไขปัญหาและนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนที่ดีขึ้นได้นั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องยอมรับปรัชญาพัฒนาชุมชนที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะอยู่อาศัยกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อกิจกรรมของชุมชน ขณะเดียวกันต้องยอมรับด้วยความบริสุทธิ์ใจด้วยว่า มนุษย์นั้นสามารถพัฒนาได้ถ้ามีโอกาสได้รับการชี้แนะอย่างถูกต้อง และได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐในการวางแผน ตัดสินใจดำเนินการ และประเมินผลการดำเนินงานในเรื่องที่มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่และอนาคตโดยประชาชนเอง หากสามารถสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาต่าง ๆ ตามสภาพปัจจัยที่กล่าวไว้ ก็เกิดประโยชน์โดยตรงและทำให้ท้องถิ่นมีความเข้มแข็งสามารถกำหนดแนวคิด นโยบาย และแผนงานต่อภารกิจภาครัฐในการตอบสนองปัญหาต่าง ๆ ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้สามารถนำแนวคิดทั้งหลายดังกล่าวข้างต้นมาสรุปเป็นตารางได้ ดังตารางที่ ๒.๑๘

ตารางที่ ๒.๑๘ สรุปความหมายการมีส่วนร่วมของประชาชน

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์	การที่ประชาชนจะมีส่วนร่วม จำต้องได้รับรู้โครงการและขั้นตอนการดำเนินงานของรัฐ แบบสัมพันธ์ภาพสองทางอย่างเปิดเผย มิใช่จากเจ้าหน้าที่ของรัฐเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น
เสาวนิตย์ ชัยมุสิก	การมีส่วนร่วม หมายถึง ใครก็ตามได้อาสาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินโครงการ การแบ่งปันผลประโยชน์ และการประเมินผลโครงการพัฒนาด้วยความสมัครใจ และมีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาให้กับสมาชิกด้วยความพึงพอใจ รวมทั้งผู้มีส่วนร่วมมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการด้วย
Davis & Newstrom	การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่มีต่อกิจกรรมของกลุ่ม หรือเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้มีความสำเร็จซึ่งเป็นเป้าหมายของกลุ่มหรือเป็นความรับผิดชอบต่อกิจกรรมร่วมกัน ด้วยการเข้าไปเกี่ยวข้อง ช่วยเหลือและร่วมรับผิดชอบ
Putti	การมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานของทุกกิจกรรม กระบวนการตัดสินใจของกลุ่มจะเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม

ตารางที่ ๒.๑๘ สรุปความหมายการมีส่วนร่วมของประชาชน (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Koontz & others	การให้มีส่วนร่วมเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องการให้ได้รับการสนับสนุนที่เข้มแข็ง อันมีผลมาจากการวิจัยและทฤษฎีด้านการสร้างแรงจูงใจที่ตระหนักถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมและการสร้างการยอมรับนับถือ
Erwin	กระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของประชาชน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความชำนาญของประชาชนแก้ไขปัญหาพร้อมกับการใช้วิทยาการ
White	การมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้ได้รับผลประโยชน์หรือมีส่วนได้เสียในการพัฒนาได้ใช้ความพยายามร่วมกันในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการพัฒนา ด้วยความรู้สึกผูกพันในความเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน เพื่อทำให้งานหรือโครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
Gustavo	การมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าไปมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่าง การเป็นส่วนหนึ่ง หรือกระบวนการหนึ่งในระบบ
Delen	การมีส่วนร่วม คือการร่วมมือกันของบุคคลส่วนใหญ่ที่แสดงออกโดยผ่านกลุ่มตัวแทนในการกำหนด และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
อเนก เหล่าธรรมทัศน์	การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคล ประชาชน หรือองค์กรได้ร่วมกันพิจารณาแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน โดยร่วมกันวางแผนโครงการร่วมกันปฏิบัติงาน ประเมินผลงาน พิจารณาตัดสินใจ และร่วมกันรับผิดชอบด้วยความสมัครใจ
เดช กาญจนางกูร	การมีส่วนร่วมเป็นการแบ่งงานกันทำตามบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการในด้านความรู้ ความคิด และความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกัน เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมปฏิบัติงานให้ประสานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นจังหวะเดียวกัน

ตารางที่ ๒.๑๘ สรุปความหมายการมีส่วนร่วมของประชาชน (ต่อ)

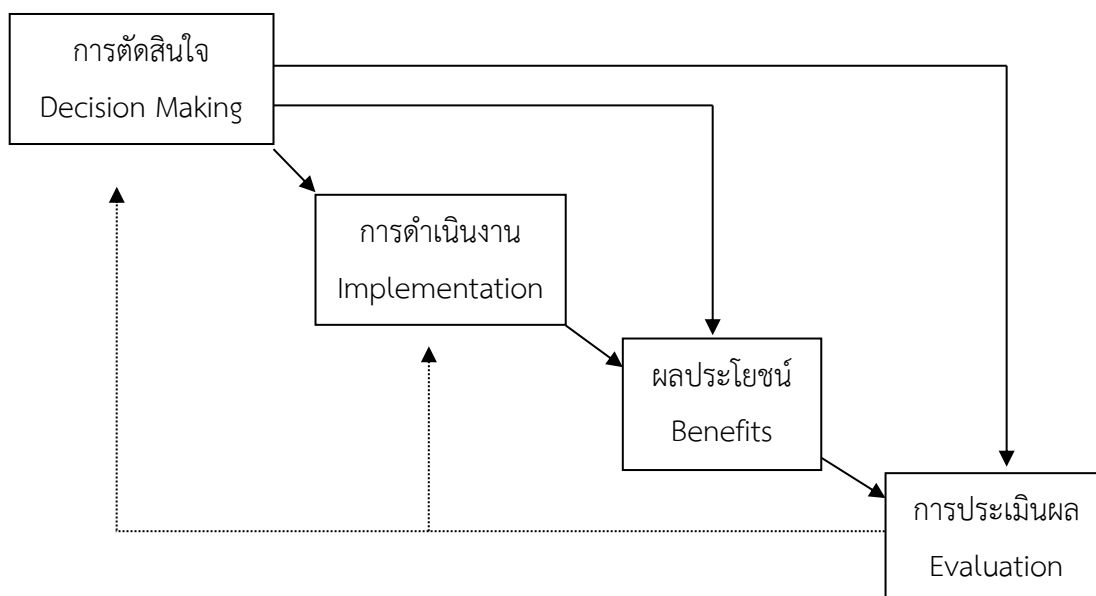
นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
นรินทร์ชัย พัฒนพงศา	การมีส่วนร่วมคือการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมกิจกรรม หรือเข้าร่วมการตัดสินใจหรือเคยเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพเสมอภาค มิใช่เพียงมีส่วนร่วมอย่างผิวเผิน แต่เข้าร่วมด้วยแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ
ปิยะนุช เงินคล้าย	การมีส่วนร่วม เป็นการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมบางอย่างร่วมกับคนอื่น
วรางคณา วัณโณ	การพัฒนาที่จะเป็นผลดีและเป็นธรรมนั้น ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา นับตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของการกำหนดเป้าหมายและแนวทางของการพัฒนา
ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ	การมีส่วนร่วมในการพัฒนา ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ เช่น การร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การบริหารจัดการ การติดตามประเมินผล และการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ
ทงศศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ	การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการให้ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนาร่วมคิด ร่วมตัดสินใจแก้ไขปัญหาตนเอง ประชาชนได้รับโอกาสและได้ใช้โอกาสที่ได้รับแสดงออก และกระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุนและสร้างโอกาสให้ประชาชนในชุมชนทั้งรูปของบุคคล กลุ่มคน
สุวรรณ พิณตานนท์	พฤติกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนจำแนกได้เป็น ๑๐ แนวทาง เช่น จำแนกตามระดับความเข้ม ตามระดับความถี่ของการมีส่วนร่วม ตามระดับความสมัครใจในการเข้าไปมีส่วนร่วม และตามประเภทของผู้เข้าไปมีส่วนร่วม เป็นต้น ส่วนรูปแบบของการมีส่วนร่วม มี ๒ รูปแบบ คือ การมีส่วนร่วมโดยตรง และการมีส่วนร่วมโดยทางอ้อม

Norman Uphoff ได้อธิบายกรอบความคิดเบื้องต้นในการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบทไว้ว่า มี ๓ มิติ (Dimensions) และ ๒ บริบท (Contexts) ทั้งนี้ ในมิติของการมีส่วนร่วม ได้แก่

มิติที่ ๑ การมีส่วนร่วมอะไร (What) แบ่งเป็น

๑. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
๒. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
๓. การมีส่วนร่วมได้รับผลประโยชน์
๔. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน

นอกจากนี้ อัฟฮอฟฟ์ยังกล่าวอีกว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการตัดสินใจเพียงอย่างเดียว ยังใช้การตัดสินใจควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้วย เช่น ในการจัดองค์กร การกำหนดกิจกรรมการพัฒนา เป็นต้น และการตัดสินใจยังมีความเกี่ยวข้องกับประชาชนในเรื่องผลประโยชน์และการประเมินผล ดังแผนภาพที่ ๒.๔



แผนภาพที่ ๒.๔ วงจรของการมีส่วนร่วมของประชาชน^{๑๒๐}

มิติที่ ๒ มีส่วนร่วมกับใคร (Who, Whom) ได้แก่ การพิจารณาองค์ประกอบของผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมกับชาวบ้านในแต่ละขั้นตอน เช่น ผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่ของรัฐ และองค์กรที่ให้ทุน ทั้งนี้ให้พิจารณาคุณลักษณะทางประชากร สังคม เศรษฐกิจ ของผู้เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่อง เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ รายได้ ระดับชั้นในสังคม ระยะเวลาอยู่อาศัย การถือครองที่ดิน เป็นต้น

^{๑๒๐} Farmer, Participation in project Formulation Design and Operation, By Norman Uphoff, 1981.

มิติที่ ๓ มีส่วนร่วมอย่างไร (How) แบ่งเป็น

๑. ลักษณะของการมีส่วนร่วม เช่น ความเต็มใจเข้าร่วม การได้รางวัลตอบแทน หรือการถูกบังคับให้เข้าร่วม
๒. รูปแบบการมีส่วนร่วม เช่น การเข้าร่วมโดยตรง หรือผ่านองค์กรของชุมชน
๓. ขนาดของการมีส่วนร่วม เช่น ความถี่ และระยะเวลาในการเข้าร่วม
๔. ผลที่เกิดจากการมีส่วนร่วม ซึ่งอาจเป็นการเสริมพลังหรืออำนาจขององค์กร หรือเป็นการปฏิสัมพันธ์ธรรมดาเท่านั้น

สำหรับบริบทของการมีส่วนร่วม^{๑๒๑} นั้น หมายถึง ลักษณะของโครงการ โดยพิจารณาจากลักษณะของสิ่งนำเข้า ประโยชน์ที่ได้รับ และรูปแบบที่ต้องกำหนด รวมทั้งสภาพแวดล้อมของงานหรือกิจกรรมตามโครงการ เช่น ปัจจัยทางประวัติศาสตร์ ปัจจัยทางด้านกายภาพและธรรมชาติ และปัจจัยทางสังคม^{๑๒๑}

นอกจากนี้ ยังมีการเสนอกรอบทฤษฎีการมีส่วนร่วมโดยได้รับการพัฒนาจากแนวคิดที่เป็นระบบมากที่สุด ซึ่งมีลักษณะและขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (decision making) ในกระบวนการของการตัดสินใจนั้น ประการแรกสุดที่จะต้องกระทำคือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นจึงเลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการไปเรื่อย ๆ ตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ ๒ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (implementation) ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินโครงการนั้นจะได้มาจากคำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้าง และจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานและการประสานงาน และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นที่ ๓ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (evaluation) ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตในขั้นนี้ คือ ความเห็น (view) ความชอบ (preferences) และความคาดหวัง (expectation) ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

ขั้นที่ ๔ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (benefits) ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วยผลประโยชน์ของโครงการนี้ รวมทั้งผลที่ได้ประโยชน์ทางบวก

^{๑๒๑} Norman Uphoff, อ้างใน มนตรี กรรพุมมาลย์, “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง จังหวัดเชียงใหม่”, รายงานวิจัย, (เชียงใหม่: คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖), หน้า ๖๑.

และผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะได้ผลประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคมด้วย^{๑๒๒}

William W. Reeder ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของบุคคล และได้สรุปผลการศึกษาไว้ถึง ๑๑ ประการ ดังนี้

๑. การปฏิบัติตนให้คล้อยตามความเชื่อพื้นฐาน กล่าวคือ บุคคลและกลุ่มบุคคลดูเหมือนจะเลือกแบบวิธีการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องและคล้ายคลึงกับความเชื่อพื้นฐานของตนเอง

๒. มาตรฐาน คุณค่าบุคคลและกลุ่มบุคคลดูเหมือนจะปฏิบัติในลักษณะที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณค่าของตนเอง

๓. เป้าหมาย บุคคลและกลุ่มบุคคลดูเหมือนจะส่งเสริม ปกป้อง และรักษาเป้าหมายของตนเอง

๔. พฤติกรรมของบุคคลบางครั้งมีรากฐานมาจากประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดา

๕. ความคาดหวัง บุคคลและกลุ่มบุคคลจะประพฤติตามแบบที่ตนคาดหวังว่าจะต้องประพฤติในสถานการณ์เช่นนั้น ทั้งยังชอบปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะที่ตนคาดหวังจากผู้อื่นด้วย

๖. การบีบบังคับ บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรู้สึกว่าตนถูกบีบบังคับให้ทำ

๗. การมองแต่ตัวเอง บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งคิดว่าตัวเองควรกระทำเช่นนั้น

๘. นิสัยและประเพณี บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีนิสัยชอบกระทำเมื่ออยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ

๙. โอกาส บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบการปฏิบัติของสังคม โดยเฉพาะในทางที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและชนิดของโอกาส ซึ่งโครงสร้างของสังคมเอื้ออำนวยให้เข้ามามีส่วนในการกระทำเช่นนั้นเท่าที่พวกเขาได้รับรู้มา

๑๐. ความสามารถ บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมบางอย่างที่ตนเห็นว่าสามารถทำในสิ่งที่ต้องการให้เขาทำในสถานการณ์เช่นนั้น

๑๑. การสนับสนุน บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเริ่มปฏิบัติเมื่อเขาารู้สึกว่า เขาได้รับการสนับสนุนที่ดีเพื่อให้มีการกระทำเช่นนั้น^{๑๒๓}

^{๑๒๒} Cohen, J.M. and Uphoff, The Cornell Rural Development Participation Project, (Rural Development Review, 1984), pp. 219-222.

^{๑๒๓} William W. Reeder, Partial Theory From The ๒๕ year Research Programme on Direction Factors in Belief Disbelief and Social Action, (New York: Cornell university, 1989), pp. 39-53.

นอกจากนี้ ดิน ปรัชญพฤทธิ ยังได้จำแนกทฤษฎีการมีส่วนร่วมออกเป็น ๒ กลุ่มใหญ่ คือ

๑. ทฤษฎีความเป็นผู้แทน (Representative) ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นผู้แทนของผู้นำและถือว่าการมีส่วนร่วมในการเลือกตั้งหรือถอดถอนผู้นำ เป็นเครื่องหมายของการที่จะให้หลักประกันกับการบริหารงานที่ดี อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ เน้นเฉพาะการวางโครงสร้างสถาบัน เพื่อเป็นเครื่องมือในการให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กรอย่างแท้จริง ผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการตัดสินใจ ได้แก่บรรดาผู้นำต่าง ๆ ที่เสนอตัวเข้ามาสมัครรับเลือกตั้ง ส่วนผู้ตามนั้นเป็นเพียงไม้ประดับเท่านั้น

๒. ทฤษฎีประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory democracy) ทฤษฎีนี้ กล่าวว่า การมีส่วนร่วมมีวัตถุประสงค์ไม่เฉพาะแค่การเข้าไปพิจารณาเลือกตั้งหรือถอดถอนผู้นำเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวางนโยบาย ยิ่งกว่านั้น ทฤษฎีนี้ยังมองการมีส่วนร่วมว่า เป็นการให้การศึกษาและพัฒนาการกระทำทางการเมืองและสังคมที่มีความรับผิดชอบ นั่นคือการไม่ยอมให้มีส่วนร่วมที่นับว่าเป็นการคุกคามต่อเสรีภาพของผู้ตาม^{๑๒๔}

อย่างไรก็ตาม กระบวนการความร่วมมือนั้นต้องประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ได้แก่^{๑๒๕}

๑. การเข้าร่วมในการตัดสินใจและตกลงใจ
๒. การเข้าร่วมในการดำเนินงานของแผนและโครงการ
๓. การเข้าร่วมในการติดตามและประเมินผลโครงการ
๔. การเข้าร่วมในการรับผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วม”

ปาริชาติ วลัยเสถียร กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการของการพัฒนา โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ เช่นการร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผนการตัดสินใจ การระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีท้องถิ่น การบริหารจัดการ การติดตามประเมินผล รวมถึงการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยที่โครงการพัฒนาดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นสองประเภทคือ

๑. การส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมือง โดยประชาชนหรือชุมชน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม ควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากร

^{๑๒๔} ดิน ปรัชญพฤทธิ, ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมพฤติกรรมในองค์การหน่วยที่ ๒, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๓), หน้า ๖๔๒-๖๔๓.

^{๑๒๕} ชาญชัย ศิลปอวยชัยและคณะ, รายงานงานวิจัย, “ความต้องการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาในท้องถิ่นของสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดแพร่”, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

ของชุมชน อันจะก่อให้เกิดกระบวนการและโครงสร้างที่ประชาชนในชนบทสามารถแสดงออกซึ่งความสามารถของตน และได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา

๒. การเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐ มาเป็นการพัฒนาที่ประชาชนมีบทบาทหลัก โดยการกระจายอำนาจในการวางแผนจากส่วนกลางมาสู่ส่วนภูมิภาค เพื่อให้ภูมิภาคมีลักษณะเป็นเอกเทศ ให้มีอำนาจทางการเมือง การบริหาร มีอำนาจต่อรองในการจัดการทรัพยากรโดยอยู่ในมาตรฐานเดียวกันและประชาชนสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการคืนอำนาจในการพัฒนาให้แก่ประชาชนเพื่อให้มีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตของตนเอง”^{๑๒๖}

แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม มีกรอบว่า เป็นการแบ่งส่วน ร่วมส่วน และการเข้าร่วม โอกาส การบังคับ ข้อผูกพัน ความคาดหวัง ความเคยชิน ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย การสนับสนุน ความสามารถ บางแนวคิดก็มองถึง การควบคุมคุณภาพ ฉะนั้น การมีส่วนร่วมจึงเป็นเสมือนเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความสามัคคี ซึ่งอาจจะแตกต่างกับแนวคิดความร่วมมือ เพราะความร่วมมือเป็นการมองไปในลักษณะการขอร้องมากกว่า ส่วนการมีส่วนร่วมเป็นความคิดเห็นกัน เป็นสัญญา เป็นมติที่เกิดจากความคิดเห็นของทุกคนที่ให้ความสำคัญในเรื่องนั้น ๆ หรือ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังเช่นการกำกับดูแลโลก ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมของเหล่าประเทศสมาชิกในหลายประเด็น เช่น ประเด็นสิ่งแวดล้อม ประเด็นอาชญากรรมข้ามชาติ ประเด็นยาเสพติด ประเด็นโรคต่าง ๆ ซึ่งประเด็นเหล่านี้ต้องการการมีส่วนร่วมในการคิดแก้ปัญหา โดยนำความคิดเห็นจากทุกประเทศ เมื่อลงมติกันแล้วก็อาศัยความร่วมมือในการเข้าไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในภายหลัง เป็นต้น

สรุปได้ว่า ภายในจังหวัดหรือภายในประเทศ ประกอบด้วยระบบความสัมพันธ์ของคน ความเชื่อ ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม ระบบเศรษฐกิจ อาชีพ ระบบการเมือง ระบบปกครอง โครงสร้างอำนาจ รวมถึงระบบนิเวศวิทยา สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ซึ่งระบบเหล่านี้มีความสัมพันธ์ต่อกันและระหว่างกัน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่ามีความเชื่อมโยงกันชนิดที่ไม่สามารถแยกจากกันได้ การดำเนินชีวิตของประชาชนหรือการบริหารราชการที่ส่งผลกระทบต่องสังคมทั้งในส่วนดีและส่วนไม่ดีทำให้เกิดความคิดเห็น หากดีก็จะส่งเสริม หากไม่ดีก็จะถูกต่อต้าน ดังนั้น ผู้นำการบริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในภาคประชาชนให้มากยิ่งขึ้น ในระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานรัฐอื่น ๆ เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และเกิดความพึงพอใจในที่สุด ซึ่งผู้นำการบริหารควรที่จะสร้างสิ่งเหล่านี้คือ

๑. การสร้างกระบวนการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีบทบาทในกิจกรรมที่ประชาชนสนใจร่วมกันเข้ามาร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมแสดงความคิดเห็น

^{๑๒๖} ปาริชาติ วลัยเสถียร, เอกสารประกอบการศึกษาวิชา สค. ๖๕๑ ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓๘-๑๓๙.

รวมทั้งการติดตามประเมินผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมไปถึงเกิดการประสานงานซึ่งกันและกัน การทำงานในระยะเริ่มต้นอาจอาศัยผู้นำในการทำกิจกรรม และค่อยคลี่คลายไปสู่ความร่วมมือและ ผลัดเปลี่ยนกันในการเข้ามาบริหารกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในความร่วมมือทั้งในการทำ กิจกรรมและการเรียนรู้การบริหารจัดการอย่างทั่วถึง อันเป็นประโยชน์ต่อชุมชน เพื่อพัฒนาชุมชน ตามแนวทางสู่ความยั่งยืน ทั้งนี้การเข้าไปมีส่วนร่วมจะต้องเกิดจากความสมัครใจของประชาชนเอง

๒. การสร้างความตระหนักร่วมถึงปัญหาที่จะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาสังคม และร่วมกันวางแผนตัดสินใจในการดำเนินงานพัฒนาร่วมกัน การร่วมระดมทุนด้วยการปฏิบัติงานจะ ทำให้มีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ทำให้ได้เรียนรู้การดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เมื่อได้ติดตามประเมินผล การดำเนินงาน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ ซึ่งผลประโยชน์ที่ได้คือ ความสำเร็จ

๓. การสร้างการตรวจสอบและประเมินผลการบริหารของหน่วยงานรัฐหรือองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งตัวแทนจากหน่วยงานรัฐ เช่น ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน ครู เป็นต้น หน่วยงานที่ รับผิดชอบจะส่งเสริมให้ชาวบ้านเข้าร่วมกันในการพัฒนาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ของตน ซึ่ง ตัวแทนภาครัฐจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและให้โอกาสอย่างเต็มที่ ไม่ใช่ทำตัวขัดขวางการมีส่วนร่วม ของประชาชนเสียเอง ซึ่งพบได้ในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย

๔. การสร้างข้อกำหนด กฎระเบียบและขั้นตอนการมีส่วนร่วมต่าง ๆ ที่ชัดเจน พร้อมทั้ง ประสัมพันธ์ให้ประชาชนได้ทราบโดยทั่วกัน ลักษณะดังกล่าวจะเป็นการประชุมหมู่บ้านในแต่ละรอบ เดือน ซึ่งตัวผู้นำการบริหารจะต้องลงพื้นที่ไปประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจกับชาวบ้านด้วยตัวเอง หาก ส่งตัวแทนอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารกับชาวบ้านได้ นอกจากนี้ยังสามารถตอบคำถามให้กับ ประชาชนได้อย่างเข้าใจแจ่มแจ้ง และเป็นจุดเริ่มต้นในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอีกด้วย

๕. การสร้างการมีส่วนร่วมจะต้องสร้างทุกระบวนการ ทุกขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมกันประเมินผล และร่วมกันรับผลประโยชน์ที่ เกิดขึ้น ซึ่งในการส่งเสริมดังกล่าวจะพบมากในพื้นที่ที่มีความสามัคคีกันในหมู่คณะ และพื้นที่นั้น ๆ จะ ได้รับชื่อเสียง อีกทั้งการไปศึกษาดูงานจากหลายพื้นที่ ในลักษณะดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ประโยชน์ที่ เกิดขึ้นไม่ได้ตกอยู่ที่ผู้นำการบริหารเพียงคนเดียว แต่หมายถึงผลความสำเร็จของประชาชนทั้งหมด หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การแก้ปัญหาทางสังคม หรือการพัฒนาอะไร ๆ ก็แล้วแต่ หากไม่สามารถ สร้างความสามัคคีกันได้ ก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จ ดังนั้น การมีส่วนร่วมจึงเป็นก้าวแรกแห่ง ความสำเร็จในกิจการงานทุกอย่าง ทั้งนี้สามารถนำทฤษฎีทั้งหลายดังกล่าวข้างต้นมาสรุปเป็นตารางได้ ดังตารางที่ ๒.๑๙

ตารางที่ ๒.๑๙ สรุปแนวคิดทฤษฎีการมีส่วนร่วมของประชาชน

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Uphoff	การมีส่วนร่วม ประกอบด้วยร่วมอะไร กับใคร อย่างไร รวมทั้งมีลักษณะและขั้นตอนในการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดำเนินการ ประเมินผล และรับผลประโยชน์
William W. Reeder	ปัจจัยที่มีผลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของบุคคลมีหลายประการ เช่น มาตรฐาน เป้าหมาย และโอกาส
ติน ปรัชญพฤทธิ	ทฤษฎีการมีส่วนร่วมมี ๒ กลุ่มใหญ่ คือ ทฤษฎีความเป็นผู้แทน ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นผู้แทนของผู้นำ และทฤษฎีประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีนี้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมมีวัตถุประสงค์ที่รวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวางแผนนโยบาย
ปาริชาติ วลัยเสถียร	การส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่มีลักษณะเป็นกระบวนการของการพัฒนา เป็นการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นสองประเภท คือ การส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมือง และการเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐมาเป็นการพัฒนาที่ประชาชนมีบทบาทหลัก
ชาญชัย ศิลปอวยชัย และคณะ	กระบวนการความร่วมมือนั้นต้องประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ได้แก่ การเข้าร่วมในการตัดสินใจและตกลงใจ การเข้าร่วมในการดำเนินงานของแผนและโครงการ การเข้าร่วมในการติดตามและประเมินผลโครงการ และการเข้าร่วมในการรับผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วม
สนธยา พลศรี	ทฤษฎีการมีส่วนร่วมเกิดขึ้นมาก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งวางระบบขึ้น ไม่ใช่เพียงเพื่อจะได้จัดทำให้มีแล้วเท่านั้น แต่ได้นำไปสู่การพิจารณา ตัดสินใจ หากมีความชอบธรรมก็นำไปปฏิบัติ หากผู้มีอำนาจคิดว่าไม่เหมาะสมก็ต้องอธิบายได้โดยมีมาตรฐานแห่งความชอบธรรม ในการตัดสินใจที่สังคมส่วนใหญ่ยอมรับได้
โคเฮนและอัฟฮอฟฟ์	การมีส่วนร่วมในขั้นตอนการตัดสินใจ ไม่ได้หมายความว่า เป็นการตัดสินใจเพียงอย่างเดียว ยังใช้การตัดสินใจควบคู่ไปกับขั้นตอนการปฏิบัติการด้วย และเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์

๒.๔ หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรม ในเรื่องของความหมายนั้น มีนักบริหาร นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของหลักพุทธธรรมไว้หลายทัศนะ ดังนี้

หลักพุทธธรรม

หลักธรรมตามแนวทางพระพุทธศาสนา จะแสดงถึงหลักจริยธรรมและคุณธรรมที่ควรประพฤติหรือแนวทางของการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นคนดี เพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนร่วมซึ่งพุทธทาสภิกขุ ได้ให้ความหมายของ คุณธรรม หมายถึง ระเบียบ แนวปฏิบัติซึ่งมุ่งให้เกิดความผาสุก ความสงบสุขเนื่องด้วยสังคมส่วนใหญ่ ตลอดจนสภาพความดีงามทั้งหลาย ซึ่งฝังรากลึกอยู่ในจิตใจสำนึกของคนแต่ละคนและเป็นคุณสมบัติของมนุษย์ โดยเฉพาะส่วนจริยธรรม หมายถึง สิ่งพึงปฏิบัติ จะต้องประพฤติซึ่งจริยธรรม หรือ Ethics อยู่ในรูปของปรัชญา คือที่ต้องคิดนึกถึง ในพระพุทธศาสนา ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหมหรือผู้ประเสริฐ เรียกว่า พรหมวิหาร ได้แก่ ผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางประดุจพระพรหม ซึ่งเป็นคุณธรรมที่บุคคลควรปฏิบัติต่อกัน ตลอด จนถึงการปฏิบัติต่อสัตว์และธรรมชาติสิ่งแวดล้อมด้วยและโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลผู้อยู่ในฐานะผู้ใหญ่ เช่น ปู่-ย่า ตา-ยาย พ่อ-แม่ ครูอุปฌาย์อาจารย์และญาติผู้ใหญ่ ที่มีหน้าที่ในการดูแลให้การอบรมสั่งสอน ชี้นำบุตรหลานและมิตรบริวาร ซึ่งเป็นผู้น้อย ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ได้รับอุปการคุณรู้สึกสำนึกใน บุญคุณที่ผู้อื่นมีต่อตน

จากพุทธพจน์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าองค์ธรรมในพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ได้ถูกรวบรวมไว้เป็นหมวดธรรมหนึ่งในพระพุทธศาสนา ทั้งแบบแยกส่วนและแบบบูรณา การสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ดังจะเห็นได้จากการที่พระพุทธองค์ทรง น าการเจริญพรหมวิหาร ๔ มาตอบปัญหาของเสฏฐมานพและภารัททวชมานพ^{๑๒๗} และทรงแนะนำให้ ภิกษุแผ่เมตตาให้แก่ตระกูลพญา ๔ ตระกูล เพื่อป้องกันและคุ้มครองรักษาตน^{๑๒๘} เป็นต้นผู้ปกครอง จะต้องกอปรไปด้วยธรรมสำหรับการประพฤติปฏิบัติของผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองได้แก่พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มี จิตยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพรหม คือ

๑. เมตตา (ความรัก) คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคน ประสบประโยชน์และความสุข

๒. กรุณา (ความสงสาร) คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อนของคน และสัตว์ทั้งปวง

^{๑๒๗}ที.สี. (ไทย) ๙/๕๑๘-๕๕๙/๒๓๐-๒๔๗.

^{๑๒๘}วิ.จู. (ไทย) ๗/๒๕๑/๑๕.

๓. มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) คือ เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข ก็มีใจแช่มชื่น เบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จองการยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย

๔. อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบ สม่ำเสมอ มั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตน ประกอบ พร้อมที่จะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม^{๑๒๙}

พระยาอนุมานราชธน ได้กล่าวถึงคุณธรรม จริยธรรมว่า เป็นการค้นหาความจริงเกี่ยวกับคุณค่าของความประพฤติในสังคมซึ่งถือว่าถูกต้อง ดีงาม และสิ่งซึ่งถือว่าผิดหรือชั่วไม่ควรประพฤติ และวางหลักกำหนดเป็นมาตรฐานไว้^{๑๓๐}

พรนพ พุกกะพันธ์ ได้ให้ความหมายของจริยธรรม (Ethics) หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม เป็นพฤติกรรมในทางที่ดีงาม ที่แสดงออกจากคุณธรรมที่มีอยู่ในใจ สามารถที่จะเห็นและวัดได้^{๑๓๑}

๒.๔.๑ ความหมายของพรหมวิหาร ๔

พจนานุกรม ศัพท์ทางศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน^{๑๓๒} อธิบายความหมายพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย คือ ๑. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหมและทำให้พรหมเสมอด้วยพรหม โดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุญาณได้ตามลำดับ ๒. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปราปรณาช่วยสรรพสัตว์นั้นๆ ไม่สำเร็จ ๓. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำ ผู้ปกครองโดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรัก ความปรารณาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาประสบความสำเร็จ ยินดีด้วยเมื่อเขาประสบความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร ๔ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปปมัญญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แผ่ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหาร ๔

^{๑๒๙}ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๘๔/๒๒๖ ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๑๓๐}พระยาอนุมานราชธน, **ชาติ ศาสนา วัฒนธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: พรศิวกการพิมพ์, ๒๕๓๓), หน้า ๔.

^{๑๓๑}พรนพ พุกกะพันธ์, **จริยธรรมทางธุรกิจ**, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธ์พาณิชย์, ๒๕๔๓), หน้า ๔๐๐.

^{๑๓๒}ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐-๑๒๑.

“พรหมวิหาร” เป็นคำภาษาบาลี แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม แยกศัพท์ได้ดังนี้ พรหม+วิหาร การประกอบศัพท์มีดังนี้ พรหม ศัพท์ แปลว่า พรหม^{๑๓๓}

พรหมวิหาร ๔ เป็นหมวดธรรมซึ่งพระโพธิสัตว์ทรงบำเพ็ญและเผยแผ่อบรมสั่งสอน ในระหว่างการทำเพ็ญบารมีหลายยุคหลายสมัย การเจริญพรหมวิหาร ๔ จึงเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันมาตั้งแต่ ก่อนพุทธกาล ดังข้อมูลที่ปรากฏในพระสูตรต้นตอปรากฏหลายแห่ง เช่น มฆเทวสูตร^{๑๓๔} มหาสุทฺธสนสูตร^{๑๓๕} และมหาโควินทสูตร^{๑๓๖} เป็นต้น แต่การเจริญพรหมวิหาร ๔ เหล่านั้น สามารถทำให้บรรลุผลได้เพียง ระดับหนึ่งเท่านั้น^{๑๓๗} ยังไม่มีความสมบูรณ์พร้อมด้วยเหตุผล และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลอย่าง ครบถ้วนบริบูรณ์ เหมือนการเจริญพรหมวิหาร ๔ ซึ่งปรากฏอยู่ในคำสอนของ พระพุทธศาสนา ดังพุทธพจน์ในเมตตาสหคตสูตรว่า “เมตตา เจโตวิมุตติ ที่บุคคลเจริญแล้วอย่างไร มีอะไรเป็นคติ มีอะไรเป็นอย่างยิ่ง มีอะไรเป็นผล มีอะไรเป็นที่สุด... อนึ่ง อุเบกขาเจโตวิมุตติ ... ภิกษุทั้งหลาย ในโลกนี้ พร้อมทั้งเทวโลก มารโลก พรหมโลก ในหมู่สัตว์พร้อมทั้งสมณพราหมณ์ เทวดาและมนุษย์ เรายังไม่เห็นบุคคลที่จะทำจิตให้ยินดีได้ด้วยการตอบปัญหาเหล่านี้ เวทนาคตหรือสาวกของ ตถาคต หรือผู้ที่ฟังจากคำสอนของตถาคตนี้”^{๑๓๘}

พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ บริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และ ปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย

๑. เมตตา : ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขผู้บริหาร ควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เหมาะสม (ถูก) กับวัย งาน และความถนัด

๒. กรุณา : ความสงสาร หมายถึง ความปรารถนา ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหาร ควรมีความกรุณาต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือสงเคราะห์ทั้งทางด้าน วัตถุ กำลังกายและกำลังใจ รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เหมาะสมกับ ความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา

^{๑๓๓}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๕.

^{๑๓๔}ม.ม. (ไทย) ๑๓/๓๐๙/๓๗๓-๓๘๑.

^{๑๓๕}ที.ม. (ไทย) ๑๐/๓๒๗/๒๕๖-๒๕๗.

^{๑๓๖}ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๖๒/๑๔๔.

^{๑๓๗}ที.ม. (ไทย) ๑๐/๓๒๙/๒๕๗.

^{๑๓๘}ส.ม. (ไทย) ๑๙/๒๓๕/๑๗๖-๑๗๗.

๓. มุทิตา : ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งๆ ขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดี เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและชีวิตครอบครัว รวมถึง การเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ

๔. อุเบกขา : ความวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารควรมีความปรารถนาดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์/มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมด้วยความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรืออคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะรักไม่ชอบ (เกลียด) เซลาและกลัว^{๑๓๙}

พรหมวิหารธรรม หมายถึง บุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นมี ๔ ประการ คือ

๑. เมตตา : ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอกคือ ยิ้มแย้มแจ่มใสและดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆ ขึ้นไป

๒. กรุณา : ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขนั้นเทียว

๓. มุทิตา : ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉา ริษยา ด้วยการทนดูทนเห็นคนที่เขาดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชม ต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา : ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงออกอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น^{๑๔๐}

แก้ว ชิตตะขบ ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารไว้ว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องมืออยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ

๑. เมตตา : ความรักใคร่ ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนดได้แก่ ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่นความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

^{๑๓๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๔.

^{๑๔๐} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร: คณาจารย์ธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

๒. กรุณา : ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใย เมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ ปราชณาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ ความใฝ่ใจอันที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา : ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ ความพลอยยินดีในเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีหรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นมีความสุขอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา : ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรมรวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจ มองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของเขา^{๑๔๑}

หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า ซึ่งอยู่ในศาสนาพุทธมีมากถึง ๘๔,๐๐๐ อย่าง โดยสรุปแล้วมี ๓ ประการที่สำคัญ คือ ๑. ละชั่วทั้งปวง ๒. ทำดีให้บริบูรณ์ ๓. ทำใจให้บริสุทธิ์ สิ่งที่ต้องปฏิบัติทั้ง ๓ ประการดังกล่าวยังแบ่งได้เป็น ๒ ส่วน คือ ส่วน “ศีลหรือวินัย” อันเป็นคำสั่งหรือข้อบังคับมิให้ทำ ส่วนอีกอย่างหนึ่งคือ “ธรรม” เป็นคำสั่งสอน หรือข้อที่ควรกระทำ ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะหมวดหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรศึกษาและฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งมีใจเรื่องยากแต่ประการใด ถ้าผู้บริหารมีธรรมในใจ^{๑๔๒}

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหาร ซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษยสัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และยอมรักษารธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้นเมื่อมีความกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยเพื่อที่จะมิให้เสียธรรม ที่มาของคำว่าพรหมวิหารนี้ มาจากคำว่า “พรหม” ซึ่งแปลว่า ชื่อพระเป็นเจ้าผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์ เทพพรหมโลกและมาจากคำว่า

^{๑๔๑}แก้ว ขิตตะขบ, รมววิชาธรรมศึกษาชั้นตรี ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๓), หน้า ๙๓-๙๔.

^{๑๔๒}นิธย์ สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๔๓.

“วิหาร” ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของพระสงฆ์ที่ประดิษฐานพระพุทธรูป รวมความแล้วพรหมวิหารจึงแปลว่า ธรรมของพรหม หรือธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ มี ๔ ประการ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา^{๑๔๓} สมเด็จพระศรีนครินทร์ราชบรมราชชนนีทรงพระราชปรารภว่า พรหมวิหาร ๔ เป็น หลักธรรมที่จะก่อให้เกิดความสงบสุขแก่โลก โดยเฉพาะเมตตาเป็นเครื่องค้าจุนโลก สามารถฝึกหัด และปฏิบัติได้โดยไม่มีขอบเขตและสิ้นสุด ส่วนกรุณาเป็นเครื่องประกอบตามกำลังความสามารถของแต่ละ บุคคล โดยความหมายของพรหมวิหาร ๔ มีดังนี้

เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่าพรหมวิหาร เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข

พรหมวิหารธรรม หมายถึง บุคคลผู้ที่มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นหมายถึง บุคคลผู้ที่มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการคือ

๑. เมตตา : ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขผู้บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เหมาะสม (ถูก) กับวัย งาน และความถนัด

๒. กรุณา : ความสงสาร หมายถึง ความปราณี ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหารควรมีความกรุณาต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือสงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุ กำลังกายและกำลังใจ รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา

๓. มุทิตา : ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้ได้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและชีวิตครอบครัว รวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ

๔. อุเบกขา : ความวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารควรมีความปรารถนาดีต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์/มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ด้วยความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรืออคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะ รัก ไม่ชอบ (เกลียด) เกลียด และกลัวด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการทำงานมากโดยเฉพาะกับหัวหน้า

^{๑๔๓}ราชบัณฑิตยสถาน, หนังสือพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๒๕, (กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์ จำกัด, ๒๕๒๕), หน้า ๕๖๘-๕๖๙.

ดังนั้นการที่หัวหน้าจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาควรพิจารณาสถานการณ์ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ดังนี้

๑. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติ หัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข

๒. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ หัวหน้า ต้องมีความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกหวั่นไหว เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อน และหัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์

๓. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมีมุทิตา หมายถึง มีความปีติยินดี กับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งๆ ขึ้น

๔. ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบธรรมตามหลักการและกฎเกณฑ์หัวหน้า ควรมีอุเบกขา หมายถึง การที่วางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ใกล้ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เข้าไปก้าวก่าย เพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

ดังนั้น การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารที่ดีนั้นจะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงานเกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างดียิ่งอันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดความสำเร็จผล ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้และดำเนินไปด้วยดี ดังนั้น เพื่อให้สามารถครองใจคนในการปฏิบัติงานใดๆ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้งความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาอย่างครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องนำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้าน อุเบกขา มาใช้ในการบริหารงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เสมอภาคกันด้วยความยุติธรรมอีกอย่าง หนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ร่วมงานทุกคนและในบางสถานการณ์จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลาง อย่างรู้เท่าทัน

สรุปพรหมวิหาร ๔ หมายถึง หลักธรรมหนึ่งของพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติปฏิบัติ หรือควบคุมกำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือทุกคน รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นทุกข์รวมถึงด้านจิตใจพลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีสุข กอปรด้วยอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง เที่ยงธรรมไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง ใครทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นย่อมมีจิตใจ สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่น สำหรับผู้บริหารควรแสดงบทบาท ดังที่กล่าวถึง บทบาทผู้บริหารและบุคลากรตามทัศนะของการปฏิรูปการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประเทศไทยก้าวหน้าต่อไปอย่างมั่นคงรู้ทันโลก จึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารและบุคลากรเป็นคนดี มีเมตตา กรุณา มุทิตา

อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่เพื่อนร่วมงานและชุมชน ตลอดจนถึงการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรมวางระบบและวิธีการให้คุณให้โทษให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม^{๑๔๔}

๒.๔.๒ พรหมวิหารกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารงาน

พรหมวิหารธรรม คือธรรมเป็นหลักประจำใจ กำกับ พฤติกรรมคนในองค์กร ในสังคมให้เป็นไปโดยชอบธรรมถูกต้องทำนองคลองธรรมก่อให้เกิดอานิสงส์ นานัปการโดยเฉพาะเมตตาธรรม ซึ่งได้รวบรวมไว้ ๑๑ ประการดังนี้

๑. ยามตื่นก็เป็นสุข
๒. ยามหลับก็เป็นสุข
๓. ยามฝนก็ฝนดี ไม่มีฝนร้าย
๔. เป็นที่รักของคนทั้งปวง
๕. เป็นที่รักของสัตว์โลกทั้งมวล
๖. เทพยินดีคุ้มครองรักษา
๗. ภัยพิบัติ ศาสตร์ราหู ยาพิษ ไม่แผ้วพานรุกราย
๘. มีจิตที่มั่นคงมีเสถียรภาพ
๙. ผ่องพรรณผ่องใส ใบหน้าอัมเอบ
๑๐. เมื่อเวลาสิ้นใจก็มีสติ
๑๑. เมื่อยังไม่ก้าวสู่โลกุตระธรรมก็สุขุคตในพรหมโลก^{๑๔๕}

นอกจากนี้ผู้ใดมีคุณธรรมตามพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นได้ชื่อว่าเป็นพระคุณยิ่งใหญ่เพราะผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหาร คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่น โดยมีหลักสู่การปฏิบัติ^{๑๔๖} ดังนี้

๑.เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ปรารถนาที่จะให้เป็นสุข หมายถึง พฤติกรรม มีความหวังดีเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่เมตตาจิต สนับสนุนกับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้เขามีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน ปรารถนาให้มีความ สามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ ความสามารถอันเป็นทางให้เกิด ลาภ ยศ และชื่อเสียง รักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพ

^{๑๔๔}ลีปนพนธ์ เกตุทัต, ปาฐกถาสมเด็จพะหิตลาริเบศร์ ครั้งที่ ๓ การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑๓.

^{๑๔๕}พิสิฐ เจริญสุข, ปกิณธรรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๐.

^{๑๔๖}วราญา ทองอ่อน, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร, (สุรินทร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐-๒๑๒.

๒. กรุณา (Compassion) มีความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พหุติกรรม หวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยากก็รู้สึกสงสารหวั่นใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำ งาน กิจกรรมต่างๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจพลอยหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุน อุปกรณ์ เครื่องมือให้เต็มกำลังในการทำงาน

๓. มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความชื่นบานในเวลา ที่ผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศและชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่ง ความ ริษยา อิจฉาริษยาในคุณงามความดีของผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้รับความดี อวดรันทดไม่ได้เร้าร้อน ชื่นเคือง หงุดหงิด งุ่นง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคี ความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้น ย่อมชักนำจิตให้วibriไปต่างๆ นานา

๔. อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อ สถานการณ์อะไรที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขา ธรรม เป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมู่คณะ ที่ต้อง ประพฤติ อย่างสม่ำเสมอ

พรหมวิหาร ๔ ประการดังกล่าวนี้ ผู้มีเมตตาธรรมควรเจริญในเวลาปกติย่อมทำงาน ร่วมกับผู้อื่นอย่างไม่มีเวร ไม่มีภัย มีความรักใคร่ สนับสนุน กลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้มีกรุณาธรรมย่อมนำมาซึ่งการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้ออาทรต่อกัน ไม่หนีเอาตัว รอด ความเดือดร้อน ความทุกข์ยากของผู้ร่วมงาน ผู้อยู่ในสังคมองค์การจะบรรเทาเบาบางลงอยู่ด้วยความมีน้ำใจ ผูกพันกันอย่างแนบแน่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้ที่มีมุทิตาธรรมควรเจริญในเวลา ที่คนอื่นได้รับความชอบที่เขากระทำคุณงามความดี

ยึดถือคำสั่งสอนใน สุตตนิบาต ขุททกนิกาย ว่า “กัมมุนา วัตติ โลโก” สัตว์โลกย่อม เป็นไปตามกรรมนั่นคือ ตั้งสติ ทำความเข้าใจว่า คนทุกคนมีกรรมเป็นของตน ถ้าทำกรรมดีก็จะได้ รับผลตอบแทนถ้าทำกรรมชั่วก็จะได้ รับผลชั่วตอบแทน ไม่มีทางหนีหนีกรรมของตนพันกรรมจะติดตาม ตนไปเหมือนล้อหมุนไปตามรอยเท้าโคหรือเวลาที่เขามีความสุขไพบูลย์แล้วไม่จำเป็นต้องช่วยเหลือ อีกเป็นต้น^{๑๔๗}

^{๑๔๗} กรมการศาสนา, พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับสังคายนา เล่มที่ ๒๕, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ การศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๔๕๗.

๒.๔.๓ คุณลักษณะของผู้บริหาร

เมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหาร มีนักการบริหารกล่าวไว้กันมากมาย ซึ่งมีทัศนะที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมาและผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ ซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น กล่าวว่า นักบริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

ด้านเมตตา

๑. มีการเสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัว
๒. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
๓. มีความจริงใจ
๔. มีความรอบรู้ในวิชาการ
๕. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
๖. เป็นผู้หน้าที่รับผิดชอบต่อหน้าที่ อุทิศตนและเวลาให้องค์กรอย่างเต็มที่
๗. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เคารพในสิทธิและศักดิ์ศรี

ด้านกรุณา

๑. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกปกครอง บังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆ เพื่อได้ทัศนะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น
๒. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
๓. เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมากหรือบุคคลหลายๆ คน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำ โดยไม่ทำงานตามลำพังยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น
๔. เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์บริการแก่ผู้อื่นทุกๆ คน ในการที่ช่วยให้เขา ดำเนินงานต่างๆ ในการให้การทำงานได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
๕. เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้บริการแก่ประชาชนและเพื่อให้สังคมดีขึ้น
๖. เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม
๗. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถและมีความเข้าใจหลักสูตร กระบวนการจัดการ การปฏิบัติ การวัดผลและประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศ การบริหารจัดการภายใน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านมุทิตา

๑. มีความกระตือรือร้น เป็นมิตรและมองโลกในแง่ดี
๒. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
๓. ต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสม
๔. เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน
๕. ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ

๖. เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

ด้านอุเบกขา

๑. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน

๒. มีความสามารถรอบด้าน รู้บางสิ่งในทุกอย่างและรู้ทุกสิ่งในบางสิ่งและรู้หน้าที่ของตนอย่างกว้างขวางด้วย

๓. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล

๔. มีกำลังกายและพลังประสาทมั่นคง

๕. มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ

๖. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ

๗. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและผู้อื่น

๘. เฉลียวฉลาดแต่ไม่โอวดฉลาด

๙. กล้าหาญทั้งกายและใจ กล้าเผชิญกับเหตุการณ์ร้อนหรือด่วน สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล้าตัดสินใจเมื่อเข้าใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน

๑๐. มีความคิดริเริ่ม ทำให้งานต่างๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอเป็นผู้ที่สำรวจตัวเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น คิดและวางแผนการงานไว้ล่วงหน้า

๑๑. มีความยุติธรรม เมื่อใดผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาก็จะเสื่อมลงทันที

๑๒. วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกายสะอาด การดำหรือการดำหน้อย่างกราวรูจะต้องยับยั้งโดยสิ้นเชิง

๑๓. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้

ดังนั้น คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรที่ดีนั้น จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี และจากแนวคิดที่สรุปมานั้น ผู้บริหารใดสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนจะถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสมบูรณ์ในหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๕ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย

การกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกิดจากแนวคิดการลดบทบาทของ รัฐให้อำนาจและความเป็นอิสระในการบริหารจัดการท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากขึ้นในเรื่องของการกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นมานั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อการกระจายอำนาจบริหารจากรัฐ จึงมีความสำคัญหลายประการ ได้แก่

๑. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในกิจการต่างๆ ที่รัฐพึงกระทำ เนื่องจากการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นรับผิดชอบปกครองตนเอง

๒. ทำให้ประชาชนได้รับการบริการจากรัฐโดยทั่วถึง เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานเพื่อกิจการสาธารณะขั้นพื้นฐานดำเนินการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบได้

๓. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐ

๔. การมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้มแข็ง และบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ประชาชนตระหนักในศักยภาพของตนเองและมีความรับผิดชอบต่อถิ่นที่อยู่อาศัยของตนนั้นแสดงให้เห็นว่า “การกระจายอำนาจ” ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากสามารถทำให้เกิด “ประสิทธิภาพ” ในกลไกรัฐแล้วยังทำให้ประชาชนได้รับการบริการจากรัฐโดยทั่วถึง^{๑๔๘}

การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบของการปกครองตนเอง เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับแนวความคิดและทฤษฎีในการกระจายอำนาจ ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

๒.๕.๑ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่น หมายถึง ระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการเมืองการปกครองของรัฐ และโดยนัยนี้จะเกิดมืองค์การทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้นๆ องค์กรนี้ถูกจัดตั้งและควบคุมโดยรัฐบาล แต่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเองได้^{๑๔๙}

การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้หน่วยการปกครองระดับรองของรัฐหรือกระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครอง และดำเนินการบางอย่าง เพื่อประโยชน์ของรัฐและผลประโยชน์ท้องถิ่นโดยตรง การบริหารงานท้องถิ่นจะมีองค์การปกครองที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ ซึ่งประชาชนเลือกตั้งมาทั้งหมดหรือบางส่วน ทั้งนี้มีความอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมโดยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม^{๑๕๐}

การปกครองท้องถิ่น หมายถึง องค์กรที่มีอาณาเขตแน่นอน มีจำนวนประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีอำนาจปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกสภามาจากการเลือกตั้งของประชาชน^{๑๕๑}

^{๑๔๘} จุมพล หนิมพานิช, การวิเคราะห์นโยบาย : ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎีและกรณีตัวอย่างของไทย, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗, หน้า ๒๔๕-๒๔๗.

^{๑๔๙} ประทาน คงฤทธิศึกษากร, การปกครองท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร: พิธีพัฒนา, ๒๕๒๖), หน้า ๘.

^{๑๕๐} อุทัย หิรัญโต, การปกครองท้องถิ่นไทย, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๔.

^{๑๕๑} สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยรามคำแหง, “ผลการประเมินความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจและกำกับดูแลตรวจสอบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, รายงานการวิจัย, (สถาบันวิจัยและพัฒนา: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗), หน้า ๓-๔.

การปกครองท้องถิ่นหมายถึง “การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ได้มีอำนาจในการปกครองร่วมรับผิดชอบทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ในการบริหารงานท้องถิ่นตามแนวความคิดที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมจะเป็น “รัฐบาลของประชาชน” โดยประชาชนและเพื่อประชาชน”^{๑๕๒}

การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองในรูปลักษณะกระจายอำนาจบางอย่าง ซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเองเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครองและบริหารงานท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อสนองความต้องการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นนั้นให้งานดำเนินไปอย่างประหยัดมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตรงกับความต้องการของประชาชนโดยเหตุที่ว่าประชาชนในท้องถิ่นย่อมทราบความต้องการขอท้องถิ่นนั้นๆ ได้ดีกว่าบุคคลอื่นและย่อมมีความผูกพันต่อท้องถิ่นนั้น โดยมิงบประมาณของตนเอง และมีอิสระในการบริหารงานพอสมควร^{๑๕๓}

การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจให้หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองที่เกิดขึ้นจากหลักการกระจายอำนาจได้มีอำนาจในการปกครองร่วมรับผิดชอบทั้งหมดหรือแต่เพียงบางส่วนในการบริหารภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่และอาณาเขตของตนที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย^{๑๕๔}

จากการรวบรวมเอกสารของการปกครองส่วนท้องถิ่นของนักวิชาการชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้^{๑๕๕} ดังนี้

การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบกระเทือนต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐเพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมาย และมีองค์การที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั่นเอง

^{๑๕๒} ชูวงศ์ ฉายะบุตร, การปกครองท้องถิ่นไทย, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมนิสิตเก่ารัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๒๑.

^{๑๕๓} วิญญู อังคนารักษ์, แนวความคิดในการกระจายอำนาจปกครองท้องถิ่น, (เอกสารประกอบการบรรยายฉบับพิมพ์โรเนียว, ๒๕๑๙), หน้า ๔.

^{๑๕๔} ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่นไทย, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๘), หน้า ๑๓.

^{๑๕๕} ประหยัด หงษ์ทองคำ, การปกครองท้องถิ่นไทย, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๑๑.

การปกครองตนเองของท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีอำนาจปกครองตนเอง มีการบริหารงานคลังของตนเอง และมีสภาของท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันรับผิดชอบทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น

สรุปได้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่นคือ การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นจัดการปกครองและดำเนินการต่างๆ และดำเนินการเพื่อประโยชน์ของรัฐและผลประโยชน์ของท้องถิ่น โดยมีการจัดตั้งองค์การขึ้นทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นนั้นๆ องค์การนี้ถูกจัดตั้งและควบคุมโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายของตนเองได้

ตารางที่ ๒.๒๐ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ประทาน คงฤทธิศึกษากร (๒๕๒๖, หน้า ๘)	๑. ระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ ๒. องค์การทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่น
อุทัย หิรัญโต (๒๕๒๓, หน้า ๔)	๑. กระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่น ๒. ประโยชน์”ของรัฐและผลประโยชน์”ท#องถิ่นโดยตรง
ชวงค์ ฉายะบุตร (๒๕๓๙, หน้า ๒๑)	๑. รัฐบาลของประชาชน ๒. อำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่น
สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหง (๒๕๔๗, หน้า ๓-๙)	๑. องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน ๒. มีจำนวนประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ๓. มีอำนาจปกครองตนเอง ๔. มีการบริหารการคลังของตนเอง
วิญญู อังคนารักษ์ (๒๕๑๙, หน้า ๔)	๑. การปกครองในรูปลักษณะกระจายอำนาจ ๒. บริหารงานท้องถิ่นด้วยตนเอง
ชูศักดิ์ เทียงตรง (๒๕๑๘, หน้า ๑๓)	๑. การปกครองที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจให้ ๒. หลักการกระจายอำนาจ
ประหยัด หงส์ทองคำ (๒๕๒๖, หน้า ๑๑)	๑. การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ๒. องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน

๒.๕.๒ ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

องค์กรปกครองท้องถิ่นเป็นหน่วยงานสำคัญของรัฐบาลในการปกครอง และการให้บริการประชาชน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายประการ ดังนี้

การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชนโดยประชาชน และเพื่อประชาชนโดยมี อาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้ มีอำนาจการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดโดยเฉพาะ และหน่วยการปกครองดังกล่าวนี้จัดตั้ง และจะอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลางโดยมีการเลือกตั้งโดยอิสระเพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหารการปกครองท้องถิ่น มีอำนาจอิสระ พร้อมความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่นยังต้องอยู่ภายใต้บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ มีอำนาจปกครองตนเอง (Autonomy) มีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และต้องมีองค์กรที่จำเป็นในการปกครอง (Necessary Organization) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สมความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ^{๑๕๖}

จากนิยามต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปหลักการปกครองท้องถิ่นได้ในสาระสำคัญดังนี้

๑. การปกครองชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจมีความแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากรหรือขนาดของพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครองท้องถิ่นของไทยจัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยาตามเหตุผลดังกล่าว

๒. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม กล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตพอควร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจมากเกินไปไม่มีขอบเขต หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นจะกลายเป็นรัฐอธิปไตยเอง เป็นผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐบาล อำนาจของท้องถิ่นนี้มีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไป ตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นเป็นสำคัญ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นระดับใดจึงจะเหมาะสม

^{๑๕๖}โกวิท วัฒนงาม, การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมิติใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิญญูชน, ๒๕๕๒), หน้า ๒๘.

๓. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) ที่จะดำเนินการปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๓.๑ หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์การปกครองท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่ และเพื่อใช้บังคับประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบังคับ สุขาภิบาล เป็นต้น

๓.๒ สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น คือ อำนาจในการกำหนดงบประมาณเพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ

๔. มีองค์การที่จำเป็นในการบริหาร และการปกครองตนเอง องค์การที่จำเป็นของท้องถิ่นจัดแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ องค์การฝ่ายบริหาร และองค์การฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาลจะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร และสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติหรือในแบบมหานคร คือ กรุงเทพมหานคร จะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหารสภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

๕. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น จากแนวความคิดว่าด้วยการปกครองท้องถิ่นเท่านั้นที่จะรู้ปัญหา และวิธีการแก้ไขของตนเองอย่างแท้จริง หน่วยการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีคนในท้องถิ่นมาบริหารงานเพื่อให้สมเจตนารมณ์และความต้องการของชุมชน และอยู่ภายใต้การควบคุมของประชาชนในท้องถิ่น นอกจากนั้นยังเป็นการฝึกให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้าใจในระบบและกลไกของประชาธิปไตยอย่างแท้จริงอีกด้วย

สรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่น เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชนโดยประชาชน และเพื่อประชาชนโดยมีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้ มีอำนาจการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดโดยเฉพาะ

ตารางที่ ๒.๒๑ สรุปความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
โกวิท พวงงาม (๒๕๕๒, หน้า ๒๘)	๑. ความหมายของการปกครองท้องถิ่น ๒. การปกครองชุมชนหนึ่ง ๓. อำนาจอิสระ (Autonomy) ๔. สิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) ๕. องค์การฝ่ายบริหาร และองค์การฝ่ายนิติบัญญัติ

๒.๕.๓ องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น

ระบบการปกครองท้องถิ่นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ๗ ประการ คือ

๑. สถานะตามกฎหมาย (Legal Status) หมายความว่า หากประเทศใดกำหนดเรื่องการปกครองท้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศ การปกครองท้องถิ่นในประเทศนั้นจะมีความเข้มแข็งว่าการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งโดยกฎหมายอื่น เพราะข้อความที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่า ประเทศนั้นมีนโยบายที่จะกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

๒. พื้นที่และระดับ (Area and Level) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพื้นที่ และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีหลายประการ เช่น ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ เชื้อชาติและความสำนึกในการปกครองตนเองของประชาชนจึงได้มีกฎเกณฑ์ที่จะกำหนดพื้นที่ และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นออกเป็น ๒ ระดับ คือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็ก และขนาดใหญ่สำหรับขนาดของพื้นที่จากการศึกษาขององค์การสหประชาชาติ โดยองค์การอาหาร และเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม (UNESCO) องค์การอนามัยโลก (WTO) และสำนักกิจการสังคม (Bureau of Social Affair) ได้ให้ความเห็นว่าหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่สามารถให้บริการและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีประชากรประมาณ ๕๐,๐๐๐ คนแต่ก็ยังมีปัจจัยอื่นที่จะต้องพิจารณาด้วย เช่น ประสิทธิภาพในการบริหารรายได้ และบุคลากร เป็นต้น

๓. การกระจายอำนาจและหน้าที่ การที่จะกำหนดให้ท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ที่มากนักน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมือง และการปกครองของรัฐบาลเป็นสำคัญ

๔. องค์การนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นโดยผลแห่งกฎหมายแยกจากรัฐบาลกลาง หรือรัฐบาลแห่งชาติ มีขอบเขตการปกครองที่แน่นอน มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ออกกฎ ข้อบังคับควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้นๆ

๕. การเลือกตั้ง สมาชิกองค์การหรือคณะผู้บริหารจะต้องได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ ทั้งหมด หรือบางส่วนเพื่อแสดงถึงการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของประชาชน โดยเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง

๖. อิสระในการปกครองท้องถิ่น สามารถให้ดุลยพินิจของตนเองในการปฏิบัติกิจการภายในขอบเขตของกฎหมายโดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลาง และไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานทางราชการ

๗. งบประมาณของตนเอง มีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ การจัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บเพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

นอกจากนี้คณะกรรมการการปรับปรุงระบบการบริหารการปกครองท้องถิ่น โดยนายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรี ได้มีคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าว ตามคำสั่งที่ ๒๖๒/๒๕๓๕ เมื่อวันที่ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๓๕ เพื่อศึกษาระบบการบริหารการปกครองท้องถิ่นของไทย ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันในทุกรูปแบบหาแนวทางและข้อเสนอในการปรับปรุงโครงสร้าง อำนาจหน้าที่กับหน่วยการปกครองท้องถิ่นโดยกล่าวถึงองค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น ไว้ดังนี้

๑. เป็นองค์กรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และทบวงการเมือง

๒. สภาและผู้บริหารระดับท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งตามหลักการที่บัญญัติไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญ

๓. มีอิสระในการปกครองตนเอง

๔. มีเขตการปกครองที่ชัดเจนและเหมาะสม

๕. มีงบประมาณรายได้เป็นของตนเองอย่างเพียงพอ

๖. มีบุคลากรปฏิบัติงานของตนเอง

๗. มีอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมต่อการให้บริการ

๘. มีอำนาจออกข้อบังคับเป็นกฎหมายของท้องถิ่นภายใต้ขอบเขตของกฎหมายแม่บท

๙. มีความสัมพันธ์กับส่วนกลางในฐานะเป็นหน่วยงานระดับรองของรัฐ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย ๑. เป็นองค์กรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และทบวงการเมือง ๒. สภาและผู้บริหารระดับท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งตามหลักการที่บัญญัติไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญ ๓. มีอิสระในการปกครองตนเอง ๔. มีเขตการปกครองที่ชัดเจนและเหมาะสม ๕. มีงบประมาณรายได้เป็นของตนเองอย่างเพียงพอ ๖. มีบุคลากรปฏิบัติงานของตนเอง ๗. มีอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมต่อการให้บริการ ๘. มีอำนาจออกข้อบังคับเป็นกฎหมายของท้องถิ่นภายใต้ขอบเขตของกฎหมายแม่บท และ ๙. ความสัมพันธ์กับส่วนกลางในฐานะหน่วยงานระดับรองของรัฐ

ตารางที่ ๒.๒๒ สรุปองค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
โกวิท พวงงาม (๒๕๕๒, หน้า ๓๐-๓๕)	องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น คือ ๑. สถานะตามกฎหมาย ๒. พื้นที่และระดับ ๓. การกระจายอำนาจและหน้าที่ ๔. องค์การนิติบุคคล ๕. การเลือกตั้ง

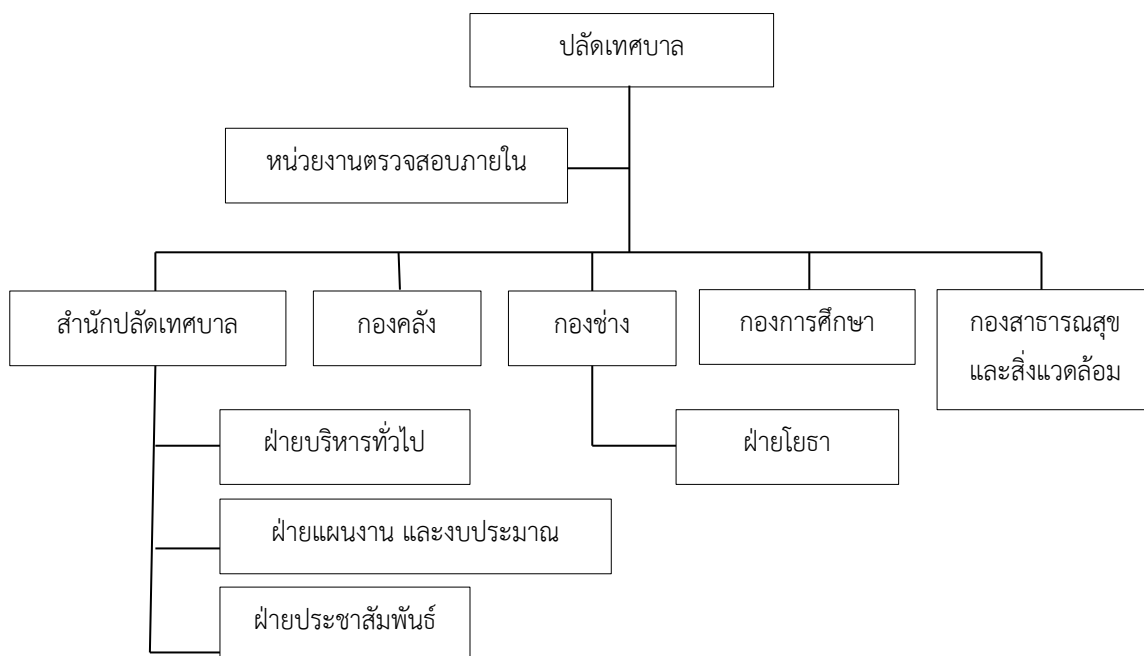
๒.๕.๔ วัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น

๑. ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ทั้งทางด้านการเงิน ตัวบุคคล ตลอดจนเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ
๒. เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง
๓. เพื่อให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เป็นสถาบันที่ให้การศึกษาการในเรื่องของการปกครองในระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน

๒.๕.๕ ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

๑. การปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยเพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองแก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมือง อันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย
๒. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล
๓. การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเอง เพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมือง ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดสำนึกในความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนรับรู้ถึงอุปสรรค ปัญหา และช่วยกันแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น
๔. การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ
๕. การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของประเทศในอนาคต
๖. การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง

๒.๕.๖ เทศบาลตำบลไทรน้อย



แผนภาพที่ ๒.๕ โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลตำบลไทรน้อย^{๑๕๗}

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลไทรน้อย

๑. วิสัยทัศน์

เมืองสวยสะอาด สังคมสิ่งแวดล้อมดี ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจยั่งยืน บริหารงานโปร่งใส ประชาชนพอใจที่อยู่ในเทศบาลตำบลไทรน้อย

๒. พันธกิจ

๑. การพัฒนาด้านความน่าอยู่ของเมือง
๒. การพัฒนาด้านประสิทธิภาพด้านเศรษฐกิจที่สมดุลและมีภูมิคุ้มกัน
๓. การพัฒนาด้านการบริหารจัดการที่ดี

๓. เป้าประสงค์ในการพัฒนา

๑. ให้เทศบาลตำบลไทรน้อย เป็นบ้านเมืองน่าอยู่สวยงามและมีความเป็นระเบียบ
๒. ประชาชนมีประสิทธิภาพในการผลิต มีอาชีพ และมีรายได้พอเพียงตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

^{๑๕๗} ข้อมูลเทศบาลตำบลไทรน้อย, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลไทรน้อย, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.sainoi.go.th/> [๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๑].

๓. ประชาชนต้องได้รับการบริการสาธารณสุขปโภค สาธารณูปการ และโครงสร้างพื้นฐาน
ครบ

๔. อนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดงานประเพณีและรัฐพิธีที่สำคัญประจำปี

๕. สนับสนุนด้านการศึกษา และตั้งเป้าหมายในการพัฒนาให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของ
เทศบาลตำบลไทรน้อย ได้มาตรฐานก้าวไปสู่การเป็น “ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กน่ายุ”

๖. การส่งเสริมด้านการสาธารณสุขให้ประชาชนหันมาดูแลสุขภาพของตนเองอย่าง
ถูกต้อง

๗. ประชาชนมีคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

๘. เทศบาลตำบลไทรน้อยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

๙. บริหารงานโปร่งใสตรวจสอบได้ให้บริการที่เท่าเทียม และเป็นธรรมแก่ประชาชนทุก

คน

๑๐. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและการสร้างชุมชนเข้มแข็งเทศบาลตำบลไทร
น้อย

๔. ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลไทรน้อย

การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลไทรน้อย โดยการวิเคราะห์
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน
(Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดกล
ยุทธ์การทำงาน นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาจากการ
วิเคราะห์ SWOT ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนา ๖ ด้าน ดังนี้

๕. ยุทธศาสตร์การพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาการบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม/ความปลอดภัยและการ
รักษาความสงบเรียบร้อย

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม การ
ท่องเที่ยว เกษตรกรรม และอุตสาหกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

๒.๕.๗ เทศบาลตำบลบ้านบางม่วง

แผนภาพที่ ๒.๖ โครงสร้างส่วนแบ่งภายในเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง^{๑๕๘}

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ เทศบาลตำบลบ้านบางม่วง

วิสัยทัศน์

เมืองน่าอยู่ ดูแลสิ่งแวดล้อม พร้อมการพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาเมืองนนทบุรีเพื่อการอยู่อาศัยของประชาชนอย่างมีความสุข

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา

๑. ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาทั้งในและนอกโรงเรียน
๒. ส่งเสริมสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเสพติด

^{๑๕๘} ข้อมูลเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.baanbangmoung.go.th/> [๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๑].

๓. ส่งเสริมสนับสนุนคุณภาพชีวิต เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ด้อยโอกาส
๔. ส่งเสริมสนับสนุนการสังคมสงเคราะห์
๕. ส่งเสริมสนับสนุนการสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
๖. ส่งเสริมการรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
๗. ส่งเสริมสนับสนุนการกีฬา สวนสาธารณะและสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
๘. ก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
๙. พัฒนางานผังเมืองรวม และการใช้ประโยชน์ที่ดิน
๑๐. พัฒนาขยายเขตประปาและไฟฟ้า
๑๑. พัฒนาการระบบจราจร วิศวกรรมจราจรและขนส่ง

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างและพัฒนากิจการบริการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา

๑. พัฒนาการบริหารจัดการระบบกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล น้ำเสีย
๒. ส่งเสริมสนับสนุนการควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
๓. ส่งเสริมสนับสนุนการควบคุมการฆ่าสัตว์
๔. ทำนุบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์ที่ดินและทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้มาตรฐานและมีมูลค่าเพิ่ม

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา

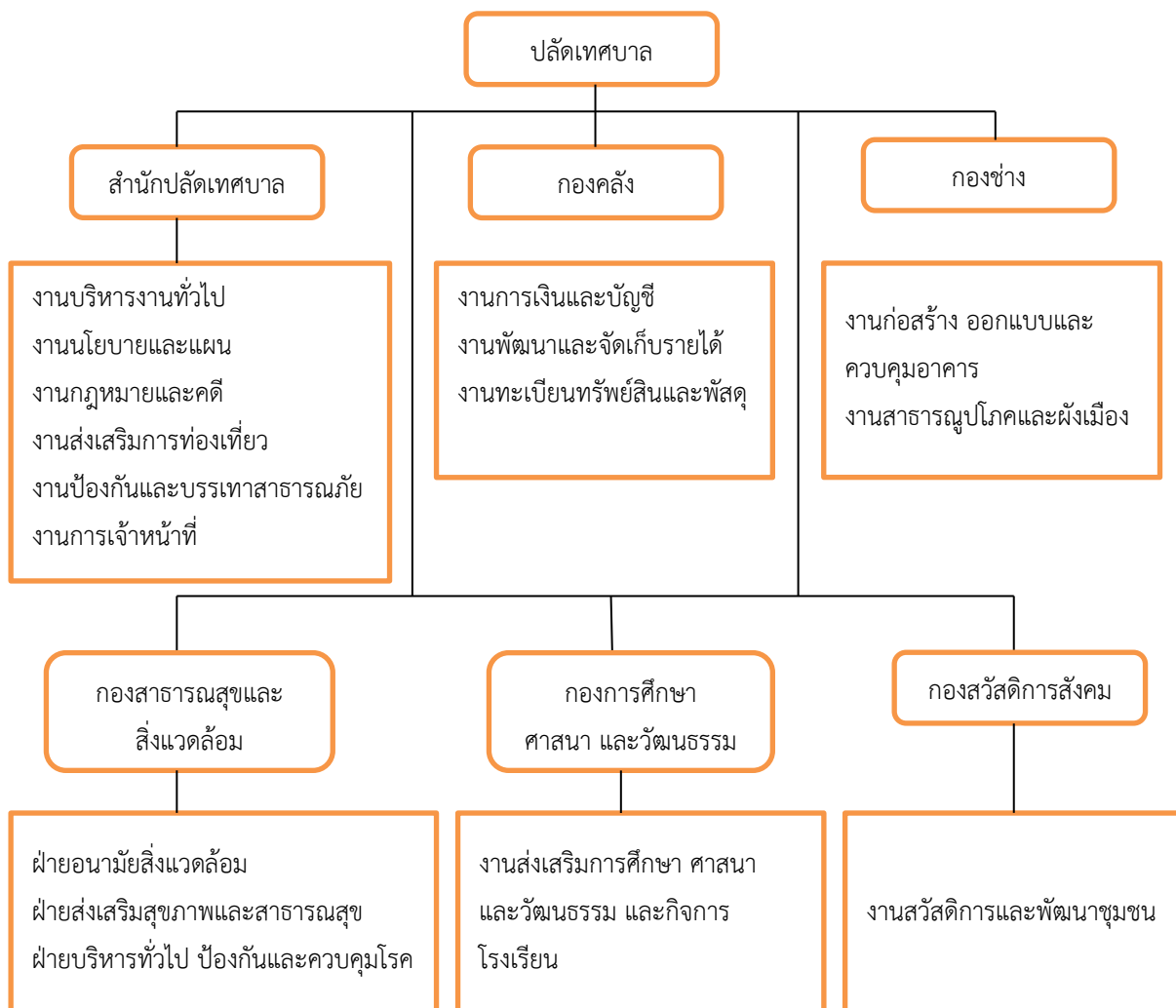
๑. ส่งเสริมหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
๒. ส่งเสริมสนับสนุนการฝึกและประกอบอาชีพ
๓. ส่งเสริมสนับสนุนการพาณิชย์ การลงทุน
๔. ส่งเสริมภาคเกษตรปลอดภัยไร้มาตรฐาน
๕. ส่งเสริมสนับสนุนการท่องเที่ยว โดยเฉพาะเชิงอนุรักษ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสังคมให้ก้าวหน้า ปลอดภัย และยั่งยืน

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา

๑. ส่งเสริมสนับสนุนความเข้มแข็งสถาบันครอบครัว
๒. ส่งเสริมสนับสนุนการป้องกันรักษาความสงบเรียบร้อยในชีวิตและทรัพย์สิน
๓. ส่งเสริมสนับสนุนประชาธิปไตย และมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น
๔. ส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายองค์กรภาคประชาชนในรูปแบบต่างๆ
๕. ส่งเสริมสนับสนุนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

๒.๕.๘ เทศบาลตำบลบางใหญ่



แผนภาพที่ ๒.๗ โครงสร้างส่วนแบ่งภายในเทศบาลตำบลบางใหญ่^{๑๕๙}

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลบางใหญ่

วิสัยทัศน์

บางใหญ่เมืองน่าอยู่ ชุมชนเข้มแข็ง น้อมนำเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต

๑. พัฒนาความพร้อมของเด็กเล็กในทุกด้านแบบองค์รวม

^{๑๕๙} ข้อมูลเทศบาลตำบลบางใหญ่, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลบางใหญ่, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.bangyai.go.th/> [๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๑].

๒. พัฒนาและส่งเสริมการศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

๓. รักษาและพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เป็นเมือง ชุมชนน่าอยู่
๔. พัฒนาระบบการให้บริการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย
๕. การให้ความรู้ ป้องกัน ฝ่าละออง และแก้ไขปัญหายาเสพติด

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาการบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด
๒. การใช้สิ่งอื่นทดแทน เช่น รณรงค์ให้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติก
๓. การพัฒนาบริหารจัดการระบบจำกัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล น้ำเสีย
๔. ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทน
๕. การพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนโครงการลดภาวะโลกร้อน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

๑. พัฒนาระบบไฟฟ้า ขยายเขตระบบไฟฟ้า แสงสว่างให้เพียงพอกับความต้องการของประชาชน
๒. พัฒนาระบบน้ำประปา เป็นงานบริการด้านน้ำเพื่อให้มีน้ำใช้ในทุกพื้นที่
๓. พัฒนาปรับปรุง บำรุงรักษาตลาด และที่จอดรถ
๔. ปรับปรุงระบบจราจร เครื่องหมายจราจร

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเสริมสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้มาตรฐานและมีมูลค่าเพิ่ม

๑. ส่งเสริมและพัฒนาชุมชนเขตเทศบาลตำบลบางใหญ่เป็นชุมชนแห่งภูมิปัญญา
๒. เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
๓. การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน
๔. ส่งเสริมสนับสนุนการท่องเที่ยว โดยเฉพาะเชิงอนุรักษ์

๓. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการให้ได้มาตรฐานและเพียงพอ
กับความต้องการของประชาชน

๔. พัฒนาด้านการเมืองและการบริหารตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและเพิ่ม
กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน

๕. ส่งเสริมด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โดยการพัฒนาอาชีพให้กับ
ประชาชนในท้องถิ่นให้มีรายได้พึ่งตนเองได้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

๖. ส่งเสริมด้านศาสนาและศิลปวัฒนธรรมประเพณีอันดีตามวิถีไทย

ยุทธศาสตร์

๑. พัฒนาเมืองนนทบุรีเพื่อการอยู่อาศัยของประชาชนอย่างมีความสุข

๒. เสริมสร้างและพัฒนากิจการบริการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

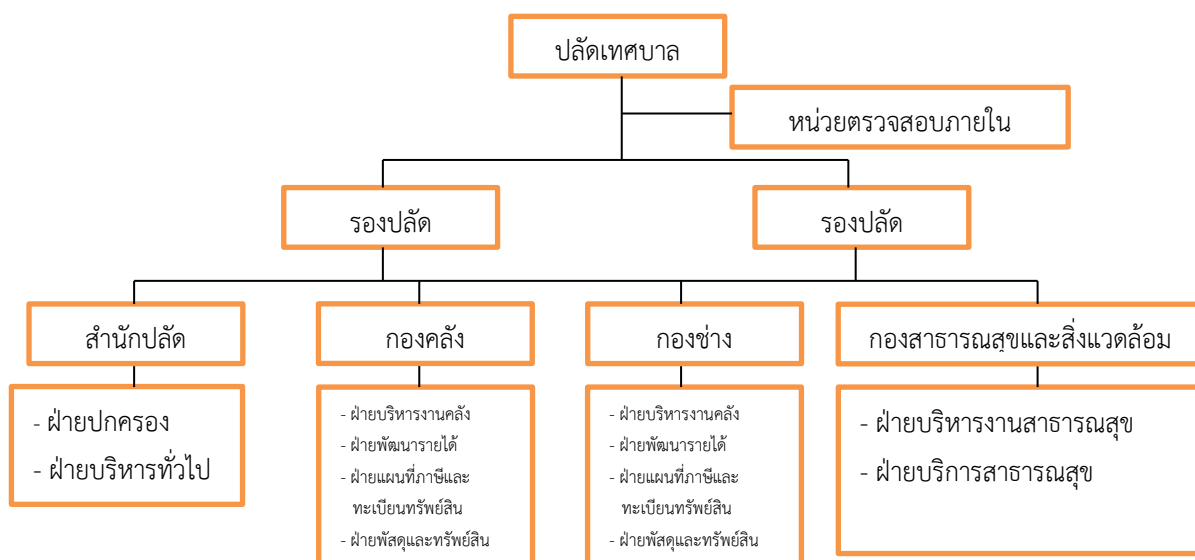
๓. เสริมสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้มาตรฐานและมีมูลค่าเพิ่ม

๔. ทรัพยากรมนุษย์และสังคมให้ก้าวหน้าปลอดภัยและยั่งยืน

๕. การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและสามารถรองรับการเข้าสู่ประชาคม

๖. ส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลป วัฒนธรรม จารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันดีงาม

๒.๕.๑๐ เทศบาลตำบลเสาธงหิน



แผนภาพที่ ๒.๙ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเทศบาลตำบลเสาธงหิน^{๑๖๑}

วิสัยทัศน์ : “เสาธงหินเมืองน่าอยู่ ศูนย์รวมธุรกิจการค้า ประชาชนใจ มุ่งเน้นบริการเพื่อ
ประชาชน”

^{๑๖๑} ข้อมูลเทศบาลตำบลเสาธงหิน, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลเสาธงหิน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.sth.go.th/> [๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๑].

พันธกิจ

๑. พัฒนาและบริหารเทศบาลตำบลเสาธงหินให้เป็นเมืองน่าอยู่ มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

๒. พัฒนาเทศบาลตำบลเสาธงหินเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจแห่งใหม่ของประเทศ New CBD (New Central Business District) เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การขยายเมืองใหม่ของภาครัฐสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

๓. พัฒนาระบบป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยและอุ่นใจในการใช้ชีวิตประจำวัน

๔. พัฒนาการบริการให้มีคุณภาพที่ดี มีมาตรฐานที่ดีเยี่ยม และอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน เพื่อการบริการประชาชนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

๕. เสริมสร้างสังคมพนักงานและประชาชนให้มีคุณธรรมนำความรู้สู่การดำรงชีวิตตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล

๖. ส่งเสริมและอนุรักษ์ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด/กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : พัฒนาเมืองนนทบุรีเพื่อการอยู่อาศัยของประชาชนอย่างมีความสุข

เป้าประสงค์ : ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ตัวชี้วัด : จำนวนประชาชนที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและได้รับการบริการทั่วถึง

กลยุทธ์

๑. ส่งเสริม สนับสนุน การศึกษาทั้งในและนอกโรงเรียน

๒. ส่งเสริมสนับสนุนการแก้ไขปัญหายาเสพติด

๓. ส่งเสริม สนับสนุนคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ และ ผู้ด้อยโอกาส

๔. ส่งเสริม สนับสนุนการสังคมสงเคราะห์

๕. ส่งเสริม สนับสนุนการสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล

๖. ส่งเสริมการรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๗. ส่งเสริมสนับสนุนการกีฬา สวนสาธารณะและสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

๘. ก่อสร้างปรับปรุง บำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ

๙. พัฒนางานผังเมืองรวม การใช้ประโยชน์ที่ดิน

๑๐. พัฒนาระบบเขตประปาและไฟฟ้า

๑๑. พัฒนาระบบจราจร วิศวกรรมจราจรและขนส่ง

๑๒. ก่อสร้างปรับปรุงตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม ที่จอดรถ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : เสริมสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ : บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดี

ตัวชี้วัด : สภาพแวดล้อมดีขึ้นและยั่งยืน

กลยุทธ์

๑. พัฒนาระบบบริหารจัดการระบบกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล น้ำเสีย และ มลพิษต่าง ๆ
๒. ส่งเสริม สนับสนุนการควบคุมสุสาน และฌาปนสถาน
๓. ส่งเสริม สนับสนุนการควบคุมการฆ่าสัตว์
๔. ทำนุบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์ที่ดินและทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๕. ส่งเสริมการลดภาวะโลกร้อน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : เสริมสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้มาตรฐานและมี

มูลค่าเพิ่ม

เป้าประสงค์ : ส่งเสริม สนับสนุนอาชีพเพื่อสร้างรายได้ให้กับประชาชน

ตัวชี้วัด : ประชาชนมีรายได้เพิ่มมากขึ้น

กลยุทธ์

๑. ส่งเสริมหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
๒. ส่งเสริมสนับสนุนการฝึกและประกอบอาชีพ
๓. ส่งเสริมสนับสนุนการพาณิชย์ การลงทุน
๔. ส่งเสริมสนับสนุนการลงทุนภาคอุตสาหกรรม
๕. ส่งเสริมภาคเกษตรกรรมปลอดภัยได้มาตรฐาน
๖. ส่งเสริม สนับสนุนการท่องเที่ยว โดยเฉพาะเชิงอนุรักษ์
๗. ส่งเสริมสนับสนุนการเลี้ยงสัตว์

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : พัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์และสังคมให้ก้าวหน้า ปลอดภัย และ

ยั่งยืน

เป้าประสงค์ : ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

ตัวชี้วัด : ประชาชนมีความสุขในการอยู่อาศัย

กลยุทธ์

๑. ส่งเสริมสนับสนุนความเข้มแข็งสถาบันครอบครัว
๒. ส่งเสริมสนับสนุนการป้องกันรักษาความสงบเรียบร้อยในชีวิตและทรัพย์สิน
๓. ส่งเสริมสนับสนุนประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น

๔. ส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายองค์กรภาคประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ

๕. ส่งเสริมสนับสนุนงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและสามารถรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้

เป้าประสงค์ : บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ตัวชี้วัด : ประชาชนมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

กลยุทธ์

๑. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดทำแผน พัฒนาท้องถิ่น แผนหมู่บ้าน/ชุมชนและการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น

๒. พัฒนาระบบการบริหารราชการให้มีความทันสมัยตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม

๔. ส่งเสริมสนับสนุนการเพิ่มทักษะพลเมืองเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ : พัฒนา ส่งเสริม และอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันดีงาม

เป้าประสงค์ : ส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

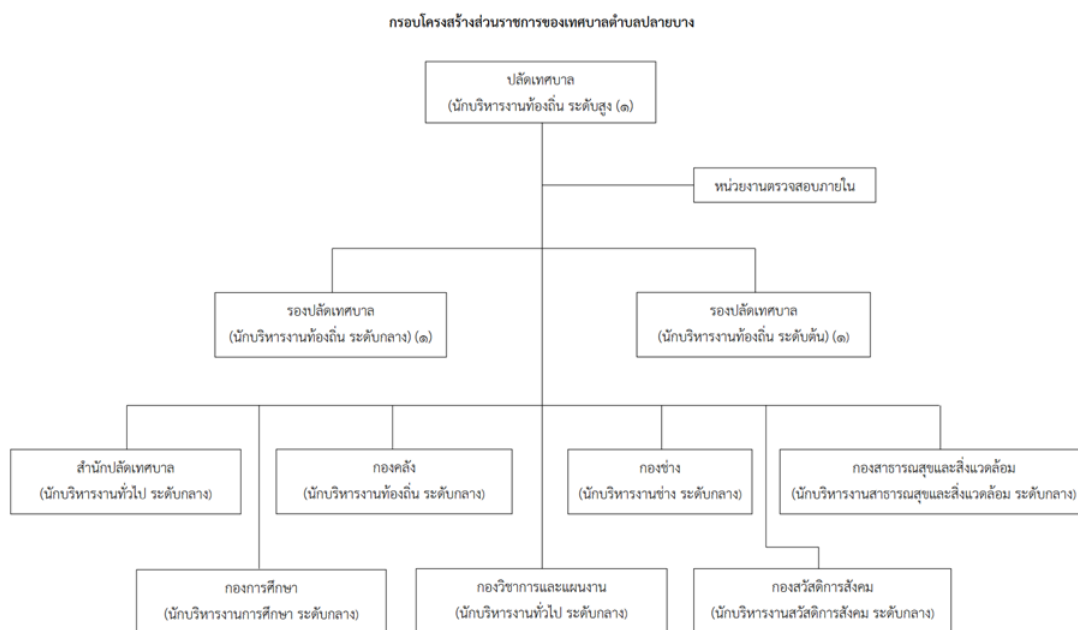
ตัวชี้วัด : วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นได้รับการส่งเสริมและพัฒนา

กลยุทธ์

๑. ส่งเสริมสนับสนุน รักษา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

๒. ส่งเสริมสนับสนุนการศาสนาและวันสำคัญต่างๆ

๒.๕.๑๑ เทศบาลตำบลปลายบาง



แผนภาพที่ ๒.๑๐ โครงสร้างการบริหารเทศบาลตำบลปลายบาง^{๑๖๒}

วิสัยทัศน์

“ปลายบางเป็นเมืองน่าอยู่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศของการศึกษา ชาวประชาเข้มแข็ง”นโยบายการพัฒนาเทศบาลของนายกเทศมนตรีตำบลปลายบาง (พ.ศ. ๒๕๕๔ – ๒๕๕๘)

เทศบาลตำบลปลายบาง ภายใต้การบริหารงานของ นายพงษ์ศักดิ์ อัจฉริยะประสิทธิ์ นายกเทศมนตรีตำบลปลายบาง ซึ่งได้รับการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรี เป็นสมัยที่ ๕ เมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๕๔ และได้แถลงนโยบายต่อสภาเทศบาลตำบลปลายบางในวันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๔ ณ ห้องประชุมสภาเทศบาลตำบลปลายบาง โดยยึดกรอบนโยบาย ๕ ด้าน ดังต่อไปนี้

๑. นโยบายการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

๑.๑ ปรับปรุงและก่อสร้างถนนภายในเขตเทศบาลให้ได้มาตรฐาน เพื่อความสะดวกของประชาชนในการสัญจร

๑.๒ ปรับปรุงระบบระบายน้ำ เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา น้ำท่วมในเขตเทศบาลโดยแก้ไข ทั้งปัญหาเฉพาะหน้าและระยะยาว

^{๑๖๒} ข้อมูลเทศบาลตำบลปลายบาง, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลปลายบาง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.plaibang.go.th/> [๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๑].

๑.๓ ติดตั้งและขยายเขตไฟฟ้าสาธารณะให้ได้มาตรฐาน อย่างทั่วถึงและเพียงพอต่อการขยายตัวของชุมชนในเขตเทศบาล ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๑.๔ จัดทำสะพานทางเดินเท้าเพื่อให้ประชาชนใช้เดินทางอย่างสะดวกและรวดเร็ว

๒. นโยบายการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ของประชาชน

๒.๑ เน้นการส่งเสริมอาชีพให้ประชาชนมีรายได้เพิ่ม โดยการจัดอบรมวิชาชีพด้านต่าง ๆ อาทิ การอบรมจัดดอกไม้สด การอบรมประดิษฐ์ดอกไม้แห้ง การอบรมเย็บผ้าด้วยจักรอุตสาหกรรม การอบรม นวดแผนไทยโบราณ การอบรมทำขนม ฯลฯ เป็นต้น

๒.๒ จัดตลาดนัดสินค้าเกษตร สนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์แสดงและจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

๒.๓ สนับสนุนการรวมกลุ่มเพื่อร่วมกันทำการค้าขายสินค้าเกษตรและสินค้าของกลุ่มแม่บ้านในชุมชนเทศบาล

๒.๔ ส่งเสริมและให้ความรู้การใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

๓. นโยบายการพัฒนาด้านสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน

๓.๑ ส่งเสริมให้มีความสงบปลอดภัยในชุมชน ตลอดจนความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยและปรับปรุงสภาพแวดล้อมชุมชนให้มีความน่าอยู่

๓.๒ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยให้มีการบริการด้านสาธารณสุขอย่างทั่วถึง ทั้งด้านการรักษาพยาบาล และส่งเสริมสุขภาพอนามัย ป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ เช่น ไข้เลือดออก พืชสุนัขบ้า เป็นต้น

๓.๓ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านการศึกษา ให้เด็กและเยาวชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ขยายโอกาสด้านการศึกษาโดยรับถ่ายโอนโรงเรียนมาอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาล มุ่งเน้นตามนโยบายการเรียนฟรีของรัฐบาล และเพิ่มค่าอาหารกลางวันให้กับเด็กนักเรียนเป็นคนละ ๑๘ บาท

๓.๔ สนับสนุนและส่งเสริมแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด และการจัดระเบียบสังคมแบบบูรณาการ

๓.๕ ส่งเสริมการพัฒนาสติปัญญา และพัฒนาทางด้านจิตใจของเด็กและเยาวชน

๓.๖ ส่งเสริมและสนับสนุนด้านกีฬาและนันทนาการ

๓.๗ จัดสร้างและให้มีสวนสาธารณะและสนามกีฬาในเขตเทศบาล

๓.๘ อนุรักษ์และส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นให้คงอยู่สืบไป

๓.๙ สนับสนุนและให้การดูแลผู้พิการ ผู้สูงอายุ โดยการมอบเบี้ยยังชีพ และมอบเงินผู้พิการอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

๔. นโยบายการพัฒนาด้านการเมืองการบริหาร

๔.๑ ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

๔.๒ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเทศบาลฯ รวมทั้งร่วมแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น

๔.๓ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล การเมืองมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

๔.๔ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรของเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาล ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๔.๕ สนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดเก็บภาษีให้มีความเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๔.๖ มุ่งเน้นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย

๕. นโยบายการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

๕.๑ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการรณรงค์ป้องกันและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมขยะน้ำเสีย สิ่งปฏิกูลต่าง ๆ

๕.๒ ส่งเสริม พัฒนา และเสริมสร้างจิตสำนึกของประชาชนในชุมชนให้มีความรู้สึกรักและหวงแหนทรัพยากรธรรมชาติในเขตพื้นที่ หรือชุมชนของตน

๕.๓ ส่งเสริมให้ความรู้ในเรื่องการคัดแยกขยะ และการนำขยะกลับมาใช้ใหม่ หรือการแปรรูปขยะเพื่อนำกลับมาใช้เป็นผลิตภัณฑ์ เป็นการลดปริมาณขยะให้น้อยลง

๕.๔ ส่งเสริมการรักษาความสะอาด ถนน ทางเดินเท้า คูคลอง หน้าบ้านหน้ามอภายในเขตเทศบาล

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารของเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ปรากฏว่ามีผู้ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องไว้หลายท่าน ดังนี้

๒.๖.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นการทบทวนว่ามีนักวิจัยท่านใดที่ทำการวิจัยใกล้เคียงกับผู้วิจัยหรือไม่ และได้ผลการวิจัยเป็นอย่างไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบ และอธิบายงานวิจัยที่ผู้วิจัยทำได้อย่างเหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำดังนี้

สุภาพค์พิมพ์ คล้ายธานี ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารประเด็นการ รับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๕) เมื่อพิจารณารายละเอียด ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อ วิทยุ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = ๓.๓๒) ปัจจุบัน ช่องทางในการสื่อสารเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของสังคมไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๓๒) การสื่อสารของผู้นำเป็นสาเหตุของพัฒนาสถานการศึกษาเหล่านั้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๔) พระพุทธศาสนาเข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการสื่อสารของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๗๒) และประเด็นข้ออื่นๆ การได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ตอยู่ในระดับมาก ดังนั้น สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่า การสื่อสารในองค์กรผ่านสื่อต่างๆ ด้วยเทคโนโลยีดังกล่าวเป็นช่องทางประโยชน์ต่อการพัฒนา เมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ความต้องการ และทัศนคติอย่างเดียวกันให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ภาวะผู้นำทางการสื่อสารมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ด้านคือ ๑) ความสามารถในการส่งสาร ๒) ความสามารถในการรับสาร และ ๓) ความสามารถในการตอบสนอง ภาวะผู้นำทางการสื่อสารที่จะเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารควรยึดถือหรือประยุกต์ใช้หลักสังฆาภิบาล หรือ การพูดความจริงมาเป็นอันดับแรก ส่วนลำดับที่รองลงมานอกจากจะพูดแต่ความจริงแล้ว ผู้บริหารจะต้องพูดในสิ่งที่จริงหรือพูดอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง พูดในสิ่งที่ประโยชน์ หรือก่อประโยชน์ไม่ใช่ว่าการพูดไร้สาระ ขณะเดียวกันก็ต้องพึงระวังว่าจะต้องพูดด้วยความเป็นธรรม โดยอยู่บนบรรทัดฐานแห่งจรรยาบรรณ และสิ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือการพูดที่ต้องอาศัยจังหวะ เวลาหรือกาลเทศะที่เหมาะสมจึงจะทำให้ทักษะทางการสื่อสารประสิทธิผลและมีส่วนสนับสนุน ส่งเสริมให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

๓. การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยโดยการสังเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามรูปแบบการสังเคราะห์ (Synthesis Model) คือ SUPHANGPIM-Model ประกอบด้วย ๓ ด้าน ดังนี้ ๑) ความสามารถในการส่งสาร (Sender) ประกอบด้วย S = Sender เป็น ผู้ส่งสารที่ดี P = Personality มีบุคลิกภาพที่ดี N = Niceness ความสุภาพ ความมีมารยาทในการ สื่อสาร M = Morality มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ๒) ความสามารถในการรับสาร (Receiver) ประกอบด้วย U = Universality มีโลกทัศน์กว้างไกล A = Awareness รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม P = Purity มีความบริสุทธิ์ใจ ยอมรับสิ่งที่จริง และ ๓. ความสามารถในการ

ตอบสนอง (Responsibility) ประกอบด้วย H = Hospitality มีน้ำใจเสียสละเพื่อส่วนรวม G = Generality สื่อสารได้กับทุกระดับ ไม่เลือกปฏิบัติและสุดท้าย I = Implementation การสื่อสารสามารถนำไปปฏิบัติได้^{๑๖๓}

วรุฒม์ ทวีศรี ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ผลการวิจัยพบว่า

๑. บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๘๒ คิดเป็นร้อยละ ๖๕ เพศชาย จำนวน ๙๘ คน ร้อยละ ๓๕ ประชากรส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ย ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๘๐ เห็นด้วยกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อไปผลักดันองค์การให้ก้าวสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง

๒. สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำพบว่า หลักการโดยรวมของภาวะผู้นำคือการพัฒนาผู้นำให้สามารถควบคุมตัวเองได้มีสติรู้ตัวเองตลอดเวลา มีสมาธิมุ่งมั่นเป็นคนดีมีจริยธรรมความซื่อสัตย์สามารถเป็นแบบอย่างได้ ควรมีวิสัยทัศน์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างสรรค์นวัตกรรม

๓. การวิเคราะห์หลักธรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพบว่า หลักธรรมที่มีอิทธิพลต่อองค์การประสิทธิภาพสูงคือ (๑) หลักสังคหวัตถุ ๔ มีอิทธิพลค่อนข้างน้อยถึงปานกลาง (๒) อิทธิบาท ๔ มีอิทธิพลระดับปานกลาง และ (๓) หลักสัปปริยธรรม ๗ มีอิทธิพลระดับปานกลางถึงสูง ส่วนทฤษฎีที่มีอิทธิพลระดับปานกลาง

๔. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมประกอบด้วย เจื่อนใจ ระดับผู้นำ ลำดับความเร่งด่วน และองค์ประกอบสำคัญ ๓ หลักธรรม จำนวน ๑๕ องค์ประกอบ หลักสังคหวัตถุ ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ อิทธิบาท ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ หลักสัปปริยธรรม ๗ จำนวน ๗ องค์ประกอบ^{๑๖๔}

พระครูไพโรจน์ภทฺทคุณ (วิโรจน์ ภทฺทปญฺโญ) ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๔” ผลการวิจัยพบว่า

^{๑๖๓}สุภางศ์พิมพ์ คล้ายธานี, “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๓.

^{๑๖๔}วรุฒม์ ทวีศรี, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๓.

๑. สภาพทั่วไปของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๔ ความคิดเห็นของเจ้าอาวาสในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๔ ที่ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($X=๓.๗๙$) และเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกันมาก ($S.D.=๐.๖๗$) เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการเผยแผ่ ($X=๓.๘๔$) ด้านการปกครอง ($X=๓.๘๐$) ด้านการจัดการศึกษา ($X=๓.๗๓$) ด้านการสาธารณูปการ ($X=๓.๖๗$) อยู่ในระดับมากทุกข้อ

๒. การพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๔ เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในการบริหารงาน มีความสามารถควบคุมบุคคลากรให้อยู่ในกฎระเบียบ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อพัฒนาวัดและชุมชนให้มีความเจริญ และมีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส แยกเป็นรายด้าน ประกอบด้วย ด้านการปกครอง ด้านการจัดการศึกษา ด้านการเผยแผ่ ด้านการสาธารณูปการ ด้วยหลักการบริหารจัดการซึ่งเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การบริหารคน การบริหารเงิน การบริหารวัสดุ และการจัดการ ทั้งหมดนี้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำของเจ้าอาวาสอย่างสมบูรณ์แบบและเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำคือประยุกต์กับหลักสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา เป็นต้น

๓. นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๔การนำปัจจัยนำเข้าตามหลักการบริหาร 4 M ที่ประกอบด้วย ๓.๑ ภาวะผู้นำด้านการบริหารคน ประกอบด้วย เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมคน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความยุติธรรม มีคุณธรรม มีเมตตากรุณา มีการคัดเลือกบุคคลากร และต้องกำหนดกฎระเบียบภายในวัดเพื่อควบคุมความประพฤติของผู้ใต้บังคับบัญชา ๓.๒ ภาวะผู้นำด้านการบริหารเงิน ประกอบด้วย ต้องมีการวางแผนในการบริหารเงิน ใช้เงินตามวัตถุประสงค์ ต้องเป็นผู้จัดสรรเงินให้เป็นระเบียบมีแบบแผน ๓.๓ ภาวะผู้นำด้านการบริหารวัสดุ ประกอบด้วย มีการวางแผนการใช้ และคำนวณการใช้วัสดุตามงานนั้นๆ ต้องเป็นผู้มีทักษะความสามารถและความรู้ในการใช้วัสดุอุปกรณ์ และเรื่องการก่อสร้าง ๓.๔ ภาวะผู้นำด้านการจัดการประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล ต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มทักษะในการจัดการ มีทักษะในการติดต่อประสานงานที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี การประยุกต์หลักการบริหาร 4 M's เข้ากับสังคหวัตถุ ๔ มาเป็นรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๔ มีภาวะผู้นำและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น^{๑๖๕}

^{๑๖๕}พระครูไพโรจน์ ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภทฺทปญฺโญ), “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๔”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๓.

กุศล โพธิ์สุวรรณ ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมณฑลเทศาภิบาล (สท จนทสโร)” ผลการวิจัยพบว่า

๑. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) มีความเหมาะสมมากกว่าทฤษฎีอื่นในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะมีองค์ประกอบ ได้แก่ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างน่ายกย่องนับถือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งทำประโยชน์ให้ส่วนรวม สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความพยายาม ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ได้เรียนรู้จากการทำงาน มอบหมายงานตามความเหมาะสม และมีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งสามารถสังเคราะห์เข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ส่วนแนวคิด ทฤษฎีการเผยแผ่พระพุทธศาสนา มีวิธีการเผยแผ่ที่พระพุทธองค์ทรงใช้อยู่เสมอในสมัยพุทธกาล ได้แก่ การเสนอหลักคำสอนที่เป็นแก่นแท้ทางพระพุทธศาสนา การปฏิบัติเชิงรุกหรือเยี่ยมเยียนตามบ้าน การบริการชุมชน การใช้ปาฏิหาริย์ต่างๆ การเข้าหาผู้นำทางศาสนา การเมือง และทางเศรษฐกิจ การปฏิบัติหลักคำสอนหรือความเชื่อของลัทธิศาสนาดั้งเดิม การปฏิรูปพระพุทธศาสนาท่ามกลางกระแสวัฒนธรรมและลัทธิต่างๆ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น และการเผยแผ่ด้วยบุคลิกภาพ โดยมีรูปแบบการเผยแผ่แบบสันตนาธรรม บรรยายธรรม และถามตอบธรรมะ ซึ่งวิธีและรูปแบบเผยแผ่ดังกล่าว บางแห่งก็ยังนิยมนามาใช้ สำหรับวิธีหรือรูปแบบการเผยแผ่ที่ใช้อยู่เสมอในสมัยปัจจุบัน ส่วนมากจะเป็นการแสดงธรรม โดยผ่านทางทีวี วิทยุ สื่อออนไลน์ และสิ่งพิมพ์ต่างๆ

๒. ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมณฑลเทศาภิบาล (สท จนทสโร) ซึ่งมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป ตามองค์ประกอบทุกข้อ ภาวะผู้นำของท่าน สามารถสังเคราะห์ได้กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ทศพิชราชธรรม อคติ ๔ สัปปุริสธรรม ๗ ปาปนิกรธรรม ๓ พละ ๔ และสาราณียธรรม ๖ ส่วนการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของท่าน มีความสอดคล้องกับวิธีหรือรูปแบบทุกข้อที่ใช้อยู่เสมอในสมัยพุทธกาล ดังกล่าว^{๑๖๖}

การุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่ได้รับคะแนนมากที่สุด คือ ผู้นำต้องเน้นการวัดและการประเมินที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีความสัมพันธ์กันกับ

^{๑๖๖}กุศล โพธิ์สุวรรณ, “ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมณฑลเทศาภิบาล (สท จนทสโร)”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๓.

ภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีพบว่ามี ๕ ตัวชี้วัด ได้แก่

๑. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
๒. ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ
๓. การมีส่วนร่วม
๔. สถานภาพ และบทบาทสตรี และ
๕. ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์^{๑๖๗}

ตารางที่ ๒.๒๓ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
สุภาภรณ์ คัลยาณานัน (๒๕๕๘)	ภาวะผู้นำทางการสื่อสารมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ด้าน คือ ๑. ความสามารถในการสื่อสาร ๒. ความสามารถในการรับสาร ๓. ความสามารถในการตอบสนอง
วรุตม์ ทวีศรี (๒๕๕๘)	หลักการโดยรวมของภาวะผู้นำคือ ๑. การพัฒนาผู้นำให้สามารถควบคุมตัวเองได้ มีสติรู้ตัวเองตลอดเวลา ๒. มีสมาธิมุ่งมั่นเป็นคนดีมีจริยธรรมความซื่อสัตย์สามารถเป็นแบบอย่างได้
พระครูไพโรจน์ภทฺทคุณ (วิโรจน์ ภทฺทปญฺโญ) (๒๕๕๗)	การพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ๑. ต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในการบริหารงาน ๒. มีความสามารถควบคุมบุคคลากรให้อยู่ในกฎระเบียบ ๓. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อพัฒนาวัดและชุมชนให้มีความเจริญ ๔. มีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

^{๑๖๗}การุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๖), หน้า ๓.

ตารางที่ ๒.๒๓ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
กุศล โพธิ์สุวรรณ (๒๕๕๖)	๑. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป ๒. ประพจน์เป็นแบบอย่าง ๓. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ๔. มุ่งทำประโยชน์ส่วนรวม ๕. ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม ๖. เรียนรู้การทำงาน ๗. สามารถสื่อสาร
การุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์ (๒๕๕๖)	๑. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ๒. ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ ๓. การมีส่วนร่วม ๔. สถานภาพ และบทบาทสตรี และ ๕. ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

๒.๖.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักพุทธธรรม เป็นการทบทวนว่ามีนักวิจัยท่านใดที่ทำการวิจัยใกล้เคียงกับผู้วิจัยหรือไม่ และได้ผลการวิจัยเป็นอย่างไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบ และอธิบายงานวิจัยที่ผู้วิจัยทำได้อย่างเหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักพุทธธรรมดังนี้

ภาส ภาสสัทธา ได้วิจัยเรื่อง การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการด้านความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านความโปร่งใส ด้านการนำหลักนิติธรรมมาปฏิบัติเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน ประกอบด้วย ๓ ประเด็นสำคัญ คือ ๑. กฎเกณฑ์ ๒. ระเบียบ ๓. กฎหมายในการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารงานและบุคลากร ด้านการนำการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารงานประกอบด้วย ๓ ประเด็นสำคัญ คือ ๑. ร่วมคิด ๒. ร่วมทำ ๓. ร่วมตรวจสอบ ในการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากร ด้านการนำความรับผิดชอบมาปฏิบัติเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน ประกอบด้วย ๓ ประเด็นสำคัญ คือ ๑. ความรับผิดชอบต่อตนเอง ๒. ความรับผิดชอบต่อชุมชนท้องถิ่น ๓. ความรับผิดชอบต่อสังคม ในการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากร

๒. ด้านการนำหลักทิริ โอตตปปะ กับหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน คือ ๑. ความละเอียดต่อการกระทำสิ่งผิด ๒. ความเกรงกลัวต่อการกระทำผิด ในการนำหลักธรรม อปริหานิยธรรม ๗ กับหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน คือ ๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ๒. พร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ลบล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ ๔. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชุมชน (ชาววัชชี) เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง ๕. บรรดากุลสตรี กุลกุมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหงหรือดูดคร่ำขึ้นใจ ๖. เคารพสักการบูชาเจดีย์ ๗. จัดให้ความอารักขา คุ่มครอง ป้องกัน อันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย เพื่อให้เกิดแนวทางอันดีงาม ในการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากร และในด้านการนำหลักพุทธธรรมบูรณาการกับหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน ตามหลักพุทธธรรม มีหลักพุทธธรรมที่มีความเหมาะสมและครอบคลุมในการนำมาบริหารทั้งในระดับบุคคล ด้วยการนำหลักโลกบาลธรรมอันเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องเตือนตนเองให้คิดดี ปฏิบัติดี และการนำหลักอปริหานิยธรรม ๗ อันเป็นการหลักธรรมในการทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเมื่อมีการนำมาบูรณาการกับธรรมาภิบาล ด้วยหลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๓. การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการด้านความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการนำหลักพุทธธรรมบูรณาการร่วมกับหลักธรรมาภิบาลทำให้ได้รูปแบบในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ รูปแบบหลัก ประกอบด้วยรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อความโปร่งใส ในงานบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านนิติธรรม ด้านการมีส่วนร่วมในด้านความรับผิดชอบ รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อความโปร่งใสในงานบริการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านนิติธรรม ในด้านการมีส่วนร่วม ในด้านความรับผิดชอบ และรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อความโปร่งใสในงานสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านนิติธรรม ในด้านการมีส่วนร่วมในด้านความรับผิดชอบ โดยนำรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรม และหลักธรรมาภิบาลในงานบริหาร บริการ และงานสนับสนุนเพื่อความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การบูรณาการครบถ้วน และมีความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป^{๑๖๘}

^{๑๖๘} ภาส ภาสสัทธา, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการด้านความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๓.

พัฒนสรณ์ เกียรติฐิติคุณ ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจ กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า

๑. มีการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า การบูรณาการหลักศีลในการจัดระเบียบ รองลงมา ได้แก่ การบูรณาการหลักขันติในการดูแลความปลอดภัย การบูรณาการหลักปิยวาจาในการดูแลการท่องเที่ยว การบูรณาการหลักอรรถจริยาในการดูแลภารกิจพิเศษอื่นๆ และน้อยที่สุด คือ การบูรณาการหลักเมตตาในการดูแลการจราจร ตามลำดับ

๒. การนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจ กรุงเทพมหานคร รูปแบบ “Big CAMP Model” ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรักกรุงเทพมหานครร่วมสร้างกรุงเทพมหานครให้เป็นเมืองที่น่าอยู่และน่าเยือน ดังนี้

ศีล B = Behavior หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมทั้งทางกาย วาจา ใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการจัดระเบียบเมือง ให้ทุกคนสามารถใช้ที่สาธารณะร่วมกันอย่างปลอดภัย โดยการควบคุมภายในตนของเจ้าหน้าที่ (Internal) เช่น การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เทศกิจมีหลักสูตรการเข้าร่วมการอบรมคุณธรรมร่วมกับ มจร. และในการปฏิบัติตนกับบุคคลทั่วไป (General)

ขันติ C = Control หมายถึง อดทนต่อความยากลำบากในการออกปฏิบัติงาน อดทนต่อความตรากตรำของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และอดกลั้นต่อความไม่เข้าใจของผู้ค้าและประชาชน

เมตตา A = Action หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือ ประารถนาดี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล เช่น การช่วยจัดจราจรช่วงเช้า-เย็น โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของประชาชน

ปิยวาจา M = Morality หมายถึง การพูดจาสุภาพอ่อนน้อม จริงใจ แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ สร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้พบเห็นด้วยความยิ้มแย้ม มีอัธยาศัยดี สามารถประชาสัมพันธ์แนะนำเส้นทาง และสถานที่สำคัญต่าง ๆ ให้กับนักท่องเที่ยวและประชาชนผู้สัญจรไปมา ให้ความช่วยเหลือนักท่องเที่ยวด้วยความเต็มใจประดุจญาติมิตร มีความรอบรู้วัฒนธรรมในพื้นที่

อรรถจริยา P = Public Mind หมายถึง จิตอาสา ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ ขวนขวายต้องการช่วยเหลือ โดยการจัดเวรออกตรวจเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอเพื่อคอยสอดส่องดูแลความปลอดภัยให้แก่ประชาชน^{๑๖๙}

นฤนันท์ สร้อยมณ และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “คุณธรรมจริยธรรมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล” ผลการวิจัยพบว่า จุดเด่นในการบริหารงานที่ทำให้องค์การบริหาร

^{๑๖๙}พัฒนสรณ์ เกียรติฐิติคุณ, “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ก-ง.

ส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้รับรางวัลที่ ๑ ประเภทการบริหารจัดการที่ดีประจำปี ๒๕๔๗ ได้แก่ การบริหารจัดการ ส่วนหลักคุณธรรมองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่ปฏิบัติ ตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมายอย่างเคร่งครัด สำหรับหลักความโปร่งใส องค์การบริหารส่วน ตำบลทุกแห่งมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีในทุกๆ ทาง การสื่อสาร ส□วนหลักความรับผิดชอบต่อในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลจะสอบถาม ความเห็นของประชาชนโดยผ่านประชาคมหมู่บ้าน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของโครงการในแต่ละ หมู่บ้านก่อน แล้วจึงนำมารวมกันเพื่อจัดลำดับตามความจำเป็นเร่งด่วนในภาพรวมอีกครั้ง และ ส่วน หนึ่งของแผนพัฒนาท้องถิ่นจะมีการส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณ^{๑๗๐}

พัชรี ชำนาญศิลป์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการ อาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขต ภาคเหนือตอนล่าง มีจำนวน ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์มีจำนวน ๑๐ ตัว แปร ๒. องค์ประกอบด้านความชำนาญมีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๓. องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์มี จำนวน ๑๐ ตัวแปร ๔. องค์ประกอบด้านคุณธรรม มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร

๒. การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัย การอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความ รอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดทิศทาง มีทักษะด้านเทคโนโลยี ใหม่ๆ มีประสบการณ์มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกฝน ตั้งใจอดทน ให้ความช่วยเหลือ มองโลกใน แง่บวก สร้างความสัมพันธ์ มีจิตอาสา ซื่อสัตย์จริงใจ มีสัจจะ คำนับสัญญา มีจิตใจเป็นกลาง กระจาย อำนาจ ส่งเสริมการศึกษา นำหลักธรรมมาใช้ มีเหตุและผล รอบคอบ ใส่ใจประเมินผล สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น ยึดหลักอธิปไตย ๔

๓. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ ๑. องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักขุมหา) ประกอบด้วย สร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มีแนวความคิดใหม่ๆ ๒. องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิรูโร) ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและ ความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน ๓. องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่ กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติ

^{๑๗๐} นฤนันท์ สุริยมณ และคณะ, “คุณธรรมจริยธรรมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหาร ส่วนตำบล”, รายงานวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหาร และพัฒนาองค์ความรู้ องค์การมหาชน, ๒๕๔๙), หน้า ๑๘๗.

ผู้อื่น ๔. องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผล ในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริมมีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล^{๑๗๑}

อภิชาติ พานสุวรรณ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรม ทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีการพัฒนาที่มีผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม๗ โดยเฉพาะ ๓ ด้าน คือ ๑. มัตตัญญูตาหรือรู้ตน คือมีคุณธรรม จริยธรรม มีอุดมการณ์เชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น ขยันอดทน อุทิศเวลาให้แก่งาน พัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบ ยอมรับความ ผิดพลาด มีวินัยในตนเองและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ชุมชน ๒. ปุคคัลปโรปรัญญูตาหรือรู้จักบุคคล คือ รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะกับงาน สนับสนุนส่งเสริมการมีส่วนร่วม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็น กัลยาณมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถในการจูงใจคน สร้างขวัญกำลังใจให้เพื่อนร่วมงาน ๓. ปริสัญญูตาหรือรู้ชุมชน คือ มีความรักในชุมชนที่อาศัย รู้ความต้องการของคนในชุมชน รู้วัฒนธรรม ประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการปฏิบัติตามวัฒนธรรม ประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ พื้นฟูวิถีชีวิตชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างอาชีพ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ผู้นำชุมชนควรมีลักษณะที่สำคัญ ๔ ด้าน คือ ๑. ความเป็นกันเอง ๒. ความเฉลียวฉลาด ๓. ความมุ่งมั่น และ ๔. ความมั่นใจในตนเอง ๓. ผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่มีความเก่งและความดีควบคู่กันไป ด้านความเก่งผู้นำชุมชนควรมีคุณลักษณะดังนี้ มีความรู้ทางการศึกษา สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของชุมชนได้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับชุมชนในอนาคตและเตรียมการรองรับได้แก้ไขปัญหาได้ทันเวลา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำชุมชนสามารถคิดได้ และกำหนดแนวทางในการพัฒนาชุมชนได้เอง มีความเฉลียวฉลาดมีการวางแผนการทำงานผู้นำชุมชนต้องวางแผนก่อนการทำงานมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานทุกครั้งสามารถกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานได้มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มั่นใจในตนเอง กล้าตัดสินใจ ด้านความดีผู้นำชุมชนควรมีคุณลักษณะดังนี้ มีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น รู้จักกาลเทศะ มนุษย์สัมพันธ์ดี วางตัวเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชน มีความรับผิดชอบ ปรับปรุงและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ^{๑๗๒}

^{๑๗๑}พัชรีย์ ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๓.

^{๑๗๒}อภิชาติ พานสุวรรณ, “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๓.

ตารางที่ ๒.๒๔ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักพุทธธรรม

นักวิจัย	ผลการวิจัย
ภาส ภาสสัทธา (๒๕๕๓)	รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อความโปร่งใสในงานสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านนิติธรรม ในด้านการมีส่วนร่วมในด้านความรับผิดชอบ
พัฒนสรณ์ เกียรติจิตติคุณ (๒๕๕๘)	การบูรณาการหลักศีลในการจัดระเบียบ รองลงมาได้แก่ การบูรณาการหลักขันติในการดูแลความปลอดภัย การบูรณาการหลักปิยวาจาในการดูแลการท่องเที่ยว การบูรณาการหลักอหิงสาในการดูแลภารกิจพิเศษอื่นๆ และน้อยที่สุด คือ การบูรณาการหลักเมตตาในการดูแลการจราจร
นฤนันท์ สุริยมณและคณะ (๒๕๕๙)	๑. ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมายอย่างเคร่งครัด ๒. หลักความโปร่งใส องค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่งมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีในทุกๆ ทาง การ สื่อสาร ๓. หลักความรับผิดชอบต่อการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลจะสอบถามความเห็นของประชาชนโดยผ่านประชาคมหมู่บ้าน
พัชร ชำนาญศิลป์ (๒๕๕๓)	การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธ ประกอบด้วย ๑. องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักขุมา) ๒. องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิธูโร) ๓. องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) ๔. องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔)
อภิชาติ พานสุวรรณ (๒๕๕๘)	ผู้นำชุมชนควรมีลักษณะที่สำคัญ ๔ ด้าน คือ ๑. ความเป็นกันเอง ๒. ความเฉลียวฉลาด ๓. ความมุ่งมั่น และ ๔. ความมั่นใจในตนเอง

๒.๖.๓ งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

การทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร เป็นการทบทวนว่ามีนักวิจัยท่านใดที่ทำการวิจัยใกล้เคียงกับผู้วิจัยหรือไม่ และได้ผลการวิจัยเป็นอย่างไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบ และอธิบายงานวิจัยที่ผู้วิจัยทำได้อย่างเหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรดังนี้

๑. งานวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร

การทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร เป็นการทบทวนว่ามีนักวิจัยท่านใดที่ทำการวิจัยใกล้เคียงกับผู้วิจัยหรือไม่ และได้ผลการวิจัยเป็นอย่างไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบ และอธิบายงานวิจัยที่ผู้วิจัยทำได้อย่างเหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรดังนี้

พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์^{๑๗๓} ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. ศึกษาสภาพปัจจัยภายในองค์กรและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ๒. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวงและ ๓. ศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยภายในองค์กรที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นนักบริหารพนักงานระดับ ๘-๑๑ และ LO Agent (คณะผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้) ของการไฟฟ้านครหลวงที่ผ่านการอบรมโครงการพัฒนาทีมด้วยเครื่องมือองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน ๓๖ หน่วยงานและจำนวน ๔๐๐ คนโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า ๕ ระดับที่ผ่านการหาความเที่ยงตรงซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (index of item objective congruence -ioc) ตั้งแต่ ๐.๕๐ ขึ้นไปผ่านการหาค่าอำนาจจำแนกข้อคำถาม โดยหาค่า Corrected Item-Total Correlation ทุกข้อได้ ค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ ๐.๒๐ ขึ้นไป และผ่านการหาความเชื่อมั่น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient of alpha) ระหว่าง ๐.๗๙-๐.๙๕ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows เพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์และใช้โปรแกรม AMOS (Analysis of Moment Structure) วิเคราะห์เส้นทาง เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง โดยสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling-SEM) เพื่อใช้ทดสอบและประมาณ

^{๑๗๓} พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์, ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑), หน้า ๓.

ค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

๑. สภาพของปัจจัยภายในองค์กรและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง พบว่า สภาพปัจจัยภายในองค์กร โดยภาพรวมมีสภาพอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนปัจจัยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ยังอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง พบว่า โดยภาพรวมสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง อยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนองค์ประกอบด้านการเอื้ออำนาจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ยังอยู่ในระดับปานกลาง

๒. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรทุกปัจจัย ได้แก่ ๑. ปัจจัยวิสัยทัศน์ภารกิจและยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๒. ปัจจัยโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๓. ปัจจัยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ ๔. ปัจจัยความสามารถในการดำเนินงานบริหารจัดการ ๕. ปัจจัยความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ๖. ปัจจัยการปฏิบัติงานของรายบุคคลและทีมงาน ๗. ปัจจัยการพัฒนาบุคคลและทีมงาน ๘. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร ๙. ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๑๐. ปัจจัยการจูงใจในการทำงาน และ ๑๑. ปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๓. ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จำนวน ๓ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานและปัจจัยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ ตามลำดับ ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จำนวน ๙ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยความสามารถในการดำเนินงานบริหารจัดการ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการพัฒนาบุคคลและทีมงาน ปัจจัยโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการจูงใจในการทำงาน ปัจจัยการปฏิบัติงานของรายบุคคลและทีมงาน ปัจจัยวิสัยทัศน์ ภารกิจและยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ และปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จำนวน ๑ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยทั้งหมดสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ได้ร้อยละ ๘๕

ตารางที่ ๒.๒๕ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์ (๒๕๕๑, หน้าบทคัดย่อ)	สภาพปัจจัยภายในองค์กร โดยภาพรวมมีสภาพอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับ ๓ อันดับแรกได้แก่ ๑. ปัจจัยวิสัยทัศน์ภารกิจและยุทธศาสตร์ ๒. ปัจจัยโครงสร้างองค์กร ๓. ปัจจัยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

๒. งานวิจัยเกี่ยวกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นการทบทวนว่านักวิจัยท่านใดที่ทำการวิจัยใกล้เคียงกับผู้วิจัยหรือไม่ และได้ผลการวิจัยเป็นอย่างไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบและอธิบายงานวิจัยที่ผู้วิจัยทำได้อย่างเหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานดังนี้

อัจฉรา แซ่ตั้ง^{๑๗๔} ได้วิจัยเรื่อง มาตรฐานในการปฏิบัติงานของส่วนการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแห อำเภอรือเสาะ จังหวัดยะลา การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของส่วนงานคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแห อำเภอรือเสาะ จังหวัดยะลา การศึกษาครั้งนี้มีการศึกษาจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในส่วนการคลัง ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแห อำเภอรือเสาะ จังหวัดยะลา เพื่อสรุปประเด็นสำคัญ ผลการศึกษาพบว่า มาตรฐานด้านการรับเงิน การปฏิบัติ คือ การรับเงินทุกประเภทจะต้องออกใบเสร็จรับเงินและมีการควบคุมและการใช้ใบเสร็จรับเงิน ด้านการเก็บรักษาเงิน มีการรวบรวมจำนวนเงินที่ได้รับในแต่ละวันนำไปฝากกับยอดเงินในวันถัดไป วงเงินที่เก็บรักษาในมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเก็บรักษาเงิน ๓ คน ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยคลัง ๑ คน และพนักงานส่วนท้องถิ่น ๒ คน ด้านการรับ-ส่งเงิน จากขั้นตอนในการดำเนินการในการรับ-ส่งเงิน คือ หัวหน้าส่วนการคลังและผู้ที่ได้รับผิดชอบนำเงินฝากคือเจ้าหน้าที่ที่หัวหน้าส่วนการคลังให้ปฏิบัติงาน การเบิกเงินพบว่า คือ กรณีเป็นค่าซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของให้มีเอกสารประกอบฎีกา บางครั้งขาดเอกสารบางอย่างก็ต้องเบิกเงินให้แล้วนำเอกสารตามมาทีหลัง กรณีที่เป็นเงินเดือนค่าจ้างประจำ เงินประจำตำแหน่ง ให้มีเอกสารประกอบ ครบถ้วนแต่บางครั้งผู้บริหารยังไม่มีตรวจสอบ ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งยอดเงินก็เบิกได้ ด้านการตรวจและอนุมัติ

^{๑๗๔} อัจฉรา แซ่ตั้ง, “มาตรฐานในการปฏิบัติงานของส่วนการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแห อำเภอรือเสาะ จังหวัดยะลา”, *รายงานการวิจัย*, (ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๓), หน้า ๓.

ฎีกา มีการตรวจ และอนุมัติฎีกาและดำเนินงานตามมาตรฐานงานด้านส่วนการคลังที่ได้กำหนดไว้ ในปัจจุบันทางองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแห อำเภอรือเสาะ จังหวัดยะลา ไม่สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานงานด้านส่วนการคลังได้ตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่มีการศึกษาให้ชัดเจนและยังคงปฏิบัติตามอย่างนั้นเรื่อยมาจนถึงปัจจุบันจนทำให้เกิดปัญหาและปฏิบัติงานได้ไม่ดีมากนัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจในมาตรฐานการปฏิบัติงานส่วนการคลังให้ถูกต้อง มีการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่วนการคลังสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านส่วนการคลังจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วันชัย รุจนวงศ์^{๑๗๕} ได้วิจัยเรื่อง มาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานและการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด การศึกษาวิจัยเรื่อง “มาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานและการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด” เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล) ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานองค์การสหประชาชาติที่มีต่อเด็กและเยาวชนผู้เกี่ยวข้องในการมาขอรับบริการจากองค์กรและบุคลากร ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานองค์การสหประชาชาติ แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานองค์การสหประชาชาติและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานองค์การสหประชาชาติให้เหมาะสม โดยการศึกษาจากรายละเอียดข้อมูลเอกสารหลักฐานทางราชการ การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องจำนวน ๗ กลุ่ม แต่เพื่อความเหมาะสมในการวิเคราะห์ข้อมูลจึงได้รวมกลุ่มผู้บริหาร นักวิชาการกรมพินิจฯ กับกลุ่มเจ้าหน้าที่สถานพินิจฯ จังหวัด ดังนั้นจึงเหลือเพียง ๖ กลุ่ม ดังนี้

๑. ผู้บริหารและนักวิชาการกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และเยาวชนรวมกับกลุ่มเจ้าหน้าที่สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัด

๒. เจ้าหน้าที่สถานแรกรับเด็กและเยาวชน

^{๑๗๕} นายวันชัย รุจนวงศ์, “มาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานและการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม, ๒๕๕๙), หน้า ๓.

๓. เจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนรวม ๑๖ ศูนย์
๔. เด็กและเยาวชนที่กระทำผิดในสถานแรกรับรวม ๓๓ จังหวัด
๕. เด็กและเยาวชนที่กระทำผิดในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนรวม ๑๖ ศูนย์
๖. ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ที่ปรึกษากฎหมาย ผู้ปกครองเด็กและเยาวชน อัยการ ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว และตำรวจ

ผลจากการศึกษาวิจัย สามารถสรุปโดยจำแนกตามประเด็นต่าง ๆ ๔ ประเด็น ดังนี้

๑. ผลการดำเนินงาน (ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ) ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานองค์การสหประชาชาติที่มีต่อเด็กและเยาวชน ผู้เกี่ยวข้องในการมาขอรับบริการจากองค์กร และบุคลากรโดยพิจารณาจากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ผลกระทบ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดผลสูงสุดแก่เด็ก เยาวชน บิดามารดา ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานผลการศึกษารายการดำเนินงาน (ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ) ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานองค์การสหประชาชาติที่มีต่อเด็กและเยาวชน ผู้เกี่ยวข้องในการมาขอรับบริการจากองค์กรและบุคลากร ผลการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานสหประชาชาติของคณะนิเทศงานประจำปี ๒๕๔๘ และผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ ในครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในระดับหนึ่งเพียงบางส่วน ไม่สามารถชี้ชัดในรายละเอียดปลีกย่อยในด้านต่าง ๆ ได้ ในขณะที่มาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานองค์การสหประชาชาติยังมีประเด็นรายละเอียดปลีกย่อยอีกมากมายในด้านต่าง ๆ

๒. ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานองค์การสหประชาชาติ

ผลจากการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและนักวิชาการกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน รวมทั้ง กลุ่มเจ้าหน้าที่สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัด กลุ่มเจ้าหน้าที่สถานแรกรับเด็กและเยาวชน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน พบว่าส่วนใหญ่ทั้ง ๓ กลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยเห็นว่ามีปัญหาซึ่งมีปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานองค์การสหประชาชาติ จากการศึกษาทุกกลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่

๑. ปัญหา ความไม่ชัดเจนของนโยบายกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนในการให้ดำเนินงานตามมาตรฐานดังกล่าว และการมีนโยบายใหม่ ๆ อื่นที่ไม่สอดคล้องกัน

๒. ปัญหาด้านความหมายของคำว่า “มาตรฐาน” ไม่สอดคล้องกับคำจำกัดความของคำว่า “มาตรฐาน” ดังที่มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้

๓. แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานองค์การสหประชาชาติ

จากความคิดเห็นของกลุ่มเจ้าหน้าที่ทั้ง ๓ กลุ่ม เห็นว่าควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน ดังนี้

๑. ควรกำหนดนโยบายในเรื่องนี้ใหม่ให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม โดยไม่ก่อให้เกิดความสับสนในด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

๒. ควรจัดทำมาตรฐานเดิมใหม่ ให้สอดคล้องกับความหมายของคำว่า “มาตรฐาน” และมีการกำหนดมาตรฐาน และกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถระบุผลสัมฤทธิ์ของมาตรฐาน

๔. แนวทางในการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานองค์การสหประชาชาติให้เหมาะสม ดังนี้

๑. ควรกำหนดความหมายของ คำว่า “มาตรฐาน” ในมาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานองค์การสหประชาชาติฉบับเดิมใหม่ ให้ถูกต้องสอดคล้องกับคำจำกัดความหมายของคำว่า “มาตรฐาน” ตามความหมายในแง่วิชาการ และจัดทำมาตรฐานเดิมใหม่

๒. ควรกำหนดความชัดเจนของมาตรฐานในด้านต่าง ๆ ซึ่งมาตรฐานฉบับเดิมยังไม่มีหรือมีแต่ไม่ได้กำหนดไว้ โดยกำหนดเป็นมาตรฐานเชิงเวลา เชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณไว้

๓. ควรปรับปรุงเนื้อหาสาระของมาตรฐานเดิมใหม่ให้สอดคล้องกับความหมายของคำว่า “มาตรฐาน” มีการกำหนดเป้าหมายที่ผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนสามารถระบุผลสัมฤทธิ์ได้

๔. ควรปรับปรุงเนื้อหาของมาตรฐานเดิมใหม่ โดยประยุกต์เนื้อหาสาระของอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก กฎมาตรฐานต่าง ๆ ขององค์การสหประชาชาติที่เกี่ยวข้อง ปรัชญา แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน สวัสดิการเด็กและครอบครัว และเรื่องที่เกี่ยวข้อง

๕. ควรจัดให้มีมาตรฐานด้านคดีทั้งคดีอาญาและครอบครัว การบำบัด แก้ไข ฟื้นฟู ป้องกันและพัฒนาเด็กและเยาวชน มาตรฐานการจำแนกประเภทเด็กและเยาวชน การศึกษาวิชาสามัญวิชาชีพ จริยศึกษา พลศึกษา พุทธศึกษา และนันทนาการ มาตรฐานสุขอนามัย สุขภิบาล การบำบัดรักษาเมื่อเจ็บป่วย มาตรฐานสถานแรกรับเด็กและเยาวชน และศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนมาตรฐานการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย การติดตามผลและประเมินผล และการ

สงครามภายหลังปล่อย มาตรฐานการดูแลรักษาความปลอดภัยและมาตรฐานการติดต่อประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรเครือข่าย

ศรีสมบัติ โชคประจักษ์ชัดและคณะ^{๑๗๖} ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ การวิจัยเรื่องการพัฒนาเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ช. ตามภาระงานทั้งสี่ด้าน ได้แก่ ด้านการปราบปรามการทุจริต ด้านการป้องกันการทุจริต ด้านการตรวจสอบทรัพย์สินและด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเอกสาร การใช้เทคนิคเดลฟาย และการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน ๑๙ คน และจากการใช้เทคนิคเดลฟายจำนวน ๒๒ คน การประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารระดับกลางจำนวน ๒๘ คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในระดับมากขึ้นไป ประกอบด้วย มาตรฐานการปฏิบัติงานในด้านการปราบปรามการทุจริตจำนวน ๒๐ มาตรฐาน ด้านการป้องกันการทุจริตจำนวน ๑๑ มาตรฐาน ด้านการตรวจสอบทรัพย์สินจำนวน ๑๓ มาตรฐานและด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน ๑๖ มาตรฐาน

ตารางที่ ๒.๒๖ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน

นักวิจัย	ผลการวิจัย
อัจฉรา แซ่ตั้ง (๒๕๕๗)	มาตรฐานด้านการรับเงิน การปฏิบัติ คือ การรับเงินทุกประเภทจะต้องออกใบเสร็จรับเงินและมีการควบคุมและการใช้ใบเสร็จรับเงิน
นายวันชัย รุจนวงศ์ (๒๕๕๙)	ควรจัดให้มีมาตรฐานด้านคดีทั้งคดีอาญาและครอบครัว การบำบัด แก้ไข ฟื้นฟู ป้องกันและพัฒนาเด็กและเยาวชน มาตรฐานการจำแนกประเภทเด็กและเยาวชน
ศรีสมบัติ โชคประจักษ์ชัดและคณะ (๒๕๕๗)	มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในระดับมากขึ้นไป

^{๑๗๖} ศรีสมบัติ โชคประจักษ์ชัดและคณะ, “การพัฒนาเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๗), หน้า ๓.

๓. งานวิจัยที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ เป็นการทบทวนว่ามีนักวิจัยท่านใดที่ทำการวิจัยใกล้เคียงกับผู้วิจัยหรือไม่ และได้ผลการวิจัยเป็นอย่างไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบ และอธิบายงานวิจัยที่ผู้วิจัยทำได้อย่างเหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ดังนี้

ดรณิกร สุปันดี^{๑๗๗} ได้วิจัยเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และความผูกพันของพนักงาน: การตรวจสอบการบรรจบกันของทั้งสองแบบแผนและการนำไปสู่พฤติกรรมเชิงรุกของพนักงาน งานวิจัยในระดับบุคคลเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ให้การสนับสนุนถึงการรับรู้ CSR ของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน การเชื่อมโยงระหว่าง CSR และความผูกพันนี้เป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมในงานที่มีความผูกพันพร้อมมุ่งมั่นเน้นความสำคัญของการมี CSR ต่อสังคม งานวิจัยก่อนหน้านี้ ยังไม่ได้ศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจมากขึ้นของการเกิด CSR ที่มีผลต่อพนักงาน โครงการนี้สอดคล้องกับช่องว่างดังกล่าวโดย ๑. เพื่อสำรวจลักษณะของ CSR และผลที่ได้ต่อพนักงานและองค์กร และ ๒. เพื่อศึกษาผลกระทบของ CSR ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การทดสอบโมเดลได้บูรณาการมุมมองของทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social identity theory) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างการรับรู้ CSR และการมีส่วนร่วมของ CSR ที่มีผลต่อพนักงานในการสร้างผลการปฏิบัติงานเชิงบวก ในรูปแบบของความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการช่วยเหลือและพฤติกรรมการแสดงความคิดเห็นโดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธีเริ่มจากวิธีการเชิงคุณภาพตามด้วยเชิงปริมาณประเด็นใหม่ที่ได้จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้จัดการ พบด้านอารมณ์ด้านคุณค่าของงาน และด้านการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลจากพนักงานโรงแรม ๒๔๕ คน โดยใช้วิธีการแบบจำลองสมการโครงสร้าง (PLS-SEM) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีส่วนร่วมมากใน CSR แสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นในความผูกพัน พฤติกรรมการช่วยเหลือและพฤติกรรมการแสดงความคิดเห็น ผลการวิจัยเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR มากขึ้น

^{๑๗๗} ดรณิกร สุปันดี, “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และความผูกพันของพนักงาน: การตรวจสอบการบรรจบกันของทั้งสองแบบแผนและการนำไปสู่พฤติกรรมเชิงรุกของพนักงาน”, *รายงานการวิจัย*, (สงขลา: คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๕๙), หน้า ๓.

วิภา จงรักษ์สัตย์^{๑๗๘} ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเปิดเผยความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการในประเทศไทย งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการและปัจจัยที่มีผลต่อการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ศึกษาการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในกลุ่ม SET ๑๐๐ index (จำนวน ๑๐๐ บริษัท) จากรายงานประจำปี แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (๕๖-๑ก) และรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน (CSR report) ปี พ.ศ.๒๕๕๔ โดยคาดว่าโครงสร้างความเป็นเจ้าของจะเกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งการศึกษานี้โครงสร้างความเป็นเจ้าของที่จะศึกษาได้แก่ ความเป็นเจ้าของโดยการถือหุ้นแบบกระจุกตัว ความเป็นเจ้าของโดยรัฐและความเป็นเจ้าของโดยชาวต่างชาติ

เครื่องมือในการวิจัยนี้เป็นแบบตรวจรายงาน (Checklist) ที่พัฒนาขึ้นซึ่งประกอบด้วยรายการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวปฏิบัติ ISO ๒๖๐๐๐ จำนวน ๗ หัวข้อหลัก และ ๔๑ รายการ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามโดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการโดยใช้สถิติถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า บริษัทในกลุ่ม SET ๑๐๐ index ส่วนใหญ่มีการเปิดเผยความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวปฏิบัติ ISO ๒๖๐๐๐ ในระดับมากกว่า ๗๐ % กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมสูงสุด คือ กลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากร ซึ่งมีระดับการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมร้อยละ ๗๘.๐๕ อย่างไรก็ตามบริษัทส่วนใหญ่ในกลุ่ม SET ๑๐๐ index ยังไม่มีการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยยังคงรายงานข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเพียงส่วนหนึ่งในรายงานประจำปี

ผลจากสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันชี้ว่า ความเป็นเจ้าของโดยรัฐและขนาดของกิจการมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมตามมาตรฐานว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO ๒๖๐๐๐) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้หลักจากควบคุมอิทธิพลของตัวแปรควบคุม (ขนาดของกิจการ) แล้ว ผลจากสถิติถดถอยพหุคูณชี้ว่า ความเป็นเจ้าของโดยรัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการในประเทศไทย

^{๑๗๘} วิภา จงรักษ์สัตย์, “ปัจจัยที่มีผลต่อการเปิดเผยความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการในประเทศไทย”, รายงานการวิจัย, (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยพายัพ, ๒๕๕๗), หน้า ๓.

สำเร็จ ไกยวงศ์^{๑๗๙} ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ใน อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ องค์กรธุรกิจจำนวน ๔๗๖ องค์กร ถูกเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย กลุ่มตัวอย่างถูกเลือกโดยใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ โดยใช้แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ๑. วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเผยแพร่ความรู้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน ในขณะที่การมีความรับผิดชอบต่อพนักงานมีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้านำใหม่ ผลผลิตการผลิต พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี และการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร ๒. วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการแสวงหาความรู้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า ในขณะที่การมีความรับผิดชอบต่อลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อการวัดวัฒนธรรม ๓. วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาดและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่าย วัตถุประสงค์ ในขณะที่การมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุประสงค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีของลูกค้านำใหม่และพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี ๔. วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และการเก็บรักษาความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ในขณะที่การมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร แต่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลผลิตการผลิต ๕. วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด การแสวงหาความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน ในขณะที่การมีความรับผิดชอบต่อชุมชนไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ๖. วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง การตีความหมายของความรู้ และการเก็บรักษาความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ในขณะที่การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลผลิตการผลิต นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า การมีความรับผิดชอบต่อพนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไรโดยมีการเพิ่มขึ้นของลูกค้านำใหม่และผลผลิตการผลิตเป็นตัวแปรแทรก การมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุประสงค์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิง

^{๑๗๙} สำเร็จ ไกยวงศ์, “ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมี ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ใน อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๗), หน้า ๓.

บวกต่อความสามารถ ในการทำกำไรโดยมีความรักดีของลูกค้าเป็นตัวแปรแทรก การมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อความสามารถในการทำกำไรโดยมีผลต่อการผลิตเป็นตัวแปรแทรกการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไรโดยมีผลต่อการผลิตเป็นตัวแปรแทรก

พิชญ์ณัฐ เนื่องจำนงค์^{๑๘๐} ได้วิจัยเรื่อง การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. ศึกษาการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร และศึกษารูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน ๒. ศึกษาแนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ๓. ศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน ๔. ศึกษาอิทธิพลของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร การเป็นอาสาสมัครองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร ที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานในการศึกษาองค์กรต่างชาติและองค์กรไทย ที่มีรายชื่อปรากฏอยู่ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability indices) ประจำปี ๒๕๕๙ โดยเทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและใช้แบบสำรวจความคิดเห็น และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลจากการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นรากฐานหลักของการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีและการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัคร โดยรูปแบบการสนับสนุนนั้นมีทั้งแนวการสนับสนุนเชิงตอบสนองและเชิงกลยุทธ์ และยังพบว่าการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการอาสาสมัคร ทั้งในส่วนของการสื่อสารวัฒนธรรม การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร ซึ่งแนวทางการสื่อสารทั้งหมดที่องค์กรนำมาใช้มีส่วนช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ยังแสดงให้เห็นว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร และการเป็นอาสาสมัครองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน และในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรก็ยังส่งผลทางอ้อมต่อความผูกพันของพนักงาน โดยมีแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร และการเป็นอาสาสมัครองค์กร เป็นตัวแปรกลาง ดังนั้นผลการวิจัยชิ้นนี้จึงแสดงให้เห็นถึงรูปแบบการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ส่งผลดีกับทั้งองค์กร

^{๑๘๐} พิชญ์ณัฐ เนื่องจำนงค์, “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน”, วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (คณะนิเทศศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๖๐), หน้า

พนักงาน และสังคมส่วนร่วม ทั้งยังได้นำเสนอวิธีการที่องค์กรต่าง ๆ สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ณัฐธยาน์ ตรีผลา^{๑๘๑} ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ๒. เพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้กลยุทธ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ ๓. เพื่อแสวงหากระบวนการที่สนับสนุนกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีประชากรในการวิจัย ๓ กลุ่ม คือ ผู้บริหารบริษัทที่ได้รับรางวัล CSR Awards นักวิชาการและผู้บริหารองค์กรเพื่อสังคมผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจเชิงกล (Strategic CSR) หมายถึง แผนแม่บทของการดำเนินธุรกิจอย่างมีจิตสำนึกดี ที่นำขีดความสามารถหลักของธุรกิจมาสร้างคุณค่าเพื่อส่งมอบไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดการเติบโตควบคู่กันระหว่างธุรกิจและสังคม ธุรกิจที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์จะบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกระบวนการดำเนินธุรกิจ ผ่านกระบวนการส่งมอบคุณค่าในห่วงโซ่อุปทานหรือห่วงโซ่คุณค่า ทำให้ธุรกิจค้นพบโอกาสในการสร้างคุณค่าด้วยนวัตกรรมการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ธุรกิจจึงต้องวิเคราะห์บริบททางการแข่งขันประกอบเพื่อสร้าง CSR Hero Project ที่ต่างจากคู่แข่งเพื่อแสดงความเป็นเจ้าของกิจกรรมได้

ความรับผิดชอบต่อสังคมธุรกิจเชิงกลยุทธ์ด้วยจิตสำนึกดีและมุ่งมั่นจึงสร้างความแตกต่างที่เป็นอัตลักษณ์สร้างการจดจำซึ่งมีผลต่อภาพลักษณ์และความจงรักภักดีจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ธุรกิจและยกระดับการเป็น Sustainable Business ด้วย SPIRIT PARADIGM ที่เป็นกระบวนการสนับสนุนใหม่ของความรับผิดชอบต่อสังคมธุรกิจเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

^{๑๘๑} ณัฐธยาน์ ตรีผลา, “กลยุทธ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๖๑), หน้า ๓.

ตารางที่ ๒.๒๗ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

นักวิจัย	ผลการวิจัย
ดรณิกร สุปันตี (๒๕๕๙)	พนักงานที่มีส่วนร่วมมากใน CSR แสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นในความผูกพัน ซึ่งให้เห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR มากขึ้น
วิภา จงรักษ์สัตย์ (๒๕๕๗)	ความเป็นเจ้าของโดยรัฐและขนาดของกิจการมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคม ตามมาตรฐานว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม
สำเริง ไกยวงศ์ (๒๕๕๗)	วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเผยแพร่ความรู้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน
พิชญ์ ญัฐ เนืองจำนงค์ (๒๕๖๐)	วัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นรากฐานหลักของการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีและการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัคร
ณัฐธยาน์ ตรีผลา (๒๕๖๑)	ความรับผิดชอบต่อสังคมธุรกิจเชิงกลยุทธ์ด้วยจิตสำนึกดีและมุ่งมั่นเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของความรับผิดชอบต่อสังคมธุรกิจเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

๔. งานวิจัยที่เกี่ยวกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เป็นการทบทวนว่ามีนักวิจัยท่านใดที่ทำการวิจัยใกล้เคียงกับผู้วิจัยหรือไม่ และได้ผลการวิจัยเป็นอย่างไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบและอธิบายงานวิจัยที่ผู้วิจัยทำได้อย่างเหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรดังนี้

ชุลีรัตน์ จันทร์เชื้อ และคณะ^{๑๘๒} ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัยพบว่าพนักงานในธุรกิจโรงแรมมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสามารถจัดลำดับความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆ จากความพึงพอใจมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน

^{๑๘๒}ชุลีรัตน์ จันทร์เชื้อ และคณะ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม”, รายงานการวิจัย, (สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, ๒๕๕๕), หน้า ๑ - ๓.

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับเพื่อนร่วมงาน ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน นโยบายในการบริหารงาน ลักษณะงาน เงินเดือน/ผลตอบแทน/สวัสดิการ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และบุคลากรมีความทุ่มเทให้กับงานจะสูงกว่าระดับความผูกพันต่อองค์กร

มนสิชา อนุกุล และคณะ^{๑๘๓} ที่ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีพุทธศักราช ๒๕๕๓ จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยลักษณะงานและประสบการณ์ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยรวม ๓.๓๓ และ ๓.๓๖ ตามลำดับ ในลักษณะที่องค์กรมีค่าเฉลี่ยรวม ๓.๑๕ ส่วนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่า ครึ่งหนึ่งมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ ของผู้ตอบกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าผู้ตอบที่มีระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ด้านลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และประสบการณ์ในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

ชูชาติ พ่วงสมจิตร^{๑๘๔} ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับต้นของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรทั้งที่อยู่สำนักงานใหญ่และอยู่สาขาต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยผู้บริหารระดับต้นนั้น ได้แก่ หัวหน้าแผนก หัวหน้าสายตรวจสอบ ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา และผู้จัดการสาขาอำเภอ จำนวน ๓๙๖ คนและสุ่มตัวอย่างเป็นระบบ จำนวน ๑๘๘ คน พบว่าผู้บริหารเหล่านั้นมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีเพียงลักษณะงานในด้านของโอกาสก้าวหน้าในงานเท่านั้นโดยผู้บริหารที่เห็นว่ามีโอกาสก้าวหน้าในงานมากขึ้นก็จะมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นด้วย ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลเช่น อายุ เพศ สถานภาพ สมรส อายุงานและระดับการศึกษา และปัจจัยด้านสภาพองค์กร ต่างก็ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร^{๑๘๕}

^{๑๘๓}มนสิชา อนุกุล และคณะ, “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีพุทธศักราช ๒๕๕๓”, รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕), หน้า ๓ – ๕.

^{๑๘๔}สุภัทรา เอื้อวงศ์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิทยากรในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (คณะครุศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๓.

^{๑๘๕}ชูชาติ พ่วงสมจิตร, “ผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับต้นของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (คณะครุศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๓.

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรจะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งสามารถสรุปคุณภาพชีวิตที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ ๙ ด้านคือ

๑. คุณภาพชีวิตการทำงานด้านผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม เนื่องจากตัวอย่างที่ได้นำมาศึกษานี้ปรากฏว่ามีรายได้ประจำสูงกว่ารายได้ขั้นต่ำ ได้รับสวัสดิการด้านค่าที่พัก ค่าพาหนะ ค่าเข้ากะบายและกะดึก เกิดความรู้สึกพึงพอใจ มีความผูกพันต่อองค์กรสูง

๒. คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความปลอดภัยในการทำงาน พนักงานได้รับการอบรมให้รู้จักระวังป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ มีความมั่นใจว่าตนจะได้รับความปลอดภัยและไม่ได้รับอันตรายจากเครื่องจักร ทำให้ปราศจากความกังวลในการปฏิบัติงาน ทำให้มีความผูกพันต่อองค์กร

๓. คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน พนักงานที่ได้รับการโอกาสพัฒนาศักยภาพ ทักษะและความรู้ ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่าและความสำคัญ ทำให้มีความผูกพันต่อองค์กร

๔. คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความก้าวหน้าในงาน พนักงานที่มีความรู้สึกว่างานของตนมีความก้าวหน้า ก็จะมีความกระตือรือร้น และมีความผูกพันต่อองค์กร

๕. คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงาน พนักงานที่มีความรู้สึกว่างานมีความมั่นคง และมีความเชื่อมั่นในกระบวนการบริหารขององค์กร มีความผูกพันต่อองค์กรสูง

๖. คุณภาพชีวิตการทำงานด้านสังคมสัมพันธ์ พนักงานที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความผูกพันต่อองค์กรสูง

๗. คุณภาพชีวิตการทำงานด้านลักษณะการบริหารงาน พนักงานที่ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง ทำให้ตนมีความรู้สึกว่ามีคุณค่า และมีความผูกพันต่อองค์กร

๘. คุณภาพชีวิตการทำงานด้านภาวะอิสระจากงาน พนักงานที่มีความสมดุลกันระหว่างเวลาทำงานกับเวลาส่วนตัว จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

๙. คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความภูมิใจขององค์กร พนักงานที่ได้รับการส่งเสริมและปลุกฝังให้มีความภูมิใจในองค์กรว่าเป็นองค์กรที่ดี ทำประโยชน์ให้สังคม จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

ดังนั้น อาจพอสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาของนักวิจัยต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรโดยมีแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒๘ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๒๘ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

นักวิจัย	ผลการวิจัย
ชวลีรัตน์ จันทรเื้อ และคณะฯ (๒๕๔๕) , หน้า ๑-๓.	๑. พนักงานในธุรกิจโรงแรมมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ๒. การได้รับการยอมรับนับถือ ๓. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ๔. ความก้าวหน้าในการทำงาน ๕. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับเพื่อนร่วมงาน ๖. ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๗. การติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน ๘. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชา ๙. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
มนสิชา อนุกุล และคณะฯ (๒๕๕๕) , หน้า ๓-๕.	๑. ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ๒. ส่วนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่า ครึ่งหนึ่งมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
ชูชาติ พ่วงสมจิตร (๒๕๔๐)	๑. ผู้บริหารเหล่านั้นมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ๒. ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีเพียงลักษณะงานในด้านของโอกาสก้าวหน้าในงานเท่านั้นโดยผู้บริหารที่เห็นว่ามีโอกาสก้าวหน้าในงานมากขึ้นก็จะมีความผูกพันเพิ่มขึ้นด้วย

๒.๖.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นการทบทวนว่ามีนักวิจัยท่านใด ที่ทำการวิจัยใกล้เคียงกับผู้วิจัยหรือไม่ และได้ผลการวิจัยเป็นอย่างไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบ และอธิบายงานวิจัยที่ผู้วิจัยทำได้เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรดังนี้

๑. งานวิจัยที่เกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ เป็นการทบทวนว่ามีนักวิจัย ท่านใดที่ทำการวิจัยใกล้เคียงกับผู้วิจัยหรือไม่ และได้ผลการวิจัยเป็นอย่างไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบ และอธิบายงานวิจัยที่ผู้วิจัยทำได้เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ ดังนี้

จรัสพงศ์ คลังกรณ์^{๑๘๖} ได้วิจัยเรื่อง แนวทางเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนในเรื่อง โมเดล ไทยแลนด์ ๔.๐ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทฤษฎีการรับรู้ และการเข้าใจในโมเดล ไทยแลนด์ ๔.๐ เพื่อศึกษาแนวคิด ประชาชนคนไทยว่าใครอยู่ในยุค ไทยแลนด์ ๔.๐ เพื่อศึกษาการจัดการ การนำเทคโนโลยี และสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้น ในยุค ไทยแลนด์ ๔.๐ เพื่อศึกษาแนวทางเพื่อให้ ประชาชนเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ยุค ไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการศึกษา ค้นคว้าในรูปแบบสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความ รายงานการ วิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบ อ้างอิง และเป็นแนวทางในการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน การวิจัยเป็นประชาชนโดยทั่วไป องค์กรภาครัฐและเอกชน ได้มาโดยการใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จากประชากร กลุ่มองค์กร ภาครัฐและเอกชน ผู้ประ กอบการ โดยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ทั้งสิ้น ๔๐ ราย ผลการวิจัยพบว่าอุปสรรคแรกในการผลักดันนโยบาย ไทยแลนด์ ๔.๐ กลับเป็นเรื่อง พื้นฐานอย่าง "คำจำกัดความ" ที่หลายฝ่ายยังเข้าใจไม่ตรงกัน "สิ่งที่หลายคนมักเข้าใจผิด คือคิดว่า นโยบาย ไทยแลนด์ ๔.๐ หมายถึงการใช้เทคโนโลยีหรืออุตสาหกรรมใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการพัฒนา ประเทศ ทั้งที่จริงๆ มันแค่พาร์ทเดียวนั่นแหละ ไทยแลนด์ ๔.๐ คือ โมเดลในการขับเคลื่อนประเทศ ไปสู่เป้าหมาย "มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน" ตามแนวคิดของ คสช. ให้เกิดผลออกมาเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงมี ข้อเสนอแนะว่ารัฐควรเร่งประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนในเรื่องโมเดล ไทยแลนด์ ๔.๐" เพื่อให้เกิดผลจริงต้องมีการพัฒนาวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา แล้วต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย

^{๑๘๖} จรัสพงศ์ คลังกรณ์, “แนวทางเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนในเรื่องโมเดล ไทยแลนด์ ๔.๐”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น, ๒๕๖๒), หน้า ๓.

กนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินิทธิ์^{๑๘๗} ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในยุโรปแลนด์ ๔.๐ การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพของผู้สอบบัญชีในยุโรปแลนด์ ๔.๐ มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยที่เกิดจากบริษัทผู้สอบบัญชีที่มีอิทธิพลต่อการสอบบัญชีให้ได้คุณภาพของผู้สอบบัญชี ๒. เพื่อศึกษาคุณภาพของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในยุโรปแลนด์ ๔.๐ และ ๓. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสอบบัญชีให้ได้คุณภาพของผู้สอบบัญชี จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ รวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตและผู้ช่วยผู้สอบบัญชี จำนวน ๔๐๐ กลุ่มตัวอย่าง สถิติในการวิเคราะห์ผลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณทดสอบความแตกต่างโดยใช้สถิติแบบ t – test , F – Test และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ วิธีการทดสอบ Least Significant Difference (LSD) test ทดสอบความสัมพันธ์ใช้สถิติทดสอบแบบ Pearson's Correlation Coefficient ใช้วิธีการหาถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ทำการเลือกตัวแปรโดยวิธีนา ตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนใหญ่ อายุ ๓๑ - ๓๕ ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นผู้สอบบัญชีหรือผู้ช่วยผู้สอบบัญชีในสำนักงาน Non Big ๔ ที่ไม่ตรวจสอบบริษัทมหาชนจำกัด ระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า ๓ ปี รายได้ต่อเดือน ๒๐,๐๐๐ - ๓๐,๐๐๐ บาท โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมาก โดยสูงสุด ด้านวัฒนธรรม รองลงมา ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองรัฐบาล กฎหมายตามลำดับ ปัจจัยที่เกิดจากบริษัทผู้สอบบัญชีมีความสำคัญในระดับมาก โดยสูงสุด ด้านนโยบายรองลงมา ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านขนาดตามลำดับ และผลวิจัยคุณภาพของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในยุโรปแลนด์ ๔.๐ อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยสูงสุด ด้านจรรยาบรรณรองลงมา ด้านทักษะในการสื่อสารกับบุคคล และด้านทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญ ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา อาชีพ ระยะเวลาปฏิบัติงาน มีผลต่อคุณภาพของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในยุโรปแลนด์ ๔.๐ แตกต่างกัน ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในยุโรปแลนด์ ๔.๐ และปัจจัยที่เกิดจากบริษัทผู้สอบบัญชี ได้แก่ ด้านขนาด ด้านนโยบายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในยุโรปแลนด์ ๔.๐

^{๑๘๗} กนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินิทธิ์, “ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในยุโรปแลนด์ ๔.๐”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๖๒), หน้า ๓.

อภิภา ปรัชญพฤทธิ^{๑๘๘} ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการผลิตครูเพื่อรองรับการศึกษา
 ยุค ๔.๐ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย วัตถุประสงค์และขั้นตอนการวิจัยดังนี้ ๑. วิเคราะห์
 สมรรถนะที่จำเป็นของครูในการศึกษายุค ๔.๐ โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร และการ
 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๗ คน ๒. วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการผลิตครูปัจจุบันใน
 ประเทศไทย โดยการวิเคราะห์หลักสูตรการผลิตครูของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในสังกัดของ
 มหาวิทยาลัยรัฐ ๒ แห่งและมหาวิทยาลัยราชภัฏ ๒ แห่ง การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๗ คน และสังเคราะห์ข้อมูลทั้ง ๓ ส่วน ๓. วิเคราะห์การผลิต
 ครูของประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติ ได้แก่ การผลิตครูในประเทศฟินแลนด์และ
 สิงคโปร์ ๔. พัฒนา (ร่าง) รูปแบบการผลิตครูสำหรับการศึกษายุค ๔.๐ โดยการประมวลและบูรณา
 การข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนวิจัยที่ ๑-๓ และ ๕. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)
 รูปแบบการผลิตครูสำหรับการศึกษายุค ๔.๐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๖ คน ผลการวิจัยพบว่า
 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูในการศึกษายุค ๔.๐ ประกอบด้วย ๑. สมรรถนะแกนกลางของการศึกษา
 ยุค ๔.๐ ๑๐ ด้าน ได้แก่ การคิดแบบมีวิจารณญาณ การคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์การสร้าง
 นวัตกรรม ความเป็นผู้ประกอบการ การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต การใช้เทคโนโลยีสื่อสารและ
 สารสนเทศ การมีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การมีภาวะผู้นำและการมี
 จิตสาธารณะ และ ๒. สมรรถนะวิชาชีพครู ๖ ด้าน ได้แก่ ความเป็นครูและจรรยาบรรณวิชาชีพครู
 การพัฒนาหลักสูตร ความรู้ลึกในเนื้อหาวิชาและวิธีวิทยาการสอน การประเมินผลและการวิจัยเพื่อ
 พัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียนและการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและ
 จุดอ่อนของการผลิตครูปัจจุบันในประเทศไทยพบว่าการผลิตครูในประเทศไทยค่อนข้างมีจุดอ่อน
 มากกว่าจุดแข็ง ในขณะที่ผลการวิเคราะห์การผลิตครูในประเทศฟินแลนด์และสิงคโปร์ ซึ่งประสบ
 ความสำเร็จในการผลิตครูพบว่ามีลักษณะเด่นคือมีความเป็นวิชาชีพนิยมนสูง มีกลไกการดึงดูดผู้สมัคร
 เข้าศึกษาที่มีผลการเรียนดีและตั้งใจเป็นครู และมีวิธีการคัดเลือกที่เข้มข้นและมีหลายขั้นตอน
 หลักสูตรเน้นการวิจัย มีสาระครอบคลุมแก่นความรู้ของวิชาชีพครู การจัดประสบการณ์วิชาชีพอย่าง
 ต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ภาคปฏิบัติกับภาคทฤษฎี ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกครูที่เลี้ยง
 และการสอนงาน เน้นการจัดการเรียนรู้เชิงรุกและผสมผสานการใช้เทคโนโลยี มีการจัดสภาพแวดล้อม
 การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับการศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ รูปแบบการผลิตครูสำหรับการศึกษายุค ๔.๐ ที่ผ่าน
 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้และปรับแก้ไขตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว
 ใช้ชื่อว่า รูปแบบการผลิตครูที่เสริมสร้างความเป็นมืออาชีพและศักยภาพด้านนวัตกรรม และมีชื่อย่อ
 ว่า PIE TE Model และชื่อเต็มภาษาอังกฤษว่า Professional and Innovativeness Enhancement

^{๑๘๘} อภิภา ปรัชญพฤทธิ, “การพัฒนารูปแบบการผลิตครูเพื่อรองรับการศึกษายุค ๔.๐”, รายงานการ
 วิจัย, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๖๑), หน้า ๑-๔.

กลุ่มเยาวชน ระดับอุดมศึกษาจังหวัดชายแดนใต้ ๒. เพื่อศึกษาทัศนคติ และความคาดหวังเกี่ยวกับความเป็นพลเมืองของกลุ่มเยาวชน ระดับอุดมศึกษาจังหวัดชายแดนใต้ ๓. เพื่อศึกษาความต้องการแสดงบทบาทความเป็นพลเมืองของกลุ่มเยาวชนใน ระดับอุดมศึกษาจังหวัดชายแดนใต้ ๔. เพื่อศึกษาแนวทางการกระบวนการเรียนรู้การเสริมสร้างพลังและสำนึกความเป็น พลเมืองบนพื้นฐานสังคมประชาธิปไตยแบบยั่งยืนของกลุ่มเยาวชนระดับอุดมศึกษาจังหวัดชายแดนใต้ วิธีการดำเนินการวิจัย คณะผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือเชิงปริมาณ คือแบบสอบถาม ใช้กลุ่มตัวอย่างประชากร ๒ กลุ่มคือนักศึกษาในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร/รัฐศาสตร์ และนักศึกษาจากกลุ่มองค์กรของ ๔ มหาวิทยาลัยในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ได้สำรวจกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๐๒ คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มหลายขั้นตอน คือ วิธีสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม และวิธีการสุ่มแบบง่าย รวมทั้งแบบประเมินตนเองใช้กลุ่มตัวอย่างตัวแทนนักศึกษา จำนวน ๓๙ คน ส่วนวิธีวิจัยเชิงคุณภาพได้ใช้แบบสัมภาษณ์ตัวแทนนักศึกษาและกลุ่มเจ้าหน้าที่หรือบุคคลที่ทำงานเกี่ยวกับเยาวชน ตลอดจน การสนทนากลุ่ม การประชุมกลุ่มย่อย และจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเก็บข้อมูลใช้การประสานเจ้าหน้าที่ของแต่ละมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติพื้นฐานคือ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงตรรกะเพื่อเชื่อมโยงทฤษฎีต่างๆ ผลการวิจัย พบว่า

๑. สถานะและองค์ความรู้เกี่ยวกับความเป็นพลเมืองของกลุ่มเยาวชนระดับอุดมศึกษาจังหวัดชายแดนใต้ ประกอบด้วย ๑. ความรู้เกี่ยวกับความเป็นพลเมือง ประกอบด้วยเรื่องวัฒนธรรมกระบวนการทางสังคม ความเข้าใจในสังคมที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม สิทธิและความรับผิดชอบของพลเมือง สิทธิมนุษยชนในการใช้ชีวิต การใช้สิทธิการมีส่วนร่วม และการใช้อำนาจทางการเมือง ๒. ทักษะเกี่ยวกับความเป็นพลเมือง ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะการเข้าถึงองค์ความรู้ที่หลากหลาย สิทธิ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะการอ่านคิดวิเคราะห์ และทักษะทางอาชีพ สามารถนำหลักการประชาธิปไตยไปใช้ดำเนินชีวิตและทำงานอย่างถูกต้อง เหมาะสม และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม ๓. คุณค่า ค่านิยมเกี่ยวกับความเป็นพลเมือง ประกอบด้วยเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม การเข้าร่วมกิจกรรมทางการเมือง การแสดงความคิดเห็นทางการเมือง และกลไกการเข้าถึงนโยบายของรัฐ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย ปฏิบัติตนตามหลักศาสนา มีคุณธรรมจริยธรรม ศีลธรรม มีจิตอาสาทำประโยชน์ให้ชุมชนและมีส่วนร่วม มีฐานะตามกฎหมายมีความเท่าเทียมกัน เสมอภาค และเคารพความคิดที่แตกต่างในสังคมพหุวัฒนธรรม มีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาและแก้ไขปัญหามีเหตุผล ยอมรับความแตกต่างหลากหลายและเข้าใจผู้อื่น และมีความตระหนักในตำแหน่งหน้าที่ รู้จักหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม และมีการพัฒนาตนเองและการเป็นผู้นำ

๒. ความคาดหวังในความเป็นพลเมืองของกลุ่มเยาวชนระดับอุดมศึกษาจังหวัดชายแดนใต้โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย ๓.๓๒) โดยมีประเด็น คือ มุ่งหวังที่จะรับผิดชอบตนเองไม่ให้เป็นภาระ โดยมุ่งมั่นทำงานรับผิดชอบด้วยความสุจริต มีจิตอาสาสร้างประโยชน์แก่สังคม และรณรงค์เกี่ยวกับการสร้างครอบครัวที่เป็นสุข รวมทั้งให้ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อสังคม ไม่ทุจริต คดโกง

บุษบา นักพ่อน^{๓๙๐} ได้วิจัยเรื่อง ความคาดหวังของประชาชนต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ของเทศบาลตำบล ในอำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. ศึกษาความคาดหวังของประชาชนต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนของเทศบาลตำบล ในอำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี และ ๒. เปรียบเทียบความคาดหวังของประชาชนต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนของเทศบาลตำบล ในอำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือนและการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน การสุ่มตัวอย่าง คือ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลตำบล ในอำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวนทั้งสิ้น ๓๙๖ คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งหาความเชื่อมั่นได้เท่ากับ .๙๖๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t ค่า F – test และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Fisher's Least Significant Difference (LSD) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ .๐๕ ผลการวิจัยพบว่า

๑. ประชาชนในเทศบาลตำบล อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี มีความคาดหวังต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับสูง

๒. ประชาชนที่มี อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และระดับการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน ต่างกัน มีความคาดหวังต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

กฤษณ์ท แสนทวิ^{๓๙๑} ได้วิจัยเรื่อง ความคาดหวังของประชาชนต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาเข้าใจความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม ๒. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคาดหวังต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และ ๓) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ใช้อธิบายความคาดหวังต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจแต่ละประเภท โดยทำการศึกษาเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามจากประชาชน ในกรุงเทพมหานคร จำนวน ๔๐๐ ตัวอย่าง และใช้สถิติทางสังคมศาสตร์ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ผล

^{๓๙๐} บุษบา นักพ่อน, “ความคาดหวังของประชาชนต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ของเทศบาลตำบล ในอำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี”, รายงานการวิจัย, (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓), หน้า ๓.

^{๓๙๑} กฤษณ์ท แสนทวิ, “ความคาดหวังของประชาชนต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, ๒๕๕๓), หน้า ๓.

การศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เป็นการดำเนินงานที่ธุรกิจให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยลักษณะทางประชากรที่แตกต่างกัน ทำให้มีความคาดหวังต่อความรับผิดชอบต่อสังคมแตกต่างกันในบางประเด็น

ตารางที่ ๒.๓๐ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับความคาดหวัง

นักวิจัย	ผลการวิจัย
ศิริลักษณ์ คัมภีรานนท์ และคณะ (๒๕๕๗)	มุ่งหวังที่จะรับผิดชอบต่อตนเองไม่ให้เป็นภาระ โดยมุ่งมั่นทำงานรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความสุจริต มีจิตอาสาสร้างประโยชน์แก่สังคมและรณรงค์เกี่ยวกับการสร้างครอบครัวที่เป็นสุข รวมทั้ง ให้ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อสังคม ไม่ทุจริต คดโกง
บุษบา นักพ่อน (๒๕๕๗)	ประชาชนในเทศบาลตำบล อำเภอกู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี มีความคาดหวังต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับสูง
กฤษณ์ท แสนทวิ (๒๕๕๓)	การดำเนินงานที่ธุรกิจให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยลักษณะทางประชากรที่แตกต่างกัน ทำให้มีความคาดหวังต่อความรับผิดชอบต่อสังคมแตกต่างกันในบางประเด็น

๓. งานวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือ

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับความร่วมมือ เป็นการทบทวนว่ามีนักวิจัยท่านใดที่ทำการวิจัยใกล้เคียงกับผู้วิจัยหรือไม่ และได้ผลการวิจัยเป็นอย่างไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบ และอธิบายงานวิจัยที่ผู้วิจัยทำได้อย่างเหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับความร่วมมือดังนี้

เฉลิมศักดิ์ บุญนำ^{๓๒} ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงเหตุและผลความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. ศึกษาสภาพความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ ๒. ศึกษาปัจจัยเชิงเหตุและผลความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานโดยเลือกใช้ออกแบบการวิจัยแบบ Exploratory Sequential Design โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ๑. การศึกษาสภาพความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักคือ

^{๓๒} เฉลิมศักดิ์ บุญนำ, “ปัจจัยเชิงเหตุและผลความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๕๙), หน้า ๓.

องค์กรชุมชนในเขตเมืองและชนบท จำนวน ๑๖ คน ด้วยเครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ๒. การศึกษาปัจจัยเชิงเหตุ และผลความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้นำ กรรมการ หรือสมาชิกกลุ่มผู้ได้รับมอบหมายจากตัวแทนองค์กรชุมชน ได้กลุ่มตัวอย่างมาจากการสุ่มอย่างง่าย จำนวน ๒๐๐ คน ใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม และมีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป AMOS และ ๓. ตรวจสอบยืนยันปัจจัยเชิงเหตุและผลความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักรวม ๑๐ คน โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แนวคำถามอย่างมีโครงสร้าง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษา พบว่า ๑. สภาพความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ความร่วมมือหรือความช่วยเหลือที่เกิดขึ้นระหว่างภาครัฐกับองค์กรชุมชนต้องอาศัยกระบวนการร่วมประชุม พูดคุย สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันสามารถส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่ดี สามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ครอบครัวได้เป็นอย่างดี โดยความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนต้องอาศัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความร่วมมือ ประกอบด้วย ๘ ปัจจัย คือ ปัจจัยการลดความรุนแรง ปัจจัยความไว้วางใจขององค์กรชุมชนกับภาครัฐ ปัจจัยการสื่อสารขององค์กรชุมชนกับภาครัฐ ปัจจัยการมีส่วนร่วมกระบวนการสันติภาพ ปัจจัยการบริหารจัดการองค์กรชุมชน ปัจจัยการแสดงออกในเชิงอัตลักษณ์ปัจจัยความเหมาะสมของนโยบาย และ ปัจจัยสภาพโครงสร้างสังคม ๒. การศึกษาปัจจัยเหตุและผลความร่วมมือขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้แบบจำลองสมการโครงสร้างความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปัจจัยความไว้วางใจขององค์กรชุมชนกับภาครัฐมีความสัมพันธ์ทางตรงกับปัจจัยลดความรุนแรง และปัจจัยการสื่อสารขององค์กรชุมชนกับภาครัฐมีความสัมพันธ์ทางตรงกับปัจจัยลดความรุนแรง ๓. ปัจจัยเชิงเหตุและผลความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ที่เหมาะสมในการร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนมีปัจจัยที่สัมพันธ์กัน ดังนั้น จากผลการวิจัยสามารถนำไปกำหนดปัจจัยเชิงเหตุและผลที่นำไปสู่ความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้โดยมีปัจจัยความไว้วางใจขององค์กรชุมชนกับภาครัฐและปัจจัยการสื่อสารขององค์กรชุมชนกับภาครัฐส่งผลต่อความร่วมมือเพื่อลดความรุนแรงในสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

นิมิต หาระพันธ์^{๑๙๓} ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการบูรณาการความร่วมมือการจัดการน้ำเพื่อบรรเทาความเสียหายจากน้ำท่วม-แล้งของเครือข่ายลุ่มน้ำชีลำกวาง – กุดกุง จังหวัดยโสธร โครงการแนวทางการบูรณาการความร่วมมือการจัดการน้ำเพื่อบรรเทาความเสียหายจากน้ำท่วม-แล้งของเครือข่ายลุ่มน้ำชีลำกวาง-กุดกุง จังหวัดยโสธร มีพื้นที่ดำเนินการ ๕ ตำบล ตำบลเชียงคำ ตำบลชุมเงิน อำเภอเมือง ตำบลสงเปือย ตำบลย่อ และตำบลกุดกุง อำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน คือ ๑. เพื่อศึกษาภูมิปัญญาการจัดการน้ำของชุมชนลุ่มน้ำชีลำกวาง-กุดกุง จากอดีต-ปัจจุบัน ๒. เพื่อศึกษาความร่วมมือการบริหารจัดการน้ำลุ่มน้ำชีลำกวาง-กุดกุง ของหน่วยงานรัฐ ๓. เพื่อให้ได้แนวทางการบูรณาการความร่วมมือการจัดการน้ำเพื่อบรรเทาความเสียหายจากน้ำท่วมและแล้งของเครือข่ายลุ่มน้ำชีลำกวาง-กุดกุง จังหวัดยโสธร กระบวนการในการดำเนินงาน ใช้รูปแบบการพูดคุยกับชาวบ้านในพื้นที่ ทั้งรายบุคคล กลุ่มเล็ก กลุ่มใหญ่หน่วย รวมถึงหน่วยงานท้องถิ่นและหน่วยงานราชการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากการพูดคุยแล้ว ยังมีการจัดเวทีถอดข้อมูลและร่วมวิเคราะห์ข้อมูล การลงพื้นที่เก็บข้อมูลตามวัตถุประสงค์และการออกสำรวจยังทำให้เห็นสภาพพื้นที่ที่แท้จริง และเมื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว จึงเห็นว่า การบริหารจัดการน้ำของหน่วยงานภาครัฐไม่ได้ตอบโจทย์และแก้ไขปัญหาให้กับชาวบ้านได้ทั้งหมด การมีส่วนร่วมของชาวบ้านในการจัดการน้ำในชุมชนของตนเองยังน้อยไป เมื่อเกิดปัญหาการเข้ามาปรับปรุงดูแลอย่างล่าช้า ดังนั้นทางหน่วยงานภาครัฐจึงควรให้ชาวบ้านในพื้นที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาต่างๆที่จะเกิดขึ้นในชุมชนของตนเองมากกว่านี้ พื้นที่ ๕ ตำบลตั้งอยู่ในบริเวณที่ราบลุ่มน้ำชี ซึ่งเป็นพื้นที่รับน้ำจึงประสบกับปัญหาน้ำท่วมทุกปี และท่วมหนัก ท่วมนาน เมื่อมีงานพัฒนาด้านแหล่งน้ำของภาครัฐเข้ามาในพื้นที่ มองว่าเป็นการแก้ปัญหาไม่ตรงจุด ปัญหาน้ำท่วมในช่วงเดือนกันยายน – พฤศจิกายน ของทุกปีส่งผลต่อข้าวนาปี ทำให้คนในชุมชนปรับเปลี่ยนไปทำนาปรัง ในเดือนธันวาคม ซึ่งเป็นช่วงน้ำลด แต่ผลคือ น้ำไม่เพียงพอเพราะน้ำลดลงอย่างรวดเร็ว แม่น้ำจะมีความชื้นแต่ไม่มีน้ำขัง ในช่วงเดือนมีนาคม-เมษายน ซึ่งข้าวกำลังออกรวง จึงเกิดภาวะน้ำไม่เพียงพอ จึงเป็นที่มาของงานวิจัยในครั้งนี้ และเมื่อชุมชนได้นำกระบวนการวิจัยไปใช้ มีการเก็บข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และร่วมหาออก โดยคาดหวังผลว่างานวิจัยเพื่อท้องถิ่นจะนำไปสู่การหาแนวทางการบูรณาการร่วมกันระหว่างชาวบ้านในชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น และหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเก็บข้อมูลก็พบว่า ปัญหาเรื่องน้ำ เป็นสิ่งที่จัดการยาก และชุมชนก็ประสบกับปัญหานี้มานานหลายปี มีความเคยชินระดับหนึ่ง แม้จะพยายามแก้ไข เรียกร้อง ร้องเรียน ก็ไม่ได้รับการแก้ไขที่ตรงจุด ทางเครือข่ายชาวบ้านลุ่มน้ำชียโสธรจึงมีความพยายามที่จะให้เกิดการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการน้ำลำน้ำกวาง-ลำน้ำกุดกุงขึ้นโดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน

^{๑๙๓} นิมิต หาระพันธ์, “แนวทางการบูรณาการความร่วมมือการจัดการน้ำเพื่อบรรเทาความเสียหายจากน้ำท่วม-แล้งของเครือข่ายลุ่มน้ำชีลำกวาง – กุดกุง จังหวัดยโสธร”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.), ๒๕๖๐), หน้า ๓.

ชลประทานจังหวัดยโสธรเป็นเลขาฯ และมีหน่วยงานท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และตัวแทนภาคประชาชน ร่วมเป็นคณะกรรมการเพื่อเข้ามาหาแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกันต่อไป

วรินทร์ธร ธรสารสมบัติ^{๑๙๔} ได้วิจัยเรื่อง ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนในการพัฒนาการท่องเที่ยว การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบ ลักษณะ และกิจกรรมของความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนในการพัฒนาการท่องเที่ยว และเพื่อศึกษารูปแบบ ลักษณะ และกิจกรรมของความร่วมมือ ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนที่มีผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยว การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดของทฤษฎีความร่วมมือโดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ๓ กลุ่ม ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลภาครัฐ ผู้ให้ข้อมูลภาคเอกชนและผู้ให้ข้อมูลภาคชุมชนสำหรับระเบียบวิธีวิจัย มี ๓ กระบวนการ คือ กระบวนการแรกเป็นการวิจัยเอกสารกระบวนการที่ ๒ เป็นการวิจัยภาคสนามโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และกระบวนการที่ ๓ การวิจัยการศึกษาเฉพาะกรณี จำนวน ๓ กรณีศึกษา ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ และจังหวัดเลย ผลการวิจัย พบว่าความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนในการพัฒนาการท่องเที่ยว มีรูปแบบการประสานงานโดยจังหวัดได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับแผนแม่บท มีการจัดแบ่งบทบาทหลักที่ชัดเจนของภาคพัฒนา โดยมีท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเป็นตัวกลางประสานงานระหว่างภาครัฐภาคเอกชน และชุมชน ทำให้เกิดความร่วมมือการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสม โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมกำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรการท่องเที่ยวร่วมกัน โดยประสาน สนับสนุน บริการอำนวยความสะดวก สามารถทำงานร่วมกันได้ภาคเอกชนมีการรวมตัวกัน และเป็นหนึ่งในคณะกรรมการทำงานพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัด เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานเป็นเครือข่ายระหว่างองค์กร และผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวภายในจังหวัดด้วยกัน มีส่วนร่วมในการเสนอและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และชุมชนให้ความร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวให้มีการบริหารเป็นรูปธรรมโดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และฟื้นฟูวัฒนธรรมในพื้นที่ชุมชนของตนเอง ภาครัฐมีส่วนช่วยผลักดันให้ชุมชนเข้มแข็งขึ้น ส่งเสริมการให้ความร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชนช่วยพัฒนาการท่องเที่ยวให้มีการบริหารเป็นรูปธรรมมากขึ้นข้อเสนอแนะจากการวิจัยเชิงวิชาการ คือการพัฒนาการท่องเที่ยว ควรมีหน่วยงานหรือคนประสานงานที่มีความรับผิดชอบ ทำการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานร่วมกันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน ควรทำงานร่วมกัน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนการสร้างเครือข่ายระหว่างภาครัฐและเอกชนให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการ

^{๑๙๔} วรินทร์ธร ธรสารสมบัติ, “ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนในการพัฒนาการท่องเที่ยว”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๖), หน้า ๓.

พัฒนาท่องเที่ยว ชุมชนควรมีส่วนร่วมในการจัดตั้งองค์กรภายในชุมชนเพื่อรับผิดชอบกิจกรรมการท่องเที่ยว หรือผลักดันให้องค์กรชุมชนมีความพร้อมข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ คือ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก การพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว การพัฒนาสินค้าบริการและปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยว การสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการท่องเที่ยว และส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการทรัพยากรการท่องเที่ยว มีการบูรณาการร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมการบริหารจัดการในทุกระดับ

กฤตวิทย์ จันทรแจ่มใส^{๑๙๕} ได้วิจัยเรื่อง ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการต่อต้านการทุจริต ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษากระบวนการความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการต่อต้านการทุจริต ๒. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการต่อต้านการทุจริต ๓. เพื่อศึกษาบทบาทในวิชาชีพ ลักษณะเชิงโครงสร้าง ลักษณะส่วนบุคคล ประวัติของความร่วมมือที่ผ่านมาในอดีตที่มีอิทธิพลต่อความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการต่อต้านการทุจริต และ ๔. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการต่อต้านการทุจริต การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาแบบพหุกรณีศึกษา ๒ กรณี คือ ๑. โครงการก่อสร้างบ่อปลา บัดน้ำ เสียคลองด่านของกรมควบคุมพิษ และ ๒. การจัดซื้อยาและเวชภัณฑ์ของกระทรวงสาธารณสุข และใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตโดยตรงจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษาทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ผลการศึกษา พบว่า กระบวนการความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการต่อต้านการทุจริตแยกออกเป็นสองกระบวนการ คือ กระบวนการแรกเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างภาคเอกชน และภาคประชาสังคม จากนั้นถึงจะเข้าสู่กระบวนการที่สองคือ การทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมองค์ประกอบของความร่วมมือในการต่อต้านการทุจริต คือ ๑. การพึ่งพาซึ่งกันและกันในเรื่องข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการต่อต้านการทุจริต ๒. กิจกรรมที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ คือ การแสวงหาข้อมูล ที่แสดงให้เห็นถึงการทุจริต ๓. การทำงานร่วมกันมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่กัน ๔. มีความเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน คือเพื่อต่อต้านการทุจริต และ ๕. มีการอธิบายให้เห็นถึงกระบวนการทำงานร่วมกันในการต่อต้านการทุจริต บทบาทในวิชาชีพที่มีอิทธิพลต่อความร่วมมือในการต่อต้านการทุจริต คือ ๑. มีการยึดมั่นในค่านิยมและจรรยาบรรณร่วมกัน คือ ความรัก

^{๑๙๕} กฤตวิทย์ จันทรแจ่มใส, “ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการต่อต้านการทุจริต”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๖๐), หน้า ๓.

และวางแผนในทรัพย์สินสมบัติของแผ่นดิน ๒. มีทิศทางที่ชัดเจนในเรื่องของความร่วมมือในการต่อสู้และต่อต้านการทุจริต โดยแสวงหาข้อมูล ข้อเท็จจริง และหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงการทุจริตลักษณะเชิงโครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อความร่วมมือในการต่อต้านการทุจริต คือ ๑. มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ การไม่ยอมให้แก่วิธีการที่ไม่ถูกต้องและการต่อสู้กับความไม่ถูกต้อง และการศึกษาค้นคว้า และแสวงหาข้อมูล ๒. มีความอิสระในการดำเนินการและมีการมอบหมายงานซึ่งกันและกัน ๓. มีการสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตเพื่อใช้ในการต่อต้านการทุจริตลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความร่วมมือในการต่อต้านการทุจริตมี ๑๐ ประการ คือ ความไว้วางใจ ความเคารพ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์การดูแลเอาใจใส่ การเปิดกว้างเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร พร้อมรับความเสี่ยงบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และคุณธรรมจริยธรรม ประวัติของความร่วมมือที่ผ่านมาในอดีตมีอิทธิพลต่อความร่วมมือในการต่อต้านการทุจริต โดยสามารถนาประสบการณ์หรือบทเรียนความร่วมมือในการต่อต้านการทุจริตในอดีตมาปรับใช้ได้ แต่ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ในปัจจุบันแนวทางการพัฒนาความร่วมมือในการต่อต้านการทุจริต คือ การรวมกระบวนการความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการต่อต้านการทุจริตให้เป็นกระบวนการเดียวกัน โดยอาศัยองค์ประกอบของความร่วมมือ รวมถึงบทบาทในวิชาชีพ ลักษณะเชิงโครงสร้าง ลักษณะส่วนบุคคล และประวัติของความร่วมมือที่ผ่านมาในอดีตเป็นตัวขับเคลื่อนผลักดันการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สามารถนำไปสู่การพัฒนาแบบวิธีการ หรือแนวทางในการสร้างความร่วมมือในการต่อต้านการทุจริต เพื่อแก้ปัญหาการทุจริตของประเทศ

ตารางที่ ๒.๓๑ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับความร่วมมือ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
เฉลิมศักดิ์ บุญนำ (๒๕๕๙)	ความร่วมมือหรือความช่วยเหลือที่เกิดขึ้นระหว่างภาครัฐกับองค์กรชุมชนต้องอาศัยกระบวนการร่วมประชุม พุดคุย สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันสามารถส่งผลให้เกิดความรู้สึที่ดี สามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ครอบครัวได้เป็นอย่างดี
นิมิต หาระพันธ์ (๒๕๖๐)	รูปแบบการพุดคุยกับชาวบ้านในพื้นที่ ทั้งรายบุคคล กลุ่มเล็ก กลุ่มใหญ่หน่วย รวมถึงหน่วยงานท้องถิ่นและหน่วยงานราชการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ตารางที่ ๒.๓๑ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับความร่วมมือ (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
วรินทร์ธร ธารสารสมบัติ (๒๕๕๖)	ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนในการพัฒนาการท่องเที่ยว มีรูปแบบการประสานงานโดยจังหวัดได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับแผนแม่บท
กฤตวิทย์ จันทรแจ่มใส (๒๕๖๐)	การพึ่งพาซึ่งกันและกันในเรื่องข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการต่อต้านการทุจริต ๒. กิจกรรมที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ คือ การแสวงหาข้อมูล ที่แสดงให้เห็นถึงการทุจริต ๓. การทำงานร่วมกันมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่กัน ๔. ความเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน คือเพื่อต่อต้านการทุจริต และ ๕. มีการอธิบายให้เห็นถึงกระบวนการทำงานร่วมกันในการต่อต้านการทุจริต

๔. งานวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการทบทวนว่านักวิจัยท่านใดที่ทำการวิจัยใกล้เคียงกับผู้วิจัยหรือไม่ และได้ผลการวิจัยเป็นอย่างไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบและอธิบายงานวิจัยที่ผู้วิจัยทำได้อย่างเหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนดังนี้

ชัยพร พาณิขัตตรา ได้วิจัยเรื่อง “การมีส่วนร่วมของประชาชนในชนบทต่อการปฏิบัติงานตำรวจชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ กรณีศึกษา หมู่บ้านหลุก ตำบลเมืองสง่า อำเภอมือง จังหวัดลำพูน” ในการรับรู้การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ ทั้ง ๕ มิติ คือ การมีส่วนร่วมคิด การมีส่วนร่วมวางแผน การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมประเมินผลในการปฏิบัติงานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามหลักของ J. Lofland ใน ๖ ด้าน (การกระทำ มีกิจกรรม มีแบบแผน มีความสัมพันธ์ในกลุ่ม มีส่วนร่วม มีสถานภาพทางสังคม) และนำยุทธวิธีการเปลี่ยนแปลงมา ๑ ลักษณะ คือ Persuasive Strategy (โดยการโน้มน้าวจิตใจ ชี้ผิดถูก และสร้างค่านิยมที่ดีใหม่) พร้อมกับเทคนิค F.S.C.(Future Senrch Conference) มาดำเนินการพัฒนาการมีส่วนร่วมโดยการฝึกอบรม โดยมีผลการประเมินหลังจากพัฒนาแล้วพบว่าประชาชนมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้นทั้ง ๕ ระดับ^{๑๙๖}

^{๑๙๖}ชัยพร พาณิขัตตรา, “การมีส่วนร่วมของประชาชนในชนบทต่อการปฏิบัติงานตำรวจชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ กรณีศึกษา หมู่บ้านหลุก ตำบลเมืองสง่า อำเภอมือง จังหวัดลำพูน”, *ดัชนีนิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๔๓), หน้า ก-ข.

ทวีศิลป์ กุลนาค ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของประชาชน” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่ประสบความสำเร็จสูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่ยังไม่ประสบความสำเร็จทุก ๆ ด้าน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลและคนในชุมชนทุกคน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชนได้แก่ ความหลากหลายของช่องทางการสื่อสารในชุมชน การติดต่อสื่อสารในชุมชน การติดต่อสื่อสารในชุมชนของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่ต้องสื่อถึงกลุ่มทางสังคมและกลุ่มทางเศรษฐกิจ หลักสูตรเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การและรายบุคคล การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการมีส่วนร่วมของประชาชน การวิเคราะห์ตนเอง การเปลี่ยนกระบวนทัศน์และทัศนคติเชิงบวกในการทำงานและการบริหาร ทักษะความเป็นผู้นำ ผลการประเมินหลักสูตรจากการทดลองใช้อยู่ในระดับเหมาะสมมากและปานกลาง^{๑๗๗}

เอกสิทธิ์ โขสิตสกุลชัย และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “การวางแผนจัดการแบบมีส่วนร่วมเพื่อความมั่นคงด้านน้ำในพื้นที่จังหวัดนครปฐมโดยใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์บนเว็บ” ภาพรวมของทรัพยากรน้ำจังหวัดนครปฐมอยู่ในสถานภาพไม่ขาดน้ำ เนื่องจาก มีแม่น้ำท่าจีน ไหลผ่านจังหวัดและมีโครงข่ายลำน้ำกระจายทั้งพื้นที่ นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาระบบชลประทานและระบายน้ำครอบคลุมทั้งจังหวัด ในช่วงฤดูแล้งมีการผันน้ำจากแม่น้ำแม่กลองลงแม่น้ำท่าจีน พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มอยู่ทางด้านท้ายน้ำของแม่น้ำท่าจีนทำให้เสี่ยงต่อน้ำท่วม ทั้งยังเป็น พื้นที่รับน้ำหลากจากแม่น้ำเจ้าพระยาเพื่อป้องกันน้ำท่วมกรุงเทพมหานครสำหรับน้ำเพื่อการอุปโภค-บริโภคจังหวัดนครปฐมมีบริการน้ำประปาครอบคลุมทั้งจังหวัดโดยให้บริการโดยการประปาส่วนภูมิภาคและโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แม่น้ำท่าจีนเป็นแหล่งน้ำดิบสำหรับผลิตน้ำประปาของการประปาส่วนภูมิภาค การจัดทำแผนการจัดการน้ำจังหวัดนครปฐมใช้กลไกการแต่งตั้งคณะทำงานจากส่วนราชการ โดยผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อสนับสนุนการทำงาน โดยหน่วยงานราชการในคณะทำงานมีภารกิจเกี่ยวข้องงานด้านน้ำแต่ยังไม่มีมีการผสมผสานข้อมูลและแผนของแต่ละหน่วยงานเข้าด้วยกัน สำหรับคณะทำงานวางแผนจัดการทรัพยากรน้ำระดับตำบล ประเด็นปัญหาเรื่องน้ำเป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจของพื้นที่ตำบลนาร่อง โดยแต่ละพื้นที่อาจมีสภาพปัญหาต่างกันไป กระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมช่วยให้คณะทำงานของพื้นที่นาร่องเข้าใจพื้นที่ของตนเองได้รอบด้านและเชื่อมโยงกันมากขึ้น ปัจจัยสู่ความสำเร็จอันหนึ่ง คือ ความสม่ำเสมอของการเข้าร่วมในเวทีสัญจรของตำบล เนื่องจากการเปลี่ยนตัว

^{๑๗๗} ทวีศิลป์ กุลนาค, “การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของประชาชน”, รายงานการวิจัย, (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์, ๒๕๕๓), หน้า ข.

ผู้เข้าร่วมมีผลให้ไม่สามารถติดตามและเข้าใจกระบวนการและข้อมูลที่เกิดขึ้นในเวทีก่อนหน้านี้ได้ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศบนเว็บเพื่อการวางแผนจัดการน้ำ ข้อมูลในกระบวนการทำงานเกิดขึ้นเป็น ๓ ระยะ ข้อมูลที่เกิดขึ้นในระยะแรกช่วยให้เห็นภาพรวมของพื้นที่ศึกษา ระยะสองช่วยให้เข้าใจบริบทของพื้นที่และสถานการณ์ด้านน้ำ ระยะสาม เป็นข้อมูลที่ช่วยหาคำตอบโจทย์ทางด้านน้ำของพื้นที่ ข้อมูลที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานมีรูปแบบหลากหลายผสมผสานกันระบบสารสนเทศพัฒนาจากโครงสร้างของฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวมีความยืดหยุ่น ไม่เพียงพอสำหรับจัดการข้อมูลแนวทาง การพัฒนาระบบสารสนเทศบนเว็บสำหรับการวางแผนจัดการน้ำแบบมีส่วนร่วมมีความแตกต่างจากระบบสารสนเทศ เพื่อการจัดการในองค์กรโดยทั่วไป เนื่องจาก การกำหนดผู้ใช้งานและความต้องการของผู้ใช้ไม่สามารถทำได้อย่างชัดเจน จึงมีผลให้การตั้งโจทย์ด้านการวางแผนจัดการน้ำและการกำหนดข้อมูลที่ต้องการใช้ไม่สามารถกำหนดรูปแบบที่แน่นอน ดังนั้น ระบบสารสนเทศบนเว็บต้องใช้งานได้ง่าย รองรับการนำเสนอเนื้อหาได้หลายรูปแบบสำหรับผู้ใช้งานที่หลากหลายการวางแผนบริการจัดการทรัพยากรน้ำระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่น มีประเด็นยุทธศาสตร์ ๔ ประเด็น ประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรน้ำอย่างสมดุล การอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำและคุณภาพน้ำ การป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติ และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำ โดยยุทธศาสตร์ที่ ๒ มีจำนวนโครงการมากที่สุด รองลงมาคือ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ และยุทธศาสตร์ที่ ๓ ตามลำดับ การนำแผนบริหารจัดการทรัพยากรน้ำไปสู่การปฏิบัติ ต้องมีการกำหนดรายละเอียดเพิ่มเติมในด้านระยะเวลาดำเนินการงบประมาณ และหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ และบรรจุแผนบริหารจัดการทรัพยากรน้ำเข้าเป็นส่วนหนึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^{๑๙๘}

ณัฐจาพร พิชัยณรงค์ และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสุขภาพ ในชุมชนโดยใช้ประชาคมสุขภาพในการจัดการสุขภาพภาคประชาชน: กรณีศึกษาตำบลท่าสองคอน อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม” พบว่า ประชาชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ ๕๒.๙ มีอายุระหว่าง ๓๑-๕๐ ปี ร้อยละ ๖๑.๔ สถานภาพสมรส ร้อยละ ๘๐.๗ การศึกษาระดับประถมศึกษา ร้อยละ ๖๖.๗ มีอาชีพเกษตรกร ร้อยละ ๕๙.๒ มีรายได้ต่อปี ๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท ร้อยละ ๓๒.๒ ส่วนใหญ่เป็นภาคประชาชน ร้อยละ ๖๗.๗ มีประสบการณ์เป็นคณะกรรมการพัฒนาหมู่บ้าน ร้อยละ ๘๙.๓ เคยผ่านการอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ ร้อยละ ๙๐ เคยมีประสบการณ์การเข้าร่วมในด้านการรับประโยชน์จากการแก้ปัญหาามากที่สุด และมีส่วนร่วมในด้านการประเมินผลการสร้างเสริมสุขภาพน้อยที่สุด และพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประวัติการเจ็บป่วย ไม่มีความแตกต่างกันในการมีส่วนร่วมในการจัดการ

^{๑๙๘} เอกสิทธิ์ โสสิตสกุลชัย และคณะ, “การวางแผนจัดการแบบมีส่วนร่วมเพื่อความมั่นคงด้านน้ำในพื้นที่จังหวัดนครปฐมโดยใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์บนเว็บ”, รายงานการวิจัย, (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), ๒๕๕๓), หน้า ๒.

สร้างเสริมสุขภาพในชุมชน ส่วนอาชีพ รายได้ต่อปี ประสบการณ์ในการเป็นคณะกรรมการพัฒนาหมู่บ้าน และประสบการณ์ประชุมอบรมสัมมนาการสร้างเสริมสุขภาพมีความแตกต่างกันในการมีส่วนร่วมในการจัดการสร้างเสริมสุขภาพในชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ประชาชนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสร้างเสริมสุขภาพในชุมชน^{๑๙๙}

ณัชพงศ จันจุฬา ได้วิจัยเรื่อง “โครงการวิจัยการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการลุ่มน้ำสายบุรี กรณีศึกษา: การจัดการน้ำแบบรัฐและแบบชาวบ้าน ในพื้นที่ตำบลกาเยาะมาตี อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส” ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนกาเยาะมาตี มีการบริหารจัดการน้ำผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนมากกว่า ๕๐ ปี โดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นบูรณาการองค์ความรู้ในการบริหารจัดการน้ำ ด้วยการจัดระบบการลงทุน การก่อสร้าง การจัดสรรผลประโยชน์ และการบำรุงดูแลรักษาฝายทดน้ำดังกล่าว จึงสามารถอำนวยความสะดวกแก่ชุมชนมาจนทุกวันนี้ โดยปราศจากความขัดแย้งใด ๆ ในขณะที่ผลการศึกษาเปรียบเทียบ กรณีการขุดเจาะคลองบาเจาะ เพื่อแก้ปัญหาน้ำท่วมขังในเมืองโดยหน่วยงานราชการ ซึ่งไม่ได้ศึกษาผลกระทบหรือสอบถามความคิดเห็นชาวบ้าน ได้สร้างความเดือดร้อนเสียหาย ทั้งในเชิงเศรษฐกิจสังคมต่อชุมชนอย่างร้ายแรง โดยเฉพาะผู้ที่อาศัยน้ำเพื่อการปลูกข้าว (๗๗.๘%) นอกจากนี้พบว่า ประชาชนมีความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำสูงถึง ๙๒% เชื่อว่าในอนาคตปัญหาน้ำจะสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในชุมชนอย่างแน่นอน และเรียกร้องให้รัฐเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการจัดการน้ำอย่างจริงจัง^{๒๐๐}

ทวีศิลป์ กลุนภาค ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการวางแผนชุมชนเพื่อการบูรณาการสู่การวางแผนพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา” พบว่า สภาพการณ์บริบทที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในจังหวัดฉะเชิงเทรา และการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับปานกลาง ประชาชนที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา ประกอบอาชีพเกษตรกรรม และผู้สูงอายุเป็นกลุ่มที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลมากกว่ากลุ่มอื่น วิสัยทัศน์การพัฒนาชุมชนที่เน้นการประกอบอาชีพ สุขภาพ การศึกษา แต่ขาดวิสัยทัศน์เรื่องสิ่งแวดล้อม เมื่อเทียบกับแผนพัฒนาจังหวัด ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการวางแผนชุมชน

^{๑๙๙} ญัฐจาวร พิชัยณรงค์และคณะ, “การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสุขภาพในชุมชนโดยใช้ประชาคมสุขภาพในการจัดการสุขภาพภาคประชาชน: กรณีศึกษาตำบลท่าสองคอน อำเภอมะนังมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม”, **รายงานการวิจัย**, (ทุนสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐), หน้า ก.

^{๒๐๐} ณัชพงศ จันจุฬา, “โครงการวิจัยการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการลุ่มน้ำสายบุรี กรณีศึกษา : การจัดการน้ำแบบรัฐและแบบชาวบ้าน ในพื้นที่ตำบลกาเยาะมาตี อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส”, **รายงานการวิจัย**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๕๒), หน้า ก.

แบบมีส่วนร่วมได้แก่ การจัดการ การสื่อสาร การเมือง สังคมและวัฒนธรรม แผนและโครงการพัฒนา และผู้นำ^{๒๐๑}

ตารางที่ ๒.๓๒ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

นักวิจัย	ผลการวิจัย
ชัยพร พาณิขัตตรา (๒๕๔๓), หน้า ก-ข.	“การมีส่วนร่วมของประชาชนในชนบทต่อการปฏิบัติงาน ดำรวจชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ กรณีศึกษา หมู่บ้านหลุก ตำบลเมืองสง่า อำเภอมือง จังหวัดลำพูน” ๑. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ ทั้ง ๕ มิติ คือ การมีส่วนร่วมคิด การมีส่วนร่วมวางแผน การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมประเมินผลในการปฏิบัติงานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ ๒. การพัฒนาการมีส่วนร่วมโดยการฝึกอบรม โดยมีผลการประเมินหลังจากพัฒนาแล้วพบว่าประชาชนมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น
ทวีศิลป์ กุลนาคดล (๒๕๕๓), หน้า ข	“การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของประชาชน” ๑. การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของประชาชน การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการมีส่วนร่วมของประชาชน การวิเคราะห์ตนเอง การเปลี่ยน ๒. กระบวนทัศน์และทัศนคติเชิงบวกในการทำงานและการบริหาร ทักษะความเป็นผู้นำ ๓. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชนได้แก่ ความหลากหลายของช่องทางการสื่อสารในชุมชน การติดต่อสื่อสารในชุมชน การติดต่อสื่อสารในชุมชนของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่ต้องสื่อถึงกลุ่มทางสังคมและกลุ่มทางเศรษฐกิจ

^{๒๐๑}ทวีศิลป์ กุลนาคดล, “การพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการวางแผนชุมชนเพื่อการบูรณาการสู่การวางแผนพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, ๒๕๕๐), หน้า ก-ข.

ตารางที่ ๒.๓๒ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
เอกสิทธิ์ โฆสิตสกุลชัย และคณะ (๒๕๕๓), หน้า ๒.	“การวางแผนจัดการแบบมีส่วนร่วมเพื่อความมั่นคงด้านน้ำในพื้นที่จังหวัดนครปฐมโดยใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์บนเว็บ” ๑. การวางแผนจัดการแบบมีส่วนร่วมเพื่อความมั่นคงด้านน้ำในพื้นที่จังหวัดนครปฐมโดยใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์บนเว็บ ปัจจัยสู่ความสำเร็จอันหนึ่ง คือ ความสม่ำเสมอของการเข้าร่วมในเวทีสัญจรของตำบล ๒. วางแผนจัดการน้ำแบบมีส่วนร่วมมีความแตกต่างจากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในองค์กรโดยทั่วไป
ณัฐจาพร พิชัยณรงค์ และคณะ (๒๕๕๐), หน้า ก.	“การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสุขภาพ ในชุมชนโดยใช้ประชาคมสุขภาพในการจัดการสุขภาพภาคประชาชน : กรณีศึกษาตำบลท่าสองคอน อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม” ๑. การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสุขภาพ ในชุมชนโดยใช้ประชาคมสุขภาพในการจัดการสุขภาพภาคประชาชน ๒. การเข้าร่วมในด้านการรับประโยชน์จากการแก้ปัญหาามากที่สุด และมีส่วนร่วมในด้านการประเมินผลการสร้างเสริมสุขภาพน้อยที่สุด ๓. ประชาชนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสร้างเสริมสุขภาพในชุมชน
ณัชพงศ์ จันจุฬา (๒๕๕๒), หน้า ก.	“โครงการวิจัยการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการลุ่มน้ำสายบุรี กรณีศึกษา : การจัดการน้ำแบบรัฐและแบบชาวบ้าน ในพื้นที่ตำบลกาเยาะมาตี อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส” ๑. มีการบริหารจัดการน้ำผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนมากกว่า ๕๐ ปี โดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นบูรณาการองค์ความรู้ในการบริหารจัดการน้ำ

ตารางที่ ๒.๓๒ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
	ประชาชนมีความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำสูงถึง ๙๒%
ทวีศิลป์ กุลนาคล(๒๕๕๐), หน้า ก-ข.	“การพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการวางแผนชุมชน เพื่อการบูรณาการสู่การวางแผนพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา” ๑. การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนชุมชน ขององค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับปานกลาง ๒. ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการวางแผนชุมชนแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การจัดการ การสื่อสาร การเมือง สังคมและวัฒนธรรม แผนและโครงการพัฒนา และผู้นำ

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

๑. ปัจจัยภายในองค์กร ได้จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยของ Marquardt, M.J., Reynolds, A. (1994), สมคิด บางโม (๒๕๔๕), วรณารถ แสงมณี (๒๕๔๔), ดิน ปรัชญพฤทธิ์ (๒๕๔๒), Gerloff (1985), Mullins (1985), Reitz And Jewell (1985), Fink, S.L. (1983), สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนนทบุรี (๒๕๕๓), อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (๒๕๕๐), ชลิตา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ (๒๕๒๘), พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พิมพ์ครั้งที่ 2), (๒๕๔๒), กนก จันทร์ขจร (๒๕๔๓), วิทยา เศรษฐวงศ์ (๒๕๓๘), Fippo, E. B. (1966), Good, C. V. (1973), Porter and Lawler, (1987), Allen and Meyer, (1993), Brewer and Lock, (1995), Bowditch And Buono, (1997), Mowday, Sters, and Porter (1997) ประกอบด้วย

๑. โครงสร้างองค์กร
๒. มาตรฐานในการปฏิบัติงาน
๓. ความรับผิดชอบ
๔. ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

๒. ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยของ พีรพงศ์ กนกเลิศวงศ์ (๒๕๖๑), ปาณัท เงามาย (๒๕๕๕), สุวิทย์ เมชินทรีย์ (๒๕๖๖), สมิต สัจฉกร (๒๕๔๖), วรุม

(Vroom) ลอร์เลอร์ (Lawler) และพอร์เตอร์ (Porter) อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์ (๒๕๔๖), เฮอร์ล็อก (Hurlock, 1980), Agranoff, R., & McGuire, M. (2003), ชัยอนันต์ สมุทวณิช, (๒๕๔๘), Cohen, J.M. and Uphoff (1984), William W. Reeder (1989), ดิน ปรัชญพฤทธิ (๒๕๓๓), ชามูชัย ศิลป อวยชัย และคณะ (๒๕๔๒), ปาริชาติ วลัยเสถียร (๒๕๔๑), สนธยา พลศรี (๒๕๓๓), อคิน รพีพัฒน์ (๒๕๒๗) ประกอบด้วย

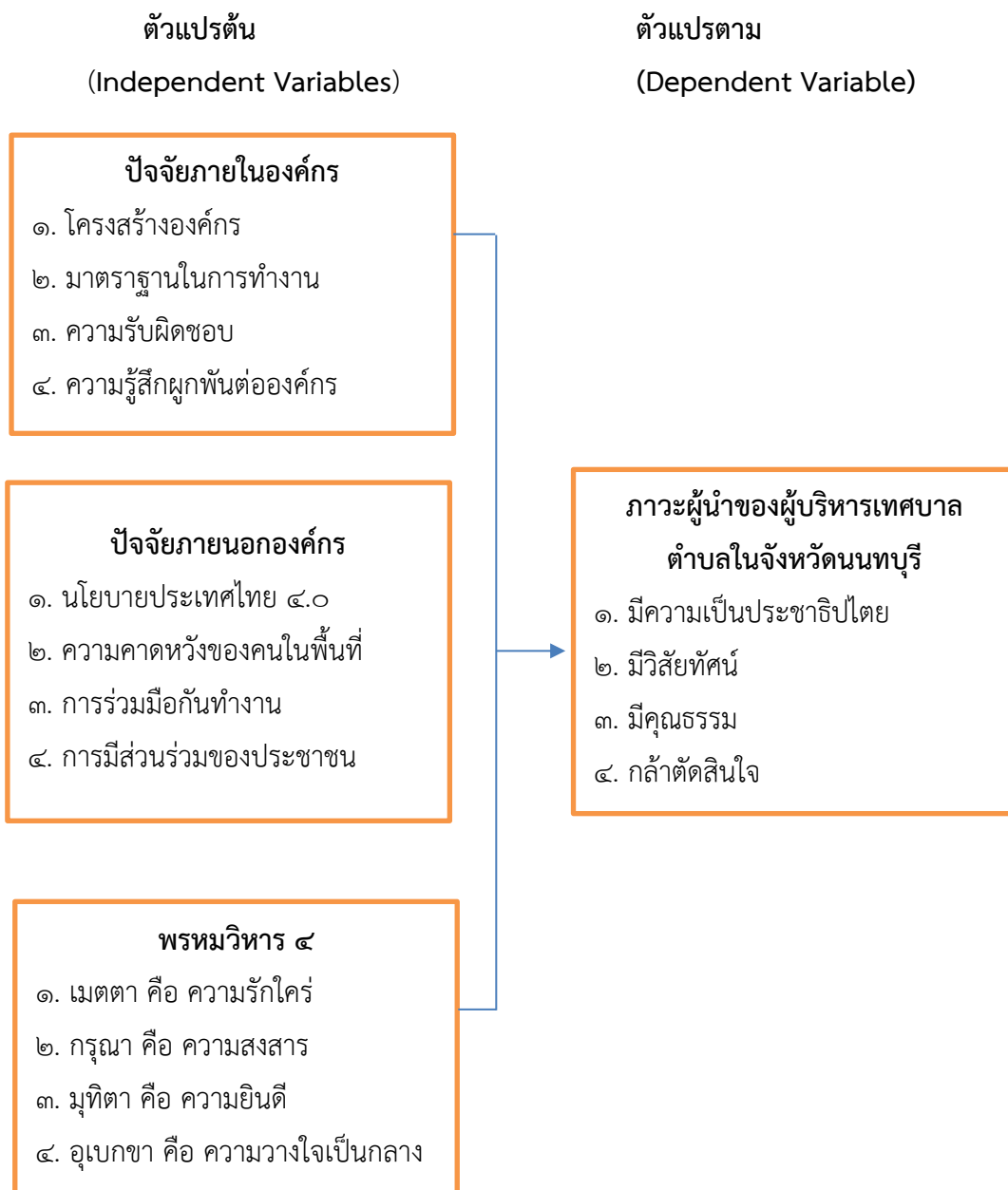
๑. นโยบายประเทศไทย ๔.๐
๒. ความคาดหวังของคนในพื้นที่
๓. การร่วมมือกันทำงาน
๔. การมีส่วนร่วมของประชาชน

๓. หลักพุทธธรรม ได้แก่พรหมวิหาร ๔ ได้จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยของ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (๒๕๔๘), พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒ (๒๕๔๖) ประกอบด้วย

๑. เมตตา
๒. กรุณา
๓. มุทิตา
๔. อุเบกขา

๔. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ได้จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยของ วิกรม กรมดิษฐ์ (๒๕๕๑), ประเวศ วะสี (๒๕๔๐), วิเชียร วิทย์อุดม (๒๕๕๐), เนตร พัฒนา ยาวีราข (๒๕๓๗), สุนทร โคตรบรรเทา (๒๕๕๑), วิลเลียม อี ไฮเนคกี้ (๒๕๔๖), Steven R. Covey (1992), Jack Welch (2003), Robert Hogan Gordon, (1994), ทองหล่อ เดชไทย (๒๕๔๕), ยงยุทธ เกษสาคร (๒๕๔๑) ประกอบด้วย

๑. ความเป็นประชาธิปไตย
๒. มีวิสัยทัศน์
๓. มีคุณธรรม
๔. กล้าตัดสินใจ



แผนภาพที่ ๒.๑๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยใช้การศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยนำผลการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และนำไปทำการสังเคราะห์ด้วยการสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

๓.๑ รูปแบบวิธีการวิจัย

๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดดังนี้

๓.๑.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยการศึกษาจากประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบล จำนวน ๖ แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลไทรน้อย เทศบาลตำบลบางใหญ่ เทศบาลตำบลบ้านบางม่วง เทศบาลตำบลไทรม้า เทศบาลตำบลปลายบาง และเทศบาลตำบลเสาธงหิน ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบล จำนวน ๑,๗๖๕ คน โดยผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ประกอบด้วยข้าราชการ และพนักงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบล โดยทำการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการนำไปกำหนดหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่าง ๓๒๖ คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaire)

๓.๑.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยมีกระบวนการดังนี้

๑. การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth Interview) โดยการกำหนดแบบสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้างชนิดปลายเปิด (Structure In-depth Interview) จำนวน ๑ ฉบับ โดยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารในเทศบาลตำบลจังหวัดนนทบุรี จำนวน ๑๘ คน ประกอบไปด้วย นายกเทศมนตรี จำนวน ๑ คน รองนายกเทศมนตรี จำนวน ๑ คน และปลัดเทศบาล จำนวน ๑ คน

๒. การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยนำแบบสนทนากลุ่มเฉพาะไปจัดสัมมนาผู้เกี่ยวข้องในพื้นที่ ประกอบไปด้วย ผู้เชี่ยวชาญ และบุคลากรในเทศบาลตำบล จำนวน ๑๑ รูปหรือคน ในลักษณะแบบมีส่วนร่วม (Appreciation Influence Control) และสังเคราะห์ด้วยกระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content Analysis Technique) เพื่อให้ได้แนวทางเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๒.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

๑. ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบล จำนวน ๖ แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลไทรน้อย เทศบาลตำบลบางใหญ่ เทศบาลตำบลบ้านบางม่วง เทศบาลตำบลไทรมา เทศบาลตำบลปลายบาง และเทศบาลตำบลเสาธงหิน ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบล จำนวน ๑,๗๖๕ คน^๑

๒. กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ประกอบด้วยข้าราชการ และพนักงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบล ตามขั้นตอนดังนี้

๑. ทำการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการนำไปกำหนดหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane)^๒

^๑ระบบข้อมูลกลางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, เทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : [http://info.dla.go.th//\[๔ กันยายน ๒๕๖๐\]](http://info.dla.go.th//[๔ กันยายน ๒๕๖๐]).

^๒Yamane, Taro, *Statistics : an Introductory Analysis*, 2nd ed., (New York: Harper and Row, 1967), p. 887.

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

โดย N = จำนวนประชากรทั้งหมด
 e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้
 n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
 ประชากรทั้งหมด ๑,๗๖๕ คน เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้ดังนี้

$$n = \frac{1765}{1 + 1765(0.05)^2}$$

$$\frac{1765}{1 + 1765(0.0025)}$$

$$\frac{1765}{1 + 4.41}$$

$$\frac{1765}{5.41}$$

$$n = 326$$

เพราะฉะนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ ๓๒๖ คน

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับหน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
เทศบาลตำบลไทรน้อย	๓๐๑	๕๖
เทศบาลตำบลบ้านบางม่วง	๒๘๙	๕๓
เทศบาลตำบลบางใหญ่	๓๑๓	๕๘
เทศบาลตำบลปลายบาง	๒๘๙	๕๓
เทศบาลตำบลไทรม้าย	๒๗๕	๕๑
เทศบาลตำบลเสาชิงหิน	๒๙๘	๕๕
รวม	๑,๗๖๕	๓๒๖

๒. ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง ๓๒๖ คน

๓.๒.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารในเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาลตำบล จำนวน ๑๘ คน ประกอบไปด้วย

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| ๑. นายสัมฤทธิ์ ด้วงโสน | นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลไทรน้อย |
| ๒. นายบุญส่ง คงตัน | รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลไทรน้อย |
| ๓. นายนรสิงห์ อรุณบรรเจิดกุล | ปลัดเทศบาลตำบลไทรน้อย |
| ๔. นายสุพจน์ ฐูปแพ | นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง |
| ๕. นายเสฏฐวุฒิ กันตถาวร | รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง |
| ๖. นางสาวประภาศรี มงคลสินธุ์ | ปลัดเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง |
| ๗. นายประเสริฐ วัดผลัด | นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางใหญ่ |
| ๘. นายเชิดศักดิ์ วัดผลัด | รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางใหญ่ |
| ๙. นายณัฐวัฒน์ สัปพันธ์ | ปลัดเทศบาลตำบลบางใหญ่ |
| ๑๐. นายพงษ์ศักดิ์ อัจฉริยะประสิทธิ์ | นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลปลายบาง |
| ๑๑. นางเยาวภา มากมูล | รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลปลายบาง |
| ๑๒. นางสาวทิพวรรณ รังษิโนตร | ปลัดเทศบาลตำบลปลายบาง |
| ๑๓. นายมงคล อัครนิโคธ | นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลไทรมา |
| ๑๔. นายชัยยศ นิมนต์ | รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลไทรมา |
| ๑๕. นายสมศักดิ์ บำรุงผล | ปลัดเทศบาลตำบลไทรมา |
| ๑๖. นายชินนทร์ ธรรมชูเชาวรัตน์ | นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลเสาธงหิน |
| ๑๗. นายประเสริฐ ศรีเพชร | รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลเสาธงหิน |
| ๑๘. นางสาวศรียา รุ่งพนารัตน์ | ปลัดเทศบาลตำบลเสาธงหิน |

๓.๓ เครื่องมือในการวิจัย

๓.๓.๑ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

๑. ลักษณะของเครื่องมือ

เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) จำแนกตามเพศ สถานภาพ อายุ การศึกษา รายได้และระยะเวลาการทำงาน จำนวน ๖ ข้อ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยมีระดับความคิดเห็นมีค่า ๕ ระดับ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่ามีเกณฑ์การให้คะแนน ๕ ระดับตามหลักการของลิเคิร์ท^๓ เป็นการแสดงถึงการใช้การสร้างรูปแบบดังกล่าวโดยกำหนดค่าของคะแนนดังนี้ คือ

๕ หมายถึง ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารงาน มากที่สุด

๔ หมายถึง ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารงาน มาก

๓ หมายถึง ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารงาน ปานกลาง

๒ หมายถึง ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารงาน น้อย

๑ หมายถึง ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารงาน น้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งจะเป็นคำถามปลายเปิดที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้วิจัยวิเคราะห์ประเด็นสำคัญของเนื้อหาการวิจัย และวิเคราะห์สาระสำคัญจากนิยามศัพท์ แล้วร่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบคุณภาพในด้านต่างๆ ดังนี้

๑. การใช้ถ้อยคำสำนวนภาษาของข้อคำถาม

๒. โครงสร้างของประเด็นเนื้อหาคำถามที่ครอบคลุมสาระสำคัญเชิงบูรณาการหลักพุทธธรรม เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๓. กรอบประเด็นและข้อคำถามครอบคลุมเนื้อหาสำคัญที่ต้องการตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้

กำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์ (Interview Form) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างชนิดปลายเปิด (Structured In-depth Interview) จำนวน ๑ ฉบับ แบ่งเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

^๓สุดาภรณ์ อรุณดี, ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย, (เลย: รุ่งแสงธุรกิจการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๗๒.

๒. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๑. ศึกษาหลักการและทฤษฎี ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานการวิจัยที่เคยมีผู้ดำเนินการวิจัยเอาไว้

๒. กำหนดกรอบแนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๓. กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

๔. สร้างเครื่องมือ

๕. นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖. นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างประชากรที่จะดำเนินการวิจัยเพื่อหาสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

๗. ปรับปรุงแก้ไข

๘. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

๓. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

๒. หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ ท่าน วิทยานามดังนี้

ตารางที่ ๓.๒ แสดงรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับ	ชื่อ สกุล	ตำแหน่ง
๑	ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง	ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร มจร
๒	รศ.ดร.สมาน งามสนิท	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ มจร
๓	ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา	รองหัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ มจร
๔	ผศ.ดร.อนุวัต กระสังข์	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ มจร
๕	อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อิลาว	เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มจร

แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และโครงสร้างรูปแบบของแบบสอบถามตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามตามวัตถุประสงค์รายข้อ (Index of Item-Objective Congruent : IOC)^๔ โดยได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง ๐.๖ - ๑.๐

๓. หาคความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ทั้งที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำ และปฏิบัติหน้าที่ชั่วคราวในเทศบาลตำบลบางพลับ จังหวัดนนทบุรี จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อหาความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)^๕ ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๘๕๒

๔. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ และจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔.๑ การเก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑. ติดต่อขอรับหนังสือจากหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือจากผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำนวน ๖ แห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

๒. นำส่งหนังสือขออนุญาตและขอความร่วมมือถึงผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำนวน ๖ แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยกำหนดวันที่จะไปขอแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง

๓. เก็บรวบรวมแบบสอบถาม (Questionnaire) ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำแบบสอบถามไปสอบถามบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลจังหวัดนนทบุรีจำนวน ๓๒๖ คน

๔. นำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล (๑) สถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) (๒) ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้หลักพุทธ

^๔บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๘.

^๕Cronbach, Lee J., *Aptitudes and Instructional Methods A Handbook for Research on Interactions*, (New York: Wiley & Sons, 1971), p. 213.

ธรรมไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารงาน ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. (Standard Deviation) (๓) ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด นำมาจัดกลุ่มคำตอบ วิเคราะห์รายชื่อ วิเคราะห์โดยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content Analysis Techniques) นำเสนอข้อมูลโดยเขียนเป็นความเรียงประกอบตารางเพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๓.๔.๒ การเก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะข้อมูลทุติยภูมิจากหนังสือและเอกสารงานวิชาการต่างๆ และสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์ งานเขียน บทความทางวิชาการ ตลอดจนหนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร สื่อสิ่งพิมพ์

๒. แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) การวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารในเทศบาลตำบล จังหวัดนนทบุรี จำนวน ๑๘ คน โดยคำถามที่กำหนดไว้ และให้สัมภาษณ์ตอบตามกรอบแนวคิดการศึกษาและมีอิสระ โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เรียบเรียง และจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมาย เชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้ ประเด็นใดวิเคราะห์แล้วไม่มีความชัดเจนก็จะตามไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ เหล่านั้น เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๓.๔.๓ การเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เพื่อศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล ความถูกต้องชัดเจนของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้วยแบบสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ในลักษณะแบบมีส่วนร่วม (Appreciation Influence Control (AIC) และสังเคราะห์ด้วยกระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content Analysis Technique) โดยนำแบบสนทนากลุ่มเฉพาะไปจัดสัมมนาผู้เกี่ยวข้องในพื้นที่ ผู้เชี่ยวชาญ และบุคลากรในเทศบาลตำบล จำนวน ๑๑ รูปหรือคน ตามรายนาม ดังนี้ เป็นการระดมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ ปรากฏข้อเท็จจริง และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้แนวทางเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ตารางที่ ๓.๓ แสดงรายชื่อผู้เชี่ยวชาญการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
๑	พระเมธีวราญาณ, ผศ.ดร.	อาจารย์ประจำคณะพุทธศาสตร์ มจร
๒	พระภวนาวิริยคุณวิ. (ไสว ธิริโสภโณ)	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ราชวรมหาวิหาร
๓	ผศ.ดร.เมธาพันธ์ โพธิธิ์โรจน์	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์ มจร
๔	ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มจร
๕	ศ.พล.ต.ท.หญิง ดร.นัยนา เกิดวิชัย	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มจร
๖	ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง	ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มจร
๗	นายประเสริฐ วัดผลัด	นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางใหญ่
๘	นายเชิดศักดิ์ วัดผลัด	รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางใหญ่
๙	นายสุพจน์ รูปแพ	นายกเทศมนตรีเทศบาลบ้านบางม่วง
๑๐	นายเสกฐวุฒิ กันตถาวร	รองนายกเทศมนตรีเทศบาลบ้านบางม่วง
๑๑	อาจารย์ ดร.สุริยา รักษาเมือง	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มจร

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ผู้วิจัย ดำเนินการตามขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณเป็นหลัก โดยการดำเนินการขั้นแรก คือ

๑. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสำรวจ (Editing) แล้วดำเนินการลงรหัสตามคู่มือการลงรหัส (Code Book)

๒. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

๑. สถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

๒. ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. (Standard Deviation) วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อหาค่าทางสถิติ ตามเกณฑ์การตัดสินใจระดับความคิดเห็นมีช่วงค่าเฉลี่ย การตอบที่

เป็นมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ^๖ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปกำหนดเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการกำหนดเป็นข้อคำถามและการแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	หมายถึง
๔.๕๐-๕.๐๐	มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
๓.๕๐-๔.๔๙	มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
๒.๕๐-๓.๔๙	มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
๑.๕๐-๒.๔๙	มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
๑.๐๐-๑.๔๙	มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

๓. การทดสอบสมมติฐาน ข้อ ๑. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี และข้อ ๒. หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารของเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ^๗ดังนี้

๑. ตรวจสอบการแจกแจงของกลุ่มประชากร (Normality) ด้วย วิธีการทดสอบ One Simple Kolmogorov- Simonov Test พบว่า มีค่า Z มีค่ามากกว่านัยสำคัญ ที่ .๐๕ แสดงว่า ข้อมูลมีการแจกแจงปกติเป็นไปตามข้อตกลง

๒. ตรวจสอบความเป็น Linearity ดูความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรงของตัวแปร ตรวจสอบจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r_{xy} พบว่า ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

๓. ตรวจสอบตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) พิจารณาจากค่า Variance Inflation Factor (VIF) ซึ่งต้องมีค่าไม่เกิน ๑๐ พบว่า ค่า VIF ทุกสมมติฐานเป็นไปตามข้อ

^๖สุวิมล ว่องวานิช, การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมดาเพรส, ๒๕๕๙), หน้า ๒๓๐.

^๗กัลยา วาณิชย์บัญชา, การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๓๗๐

ตกเบื้องต้น พิจารณาค่า Tolerance ซึ่งพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง $0 > 1$ พบว่า แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเองเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

๓.๑ กราฟ Normal Prob. Plot มีการแจกแจงแบบปกติ มีการเรียงตัวใกล้เส้นตรงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

๓.๒ มีตรวจสอบความคงที่ของความแปรปรวนของค่าความคลาดเคลื่อน (Heteroscedasticity) โดยการพล็อตกราฟระหว่างค่ามาตรฐานของเศษเหลือ (e_i) กับค่าประมาณของตัวแปรตาม ถ้าความแปรปรวนของค่าความคลาดเคลื่อนมีค่าคงที่ กราฟที่ได้จะต้องต่างจากศูนย์ ไม่มากนักเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

๓.๓ มีความแปรปรวนคงที่ โดยพิจารณาจากกราฟ Scatterplot ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (Autocorrelation) พิจารณาค่า Durbin-Watson ซึ่งต้องมีค่าไม่เกิน $1.5 - 2.5$ สรุปได้ว่า ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกแบบการผสมผสานระหว่างวิธีการคัดเลือกตัวแปรของ forward Selection และวิธีของ Backward elimination ร่วมเข้าด้วยกัน^๔ ในขั้นแรกจะเลือกตัวแปรทำนายที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามสูงที่สุดเข้าสมการโดยวิธี forward Selection ถ้าไม่พบตัวแปรทำนายใดผ่านเกณฑ์เข้าสมการได้ก็แสดงว่า ไม่มีตัวแปรทำนายใดมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามการวิเคราะห์ก็ต้องยุติ แต่ถ้าหากมีตัวแปรทำนายบางตัวผ่านเกณฑ์เข้าสมการได้ จะใช้วิธีการ forward Selection และวิธีการ Backward Selection คือ การนำตัวแปรทำนายทั้งหมดที่ผ่านเข้าสมการพร้อมกันเพื่อพิจารณาตัวแปรทำนายพร้อมกันทุกตัวที่จัดเข้าสมการก่อนหน้านี้ ตัวแปรทำนายใดมีนัยสำคัญน้อย โดยพิจารณาจากค่าสถิติค่า t ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติก็ต้องถูกตัดออกจากสม แล้วสร้างสมการทำนายในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

สมการทำนายในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \dots + b_kx_k$$

a คือ ค่าคงที่ (Constant)

b_i คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression coefficient) ของตัวแปรอิสระตัวที่ i ($i=1, 2, 3, \dots, k$)

สมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_y' = \beta_1Z_{x1} + \beta_2Z_{x2} + \beta_3Z_{x3} + \dots + \beta_kZ_{xk}$$

^๔ยุทธ ไกยวรรณ, การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๕๑.

β_i คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรอิสระที่ i ($i=1, 2, 3, \dots, k$)

Z_{x_i} คือ ค่าตัวแปรอิสระตัวที่ i ในรูปคะแนนมาตรฐาน ($i=1, 2, 3, \dots, k$)

(๔) ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด นำมาจัดกลุ่มคำตอบวิเคราะห์รายข้อ วิเคราะห์โดยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content Analysis Techniques) นำเสนอข้อมูลโดยเขียนเป็นความเรียงประกอบตาราง

๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้วิจัย โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

๒. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview Form) ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic induction) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมาย เชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้ โดยทั่วไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาประเด็นต่างๆ ได้ลึกซึ้ง เมื่อประเด็นใดวิเคราะห์แล้วไม่มีความชัดเจนก็จะตามไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ เหล่านั้น เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๓. การสร้างบทสรุปและการพิสูจน์บทสรุป เป็นการนำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่างๆ ทางวิชาการ มาสร้างเป็นบทสรุปร่วมกับข้อมูลที่เชื่อถือได้อีกครั้งหนึ่ง โดยเน้นความเชื่อมโยง เพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ที่เป็นรูปธรรมและตรงต่อข้อเท็จจริงที่ปรากฏ

๔. ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ใช้วิธีการสรุปรวบรวม นำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ

๓.๕.๓ การวิเคราะห์ข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติขั้นสูง

๑. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ จากแบบสอบถามบุคลากรของเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) และการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) อย่างเป็นระบบ

๒. ผู้วิจัยใช้วิธีการประมวลสังเคราะห์ เป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อปรับปรุงการวิจัยให้เกิดความสมบูรณ์ถูกต้อง และเชื่อถือได้ และอธิบายผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลออกมา และสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ โดยบูรณาการข้อมูลจากปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก การตรวจสอบความสมบูรณ์ของรูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยแบบการสนทนากลุ่มเฉพาะ กำหนดเป็นรูปแบบ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี”

โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากผลการวิจัยในแต่ละขั้นตอน มาวิเคราะห์จัดรวบรวมข้อมูล พร้อมอธิบายความหมายแล้วทำการสร้างข้อสรุป (Conclusions) ด้วยวิธีวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) ตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากผลการวิจัยด้วยการวิเคราะห์โดยการจัดระบบเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้การสรุปข้อมูลผลการวิจัย ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพให้เกิดความสมบูรณ์ สามารถนำมาตีความสร้างข้อสรุปจากผลการวิจัย เพื่อนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี” โดยทำให้เห็นว่าเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ยังคงมีการดำเนินการในภาครัฐเพียงอย่างเดียว ทำให้ไม่เกิดการร่วมมือกันอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติการ และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป โดยการมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง“ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๑. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ๒. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีและ ๓. การนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวนทั้งสิ้น ๓๒๖ ชุด โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลทำการวิเคราะห์และประมวลผลที่ได้จากแบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๘ คน เลือกแบบเจาะจงจากผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้วยการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อสังเคราะห์รูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๑ รูปหรือคน ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยออกเป็น ๔ ส่วนดังนี้

๔.๑ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๔.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๔.๓ การนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๔.๔ องค์ความรู้

๔.๑ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

การวิจัยเรื่อง“ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี” ในส่วนแรกผู้วิจัยขอนำเสนอสภาพภาวะผู้นำ ซึ่งในส่วนนี้เป็นข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ทางด้านการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งทางภาครัฐ โดยมีรูปแบบการวิเคราะห์ และ
สังเคราะห์ข้อมูลดังนี้

๔.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑) ข้อมูลส่วนตัว

ประกอบด้วยเพศ สถานภาพอายุ ระดับการศึกษา รายได้ และระยะเวลาการทำงาน

ตารางที่ ๔.๑ จำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนตัว (n=๓๒๖)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	๑๓๗	๔๒.๐๒
	หญิง	๑๘๙	๕๗.๙๘
สถานภาพ			
	โสด	๑๒๖	๓๘.๖๕
	สมรส	๑๙๗	๖๐.๔๓
	หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่	๓	๐.๙๒
อายุ			
	ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๙๐	๒๗.๖๑
	๒๕-๔๐ ปี	๑๘๗	๕๗.๓๖
	๔๑-๖๐ ปี	๔๙	๑๕.๐๓
ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	๒๓	๗.๐๖
	ปริญญาตรี	๒๖๘	๘๒.๒๑
	สูงกว่าปริญญาตรี	๓๕	๑๐.๗๔
รายได้ต่อเดือน			
	ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๓	๐.๙๒
	๑๐,๐๐๐-๒๕,๐๐๐ บาท	๒๖๗	๘๑.๙๐
	สูงกว่า ๒๕,๐๐๐ บาท	๕๖	๑๗.๑๘

ตารางที่ ๔.๑ จำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนตัว (ต่อ)

(n=๓๒๖)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาการทำงาน		
ต่ำกว่า ๕ ปี	๒๔	๗.๓๖
๕-๑๕ ปี	๒๑๖	๖๖.๒๖
มากกว่า ๑๕ ปี	๘๖	๒๖.๓๘

จากตารางที่ ๔.๑ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๓๒๖ คนสรุปได้ดังนี้

ข้อมูลส่วนตัวด้านเพศพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน ๑๘๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๙๘ และเพศชายจำนวน ๑๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๐๒ ตามลำดับ

ด้านสถานภาพพบว่าส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสจำนวน ๑๙๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๔๓ รองลงมามีสถานภาพโสดจำนวน ๑๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๖๕ และมีสถานภาพหม้าย/หย่า/แยกกันอยู่จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๙๒ ตามลำดับ

ด้านอายุพบว่าส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๒๕-๔๐ ปี จำนวน ๑๘๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๓๖ รองลงมามีอายุน้อยกว่า ๒๕ ปี จำนวน ๙๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๖๑ และมีอายุระหว่าง ๔๑-๖๐ ปีจำนวน ๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๐๓ ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน ๒๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๒.๒๑ รองลงมามีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๗๔ และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๐๖ ตามลำดับ

ด้านรายได้ต่อเดือนพบว่าส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง ๑๐,๐๐๐-๒๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๖๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๑.๙๐ รองลงมาคือมีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า ๒๕,๐๐๐ บาทจำนวน ๕๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๑๘ และมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาทจำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๙๒ ตามลำดับ

ด้านระยะเวลาการทำงานพบว่าส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานอยู่ระหว่าง ๕-๑๕ ปี จำนวน ๒๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๒๖ รองลงมาคือมีระยะเวลาการทำงานมากกว่า ๑๕ ปีจำนวน ๘๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๓๘ และมีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า ๕ ปีจำนวน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๖ ตามลำดับ

๒) ข้อมูลด้านปัจจัยภายในองค์กร

ประกอบด้วยด้านโครงสร้างองค์กร ด้านมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งใช้เกณฑ์การแปลผลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๐-๕.๐๐	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๐-๔.๔๙	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๐-๓.๔๙	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๐-๒.๔๙	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐-๑.๔๙	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำด้านปัจจัยภายในองค์กร โดยภาพรวม (n=๓๒๖)

ปัจจัยภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ด้านโครงสร้างองค์กร	๓.๗๘	๐.๖๑๒	มาก
๒. ด้านมาตรฐานในการทำงาน	๓.๖๓	๐.๗๒๐	มาก
๓. ด้านความรับผิดชอบ	๓.๗๕	๐.๖๐๘	มาก
๔. ด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร	๓.๖๓	๐.๖๘๔	มาก
รวม	๓.๗๐	๐.๕๖๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านปัจจัยภายในองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๐ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านโครงสร้างองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๘ รองลงมา คือด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๕ ด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓ และด้านมาตรฐานในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร (n=๓๒๖)

ปัจจัยภายในองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อประชาชนและสังคม	๓.๗๖	๐.๘๑๕	มาก
๒. ผู้บริหารมีนโยบายในการบริหารที่ชัดเจน	๓.๖๗	๐.๗๘๐	มาก
๓. ผู้บริหารมีลำดับชั้นในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	๓.๗๓	๐.๘๒๓	มาก
๔. ผู้บริหารจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร	๓.๘๐	๐.๘๔๑	มาก
๕. ผู้บริหารมีการปรับระดับชั้นของการบริหารเพื่อให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ในทุกระดับ	๓.๙๔	๐.๗๕๐	มาก
รวม	๓.๗๘	๐.๖๑๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๘ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารมีการปรับระดับชั้นของการบริหารเพื่อให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และการเรียนรู้ในทุกระดับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๔ รองลงมา คือผู้บริหารจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๐ และผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อประชาชนและสังคมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๖

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ด้านมาตรฐานในการทำงาน (n=๓๒๖)

ปัจจัยภายในองค์กร ด้านมาตรฐานในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในเรื่องการจัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้โดยตรง	๓.๖๙	๐.๘๘๓	มาก
๒. ผู้บริหารมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน	๓.๖๕	๐.๘๐๔	มาก
๓. ผู้บริหารมีการประเมินผลในการปฏิบัติงาน	๓.๗๐	๐.๘๒๕	มาก
๔. ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	๓.๔๙	๐.๙๐๔	ปานกลาง
๕. ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	๓.๖๐	๐.๙๓๕	มาก
รวม	๓.๖๓	๐.๗๒๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรด้านมาตรฐานในการทำงาน อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารมีการประเมินผลในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๐ รองลงมา คือผู้บริหารให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในเรื่องการจัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้โดยตรงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ และผู้บริหารมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๕

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ด้านความรับผิดชอบ (n=๓๒๖)

ปัจจัยภายในองค์กร ด้านความรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	๓.๘๔	๐.๗๕๖	มาก
๒. ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน	๓.๙๒	๐.๗๔๒	มาก
๓. ผู้บริหารทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ	๓.๘๕	๐.๘๔๕	มาก
๔. ผู้บริหารมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา	๓.๗๔	๐.๘๑๘	มาก
๕. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์นโยบายกลยุทธ์และระบบการเรียนรู้	๓.๔๑	๐.๙๕๓	ปานกลาง
รวม	๓.๗๕	๐.๖๐๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๕ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๒ รองลงมา คือผู้บริหารทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕ และผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ด้านความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (n=๓๒๖)

ปัจจัยภายในองค์กร		ระดับความคิดเห็น		
ด้านความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	ผู้บริหารมีเป้าหมายขององค์กร	๓.๗๑	๐.๗๘๕	มาก
๒.	ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กร	๓.๖๘	๐.๗๗๔	มาก
๓.	ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้การทำงาน	๓.๗๕	๐.๗๗๘	มาก
๔.	ผู้บริหารจัดการดูแลผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน	๓.๔๑	๐.๙๔๙	ปานกลาง
๕.	ผู้บริหารมีระบบการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ภูมิปัญญาชาวบ้านจากผู้รับบริการจากบุคลากรภายในเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการพัฒนาความรู้ในอนาคต	๓.๖๑	๐.๘๙๐	มาก
รวม		๓.๖๓	๐.๖๘๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ด้านความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้การทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๕ รองลงมา คือผู้บริหารมีเป้าหมายขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๑ และผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๘

๓) ข้อมูลปัจจัยภายนอกองค์กร

ประกอบด้วยด้านนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ด้านความคาดหวังของคนในพื้นที่ ด้านการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน และด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งใช้เกณฑ์การแปลผลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๐-๕.๐๐	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๐-๔.๔๙	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๐-๓.๔๙	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๐-๒.๔๙	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐-๑.๔๙	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำ ด้านปัจจัยภายนอกองค์กร โดยภาพรวม (n=๓๒๖)

ปัจจัยภายนอกองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ด้านนโยบายประเทศไทย ๔.๐	๓.๘๕	๐.๕๗๐	มาก
๒. ด้านความคาดหวังของคนในพื้นที่	๓.๘๔	๐.๕๖๐	มาก
๓. ด้านการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน	๔.๐๕	๐.๕๖๑	มาก
๔. ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน	๔.๐๓	๐.๕๓๘	มาก
รวม	๓.๙๕	๐.๕๖๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านปัจจัยภายนอกองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๕ รองลงมา คือด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๓ ด้านนโยบายประเทศไทย ๔.๐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕ และด้านความคาดหวังของคนในพื้นที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านนโยบายประเทศไทย ๔.๐ (n=๓๒๖)

ปัจจัยภายนอกองค์กร		ระดับความคิดเห็น		
ด้านนโยบายประเทศไทย ๔.๐		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีในช่องทางการนำเสนอความรู้ข้อมูลข่าวสาร	๓.๙๗	๐.๗๗๖	มาก
๒.	ผู้บริหารจัดโครงการพัฒนาสำนักงานระบบอิเล็กทรอนิกส์	๓.๙๘	๐.๗๐๖	มาก
๓.	ผู้บริหารให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๓.๘๗	๐.๗๖๒	มาก
๔.	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและอำนวยความสะดวกตลอดจนสามารถเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก	๓.๗๒	๐.๙๑๔	มาก
๕.	ผู้บริหารมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเรียนรู้ เช่น E-mail, Web Board, Blog เป็นต้น	๓.๘๖	๐.๘๐๒	มาก
๖.	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีมาใช้ในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	๓.๖๒	๐.๘๓๑	มาก
๗.	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล	๓.๘๙	๐.๖๘๒	มาก
รวม		๓.๘๕	๐.๕๗๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านนโยบายประเทศไทย ๔.๐ อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารจัดโครงการพัฒนาสำนักงานระบบอิเล็กทรอนิกส์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๘ รองลงมา คือผู้บริหารใช้เทคโนโลยีในช่องทางการนำเสนอความรู้ข้อมูลข่าวสารมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๗ และผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๙

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านความคาดหวังของคนในพื้นที่ (n=๓๒๖)

ปัจจัยภายนอกองค์กร		ระดับความคิดเห็น		
ด้านความคาดหวังของคนในพื้นที่		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	ส่งเสริมให้ประชาชนในทุกครัวเรือนเสนอปัญหาและร่วมกันคิดค้นแนวทางการแก้ไขปัญหา	๓.๖๑	๐.๘๒๖	มาก
๒.	ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและบำรุงรักษาแหล่งน้ำให้อยู่ในสภาพดี เพื่อให้เพียงพอต่อการทำเกษตรกรรม	๓.๕๙	๐.๘๑๓	มาก
๓.	ส่งเสริมดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอันเป็นสาธารณสมบัติของส่วนรวม	๔.๑๑	๐.๗๕๗	มาก
๔.	ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเจ้าหน้าที่ดูแลและให้คำปรึกษาจัดหาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มจัดทำขึ้นเพื่อมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น	๓.๘๕	๐.๙๐๔	มาก
๕.	สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท้องถิ่น	๔.๐๕	๐.๗๘๑	มาก
รวม		๓.๘๔	๐.๕๖๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านความคาดหวังของคนในพื้นที่ อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ส่งเสริมดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอันเป็นสาธารณสมบัติของส่วนรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๑ รองลงมา คือสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท้องถิ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๕ และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเจ้าหน้าที่ดูแลและให้คำปรึกษาจัดหาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มจัดทำขึ้นเพื่อมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (n=๓๒๖)

ปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับ ประชาชน		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	ผู้บริหารจัดสวัสดิการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต	๓.๙๓	๐.๖๙๖	มาก
๒.	ผู้บริหารมีกระบวนการดำเนินงานสอดคล้องกับ วัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น	๔.๑๐	๐.๘๐๓	มาก
๓.	เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมริเริ่มกิจกรรมหรือ โครงการต่างๆขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๔.๑๐	๐.๗๕๓	มาก
๔.	มีกลไกในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่เป็น ระบบ	๔.๑๙	๐.๗๒๙	มาก
๕.	การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ ให้กันภายในระหว่างบุคลากรขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น	๔.๑๘	๐.๗๑๔	มาก
๖.	ผู้บริหารจัดให้มีองค์กรภาคประชาชนในท้องถิ่น ในรูปแบบต่างๆ	๓.๘๓	๐.๘๒๑	มาก
๗.	ผู้บริหารจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้นำท้องถิ่น	๓.๙๘	๐.๘๒๔	มาก
รวม		๔.๐๕	๐.๕๖๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๕ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่มีกลไกในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่เป็นระบบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๙ รองลงมา คือการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ให้กันภายในระหว่างบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๘ และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมริเริ่มกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้บริหารมีกระบวนการดำเนินงานสอดคล้องกับวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๐

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน (n=๓๒๖)

ปัจจัยภายนอกองค์กร		ระดับความคิดเห็น		
ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	ผู้บริหารจัดทำแผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	๔.๑๓	๐.๗๐๓	มาก
๒.	การมีส่วนร่วมเข้าประชุมกับเทศบาลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของประชาชน	๓.๔๙	๐.๙๒๗	ปานกลาง
๓.	การมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นต่อการวางแผนป้องกันปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับทางเทศบาล	๔.๐๐	๐.๖๗๙	มาก
๔.	การมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นต่อการวางแผนป้องกันปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับทางเทศบาล	๔.๐๐	๐.๖๗๙	มาก
๕.	การมีส่วนร่วมให้ประชาชนตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนป้องกันต่าง ๆ ร่วมกับเทศบาล	๔.๑๐	๐.๗๑๙	มาก
๖.	การมีส่วนร่วมให้ประชาชนนำเสนอโครงการต่าง ๆ เพื่อนำไปจัดทำงบประมาณของเทศบาล	๔.๑๕	๐.๗๒๑	มาก
๗.	การร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มในชุมชนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการตามโครงการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกับเทศบาล	๔.๐๗	๐.๗๗๔	มาก
๘.	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ต้องการระดมแรงงานของชุมชน	๔.๒๑	๐.๗๒๖	มาก
๙.	การมีส่วนร่วมสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานในชุมชน	๔.๑๓	๐.๗๓๙	มาก
รวม		๔.๐๓	๐.๕๓๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๓ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ต้องการระดมแรงงานของชุมชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๑ รองลงมา คือการมีส่วนร่วมให้ประชาชนนำเสนอโครงการต่างๆเพื่อนำไปจัดทำงบประมาณของเทศบาลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๕ และผู้บริหารจัดทำแผนที่เกิด

จากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนการมีส่วนร่วมสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานในชุมชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๓

๔) ข้อมูลเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม ได้แก่หลักพรหมวิหาร ๔

ประกอบด้วยด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา ซึ่งใช้เกณฑ์การแปลผลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๐-๕.๐๐	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๐-๔.๔๙	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๐-๓.๔๙	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๐-๒.๔๙	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐-๑.๔๙	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ ๔.๑๒ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำ ด้านหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวม (n=๓๒๖)

หลักพรหมวิหาร๔	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ด้านเมตตา	๔.๑๓	๐.๖๐๐	มาก
๒. ด้านกรุณา	๔.๐๔	๐.๕๘๓	มาก
๓. ด้านมุทิตา	๓.๗๘	๐.๕๕๘	มาก
๔. ด้านอุเบกขา	๓.๕๕	๐.๖๕๕	มาก
รวม	๓.๘๘	๐.๔๘๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านเมตตามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๓ รองลงมา คือด้านกรุณามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๔ ด้านมุทิตามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๘ และด้านอุเบกขามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕

ตารางที่ ๔.๑๓ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา (n=๓๒๖)

หลักพรหมวิหาร๔		ระดับความคิดเห็น		
ด้านเมตตา		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	มีการเสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัวมีความจริงใจ	๔.๒๑	๐.๗๔๔	มาก
๒.	มีความรอบรู้ในวิชาการ	๔.๑๙	๐.๗๑๖	มาก
๓.	มีความรักและห่วงใยเพื่อนร่วมงาน	๓.๙๓	๐.๗๔๕	มาก
๔.	เป็นผู้นำที่ดีรับผิดชอบต่อหน้าที่อุทิศตนและเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่	๔.๑๔	๐.๗๐๘	มาก
๕.	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรี	๔.๑๖	๐.๗๐๕	มาก
รวม		๔.๑๓	๐.๖๐๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๓ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่มีการเสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัวมีความจริงใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๑ รองลงมา คือมีความรอบรู้ในวิชาการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๙ และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๖

ตารางที่ ๔.๑๔ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา (n=๓๒๖)

ด้านกรุณา	$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็น	
		S.D.	แปลผล
๑. มีประสบการณ์มากโดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆได้ทักตะนในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น	๔.๑๑	๐.๗๐๓	มาก
๒. เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมากหรือบุคคลหลายๆคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำโดยไม่ทำงานตามลำพังยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น	๓.๙๙	๐.๖๙๓	มาก
๓. เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้บริการแก่ประชาชนและเพื่อให้สังคมดีขึ้น	๔.๐๓	๐.๗๑๐	มาก
๔. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อความกินดีอยู่ดีของประชาชนในพื้นที่	๔.๐๔	๐.๗๒๒	มาก
๕. แก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องด้วยความเต็มใจ	๔.๐๓	๐.๗๒๕	มาก
รวม	๔.๐๔	๐.๕๘๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๔ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่มีประสบการณ์มากโดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆเพื่อได้ทักตะนในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่นอยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๑ รองลงมา คือเป็นผู้ศึกษาหาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อความกินดีอยู่ดีของประชาชนในพื้นที่ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๔ และเป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้บริการแก่ประชาชนและเพื่อให้สังคมดีขึ้นแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องด้วยความเต็มใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๓

ตารางที่ ๔.๑๕ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา (n=๓๒๖)

หลักพรหมวิหาร๔		ระดับความคิดเห็น		
ด้านมูทิตา		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	มีความกระตือรือร้นเป็นมิตรและมองโลกในแง่ดี	๔.๐๓	๐.๗๒๑	มาก
๒.	มีการยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสม	๓.๙๐	๐.๗๒๐	มาก
๓.	เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน	๔.๐๖	๐.๗๙๒	มาก
๔.	ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ	๓.๑๒	๑.๐๑๕	ปานกลาง
รวม		๓.๗๘	๐.๕๕๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๘ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖ รองลงมา คือมีความกระตือรือร้นเป็นมิตรและมองโลกในแง่ดีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๓ และมีการยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๐

ตารางที่ ๔.๑๖ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา (n=๓๒๖)

หลักพรหมวิหาร๔		ระดับความคิดเห็น		
ด้านอุเบกขา		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	มีความเชื่อมั่นในตนเองไม่โลเล	๓.๒๕	๐.๙๕๘	ปานกลาง
๒.	มีกำลังกายและพลังใจที่มั่นคง	๓.๔๙	๐.๘๘๗	ปานกลาง
๓.	มีความยุติธรรมมีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ	๓.๖๐	๐.๘๒๓	มาก
๔.	ซื่อสัตย์ต่อตนเองต่อหน่วยงานและผู้อื่น	๓.๖๖	๐.๘๑๗	มาก
๕.	ความคิดริเริ่มทำให้งานต่าง ๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอเป็นผู้ที่สำรวจตัวเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ดีขึ้นเสมอ	๓.๗๗	๐.๗๓๘	มาก
รวม		๓.๕๕	๐.๖๕๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่าบุคคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ความคิดริเริ่มทำให้งานต่าง ๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอเป็นผู้ที่สำรวจตัวเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ได้อยู่เสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๗ รองลงมา คือซื่อสัตย์ต่อตนเองต่อหน่วยงานและผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๖ และมีความยุติธรรมมีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๐

๕) ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี

ประกอบด้วยด้านมีความเป็นประชาธิปไตย ด้านมีวิสัยทัศน์ ด้านมีคุณธรรม และด้านกล้าตัดสินใจซึ่งใช้เกณฑ์การแปลผลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย ๔.๒๑-๕.๐๐	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๔๑-๔.๒๐	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย ๒.๖๑-๓.๔๐	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๘๑-๒.๖๐	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐-๑.๘๐	หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ ๔.๑๗ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม

(n=๓๒๖)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย	๓.๖๓	๐.๖๓๖	มาก
๒. ด้านมีวิสัยทัศน์	๓.๖๙	๐.๖๐๕	มาก
๓. ด้านมีคุณธรรม	๓.๖๙	๐.๖๖๑	มาก
๔. ด้านกล้าตัดสินใจ	๓.๖๖	๐.๕๙๖	มาก
รวม	๓.๖๖	๐.๕๕๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๖ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ รองลงมา คือ ด้านมีคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ ด้านกล้าตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๖ และด้านมีความเป็นประชาธิปไตยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓

ตารางที่ ๔.๑๘ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (n=๓๒๖)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	ผู้บริหารยอมรับความหลากหลายทางความคิดความต้องการ	๓.๕๔	๐.๙๐๓	มาก
๒.	ผู้บริหารสร้างจิตสำนึกสาธารณะในองค์กร	๓.๖๗	๐.๘๑๕	มาก
๓.	ผู้บริหารมีความใกล้ชิดเชื่อถือวางใจของคนในชุมชนและในเทศบาล	๓.๔๘	๐.๘๗๒	ปานกลาง
๔.	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสและตรวจสอบได้	๓.๖๓	๐.๘๘๐	มาก
๕.	ผู้บริหารเป็นนักบริหารมืออาชีพทำงานเน้นความสำเร็จของงาน	๓.๙๐	๐.๗๕๓	มาก
๖.	ผู้บริหารทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับชุมชนอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย	๓.๗๗	๐.๘๑๐	มาก
๗.	ผู้บริหารให้อำนาจแก่ลูกน้อง/ทีมงานในการตัดสินใจประเด็นต่างๆในงานที่รับผิดชอบโดยเชื่อว่าจะส่งผลดีต่อองค์กร	๓.๕๒	๐.๙๕๐	มาก
๘.	ผู้บริหารให้โอกาสแก่บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นพูดคุยอภิปรายในการทำงานด้วยกันเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานร่วมกัน	๓.๕๕	๐.๙๓๖	มาก
รวม		๓.๖๓	๐.๖๓๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารเป็นนัก

บริหารมีอาชีพทำงานเน้นความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๐ รองลงมา คือผู้บริหารทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับชุมชนอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๗ และผู้บริหารสร้างจิตสำนึกสาธารณะในองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๗

ตารางที่ ๔.๑๙ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี **ด้านมีวิสัยทัศน์**
(n=๓๒๖)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น		
	ด้านมีวิสัยทัศน์	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
๑.	ผู้บริหารมีแผนงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินบทบาทภารกิจของหน่วยงาน	๓.๕๗	๐.๙๒๑ มาก
๒.	ผู้บริหารสามารถบอกแนวทางในการดำเนินบทบาทภารกิจของหน่วยงานได้	๓.๗๑	๐.๗๑๓ มาก
๓.	ผู้บริหารแจ้งแผนงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานที่สังกัด	๓.๖๙	๐.๗๒๓ มาก
๔.	ผู้บริหารมีจุดแข็งของหน่วยงานคือ“การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ชุมชน”	๓.๖๓	๐.๗๖๐ มาก
๕.	ผู้บริหารจัดให้บุคลากรที่เข้าใหม่ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานและปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการให้บริการที่มีคุณภาพพร้อมๆกัน	๓.๘๓	๐.๗๕๒ มาก
รวม		๓.๖๙	๐.๖๐๕ มาก

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารจัดให้บุคลากรที่เข้าใหม่ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานและปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการให้บริการที่มีคุณภาพพร้อมๆ กันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓ รองลงมา คือผู้บริหารสามารถบอกแนวทางในการดำเนินบทบาทภารกิจของหน่วยงานได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๑ และผู้บริหารแจ้งแผนงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานที่สังกัดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙

ตารางที่ ๔.๒๐ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีคุณธรรม (n=๓๒๖)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี		ระดับความคิดเห็น		
ด้านมีคุณธรรม		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	ผู้บริหารทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรม	๓.๘๓	๐.๘๐๒	มาก
๒.	ผู้บริหารใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อผลประโยชน์แก่ส่วนรวมเป็นหลัก	๓.๕๙	๐.๙๐๐	มาก
๓.	ผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ผู้บริหารจะเผชิญปัญหาร่วมกับท่านเสมอ	๓.๖๕	๐.๗๘๕	มาก
๔.	ผู้บริหารเมื่องานใดๆ ประสบผลสำเร็จผู้นำของท่าน แบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกันกับท่าน	๓.๗๑	๐.๗๕๗	มาก
รวม		๓.๖๙	๐.๖๖๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีคุณธรรม อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓ รองลงมา คือผู้บริหารเมื่องานใดๆ ประสบผลสำเร็จผู้นำของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกันกับท่านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๑ และผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานผู้บริหารจะเผชิญปัญหาร่วมกับท่านเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๕

ตารางที่ ๔.๒๑ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านกล้าตัดสินใจ (n=๓๒๖)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านกล้าตัดสินใจ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. องค์การมีการกระจายความรับผิดชอบในการทำงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกันได้	๓.๖๙	๐.๗๙๒	มาก
๒. ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีอิสระเต็มที่ในการแสดงความคิดเห็นเรื่องสำคัญของงาน	๓.๕๙	๐.๘๙๓	มาก
๓. ผู้บริหารเมื่อมีปัญหาสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงานอย่างเต็มที่	๓.๕๙	๐.๙๔๖	มาก
๔. การตัดสินใจใดๆ กระทำโดยเสียงส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกัน	๓.๗๑	๐.๗๘๗	มาก
๕. ผู้บริหารยึดกฎระเบียบข้อบังคับเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน	๓.๖๕	๐.๘๔๙	มาก
๖. ผู้บริหารหาแนวทางเพื่อปรับพฤติกรรมในการทำงานของลูกน้อง/ทีมงานให้สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างทีมงานที่ดีเพื่อความสำเร็จ	๓.๙๘	๐.๘๐๕	มาก
๗. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิดของลูกน้อง/ทีมงานและแก้ปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางความคิดที่เกิดขึ้น	๓.๗๑	๐.๘๕๔	มาก
๘. ผู้บริหารรู้จักจุดด้อยของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นมีด้านไหนบ้างเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	๓.๔๕	๐.๙๒๖	ปานกลาง
๙. ผู้บริหารยินดีเรียนรู้แนวคิดวิธีการทำงานของบุคคลอื่นที่ประสบความสำเร็จและนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ	๓.๕๒	๐.๘๘๖	มาก
๑๐. ผู้บริหารไม่ลังเลที่จะรับทีมงานที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรมเข้ามาทำงานในองค์กรของท่าน	๓.๘๒	๐.๘๔๑	มาก
๑๑. ผู้บริหารสามารถอธิบายและยินดีให้ตรวจสอบการพิจารณาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน	๓.๖๐	๐.๘๘๕	มาก
รวม	๓.๖๖	๐.๕๙๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านกล้าตัดสินใจ อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๖ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารหาแนวทางเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานของลูกน้อง/ทีมงานให้สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างทีมงานที่ดีเพื่อความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘ รองลงมา คือผู้บริหารไม่ลังเลที่จะรับทีมงานที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรมเข้ามาทำงานในองค์กรของท่านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๒ และผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิดของลูกน้อง/ทีมงาน และแก้ปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางความคิดที่เกิดขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๑

๔.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๔.๒.๑ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\hat{Y}$ คือภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีแบบคะแนนดิบ

$\hat{Y}_1$ คือภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีแบบคะแนนดิบ ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย

$\hat{Y}_2$ คือภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีแบบคะแนนดิบ ด้านมีวิสัยทัศน์

$\hat{Y}_3$ คือภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีแบบคะแนนดิบ ด้านมีคุณธรรม

$\hat{Y}_4$ คือภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีแบบคะแนนดิบ ด้านกล้าตัดสินใจ

Z' คือภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีแบบคะแนนมาตรฐาน

Z'_1 คือภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีแบบคะแนนมาตรฐาน ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย

Z'_2 คือภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีแบบคะแนนมาตรฐาน ด้านมีวิสัยทัศน์

Z'_3 คือภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีแบบคะแนนมาตรฐาน ด้านมีคุณธรรม

Z'_4 คือภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีแบบคะแนนมาตรฐาน ด้านกล้าตัดสินใจ

- (X₁) คือโครงสร้างองค์กร
 (X₂) คือมาตรฐานในการทำงาน
 (X₃) คือความรับผิดชอบ
 (X₄) คือความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร
 (X₅) คือนโยบายประเทศไทย ๔.๐
 (X₆) คือความคาดหวังของคนในพื้นที่
 (X₇) คือการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน
 (X₈) คือการมีส่วนร่วมของประชาชน
 (X₉) คือเมตตา
 (X₁₀) คือกรุณา
 (X₁₁) คือมุกตบ
 (X₁₂) คืออุเบกขา
 R คือสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ
 R² คือประสิทธิภาพในการทำนาย
 R²adj คือสัมประสิทธิ์ตัวกำหนดปรับค่าแล้ว
 b คือสัมประสิทธิ์การถดถอยรูปคะแนนดิบ
 beta คือสัมประสิทธิ์การถดถอยรูปคะแนนมาตรฐาน
 S.E_{EST} คือความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการทำนาย
 S.E_e คือความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย b
 Constant คือค่าคงที่ของสมการในรูปคะแนนดิบ

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี และหลักพุทธธรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยใช้สถิติการวิเคราะห์สมการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise Selection ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

สมมติฐานที่ ๑ ปัจจัยภายในองค์กรส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๑.๑ ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (X_1) มาตรฐานในการทำงาน (X_2) ความรับผิดชอบ (X_3) และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y)

ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๕๔.๑๘	๓	๑๘.๐๖	๑๒๘.๒๖*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๔๕.๓๔	๓๒๒	๐.๑๔		
รวม (Total)	๙๙.๕๒	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๓ ตัวประกอบด้วยมาตรฐานในการทำงาน (X_2) ความรับผิดชอบ (X_3) และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๒๓

ตารางที่ ๔.๒๓ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๑.๒๒๘	๐.๑๓๓		๙.๒๓๒*	๐.๐๐๐
ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4)	๐.๓๓๒	๐.๐๕๑	๐.๔๑๑	๖.๕๖๔*	๐.๐๐๐
มาตรฐานในการทำงาน (X_2)	๐.๑๘๓	๐.๐๔๒	๐.๒๓๗	๔.๓๐๓*	๐.๐๐๐
ความรับผิดชอบ (X_3)	๐.๑๕๑	๐.๐๕๕	๐.๑๖๖	๒.๗๕๒*	๐.๐๐๖
R=๐.๗๓๘ R ² =๐.๕๔๔ R ² adj=๐.๕๔๐ S.E _{EST} =๐.๓๗๕					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) เท่ากับ ๐.๔๑๑ มาตรฐานในการทำงาน (X_2) เท่ากับ ๐.๒๓๗ และความรับผิดชอบ (X_3) เท่ากับ ๐.๑๖๖ ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัด

นนทบุรีภาพรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๓๘ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวมได้ร้อยละ ๕๔.๔ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y' = 1.228 + .332X_4 + .183X_2 + .151X_3$$

$$Z_{Y'} = .411Z_{X_4} + .237Z_{X_2} + .166Z_{X_3}$$

ส่วนตัวแปรพยากรณ์ที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) ได้แก่โครงสร้างองค์กร (X_1)

๑.๒ ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (X_1) มาตรฐานในการทำงาน (X_2) ความรับผิดชอบ (X_3) และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1)

ตารางที่ ๔.๒๔ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๕๐.๔๙	๓	๑๖.๘๓	๖๗.๑๐*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๘๐.๗๗	๓๒๒	๐.๒๕๑		
รวม (Total)	๑๓๑.๒๖	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๔ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๓ ตัวประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร (X_1) มาตรฐานในการทำงาน (X_2) และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๒๕

ตารางที่ ๔.๒๕ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y₁)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๑.๒๖๑	๐.๑๘๒		๖.๙๔๒*	๐.๐๐๐
ความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X ₄)	๐.๓๔๗	๐.๐๖๐	๐.๓๗๔	๕.๗๕๔*	๐.๐๐๐
มาตรฐานในการทำงาน (X ₂)	๐.๑๗๑	๐.๐๕๘	๐.๑๙๔	๒.๙๔๔*	๐.๐๐๓
โครงสร้างองค์กร (X ₁)	๐.๑๓๐	๐.๐๖๓	๐.๑๒๕	๒.๐๕๖*	๐.๐๔๑
R=๐.๖๒๐ R ² =๐.๓๘๕ R ² adj=๐.๓๗๙ S.E _{EST} =๐.๕๐๐					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๕ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X₄) เท่ากับ ๐.๓๗๔ มาตรฐานในการทำงาน (X₂) เท่ากับ ๐.๑๙๔ และโครงสร้างองค์กร (X₁) เท่ากับ ๐.๑๒๕ ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y₁) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๖๒๐ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y₁) ได้ร้อยละ ๓๘.๕ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y'_1 = 1.261 + .347X_4 + .171X_2 + .130X_1$$

$$Z_{Y'_1} = .374Z_{X_4} + .194Z_{X_2} + .125Z_{X_1}$$

ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y₁) ได้แก่ ความรับผิดชอบ (X₃)

๑.๓ ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (X₁) มาตรฐานในการทำงาน (X₂) ความรับผิดชอบ (X₃) และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X₄) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y₂)

ตารางที่ ๔.๒๖ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๔๙.๘๗	๒	๒๔.๙๓	๑๑๖.๓๐*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๖๙.๒๕	๓๒๓	๐.๒๑๔		
รวม (Total)	๑๑๙.๑๒	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๖ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๒ ตัวประกอบด้วยมาตรฐานในการทำงาน (X_2) และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๒๗

ตารางที่ ๔.๒๗ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๑.๔๘๔	๐.๑๔๗		๑๐.๑๑๐*	๐.๐๐๐
ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4)	๐.๓๗๗	๐.๐๕๓	๐.๔๒๖	๗.๑๗๓*	๐.๐๐๐
มาตรฐานในการทำงาน (X_2)	๐.๒๓๐	๐.๐๕๐	๐.๒๗๓	๔.๖๐๐*	๐.๐๐๐
R=๐.๖๔๗ R ² =๐.๔๑๙ R ² adj=๐.๔๑๕ ZS.E _{EST} =๐.๔๖๓					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๗ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) เท่ากับ ๐.๔๒๖ และมาตรฐานในการทำงาน (X_2) เท่ากับ ๐.๒๗๓ ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๖๔๗ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) ได้ร้อยละ ๔๑.๙ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y'_2 = 1.484 + .377X_4 + .230X_2$$

$$Z_{Y'_2} = .426Z_{X_4} + .273Z_{X_2}$$

ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (X_1) ความรับผิดชอบ (X_3)

๑.๔ ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (X_1) มาตรฐานในการทำงาน (X_2) ความรับผิดชอบ (X_3) และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3)

ตารางที่ ๔.๒๘ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๕๖.๒๐	๓	๑๘.๗๓	๗๐.๒๖*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๘๕.๘๔	๓๒๒	๐.๒๖๗		
รวม (Total)	๑๔๒.๐๔	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๘ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๓ ตัวประกอบด้วยมาตรฐานในการทำงาน (X_2) ความรับผิดชอบ (X_3) และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๒๙

ตารางที่ ๔.๒๙ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๑.๑๘๖	๐.๑๘๓		๖.๔๗๕*	๐.๐๐๐
ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4)	๐.๓๐๕	๐.๐๗๐	๐.๓๑๖	๔.๓๘๒*	๐.๐๐๐
มาตรฐานในการทำงาน (X_2)	๐.๑๙๑	๐.๐๕๘	๐.๒๐๘	๓.๒๖๘*	๐.๐๐๑
ความรับผิดชอบ (X_3)	๐.๑๘๘	๐.๐๗๕	๐.๑๗๓	๒.๕๐๐*	๐.๐๑๓
R=๐.๖๒๙ R ² =๐.๓๙๖ R ² adj=๐.๓๙๐ S.E _{EST} =๐.๕๑๖					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๙ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) เท่ากับ ๐.๓๑๖ มาตรฐานในการทำงาน (X_2) เท่ากับ ๐.๒๐๘

และความรับผิดชอบ (X_3) เท่ากับ ๐.๑๗๓ ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๖๒๘ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) ได้ร้อยละ ๓๙.๖ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y'_3 = 1.186 + .305X_4 + .191X_2 + .188X_3$$

$$Zy'_3 = .316Z_{X4} + .208Z_{X2} + .173Z_{X3}$$

ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (X_1)

๑.๕ ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (X_1) มาตรฐานในการทำงาน (X_2) ความรับผิดชอบ (X_3) และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4)

ตารางที่ ๔.๓๐ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์ และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๕๙.๑๔	๓	๑๙.๗๑	๑๑๒.๙๕*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๕๖.๒๐	๓๒๒	๐.๑๗๕		
รวม (Total)	๑๑๕.๓๔	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๐ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๓ ตัวประกอบด้วยมาตรฐานในการทำงาน (X_2) ความรับผิดชอบ (X_3) และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๓๑

ตารางที่ ๔.๓๑ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๑.๐๘๑	๐.๑๔๘		๗.๒๙๕*	๐.๐๐๐
ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4)	๐.๓๓๐	๐.๐๕๖	๐.๓๗๙	๕.๘๖๐*	๐.๐๐๐
ความรับผิดชอบ (X_3)	๐.๒๑๖	๐.๐๖๑	๐.๒๒๑	๓.๕๔๘*	๐.๐๐๐
มาตรฐานในการทำงาน (X_2)	๐.๑๕๘	๐.๐๔๗	๐.๑๙๐	๓.๓๓๗*	๐.๐๐๑
R=๐.๗๒๖ R ² =๐.๕๑๓ R ² adj=๐.๕๐๘ S.E _{EST} =๐.๔๑๘					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๑ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) เท่ากับ ๐.๓๗๙ ความรับผิดชอบ (X_3) เท่ากับ ๐.๒๒๑ และ มาตรฐานในการทำงาน (X_2) เท่ากับ ๐.๑๙๐ ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน จังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๒๖ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน จังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) ได้ร้อยละ ๕๑.๓ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูป ความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y'_4 = 1.081 + .330X_4 + .216X_3 + .158X_2$$

$$Z_{Y_4} = .379Z_{X_4} + .221Z_{X_3} + .190Z_{X_2}$$

ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน จังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ(Y_4)ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (X_1)

สมมติฐานที่ ๒ ปัจจัยภายนอกองค์กรส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในจังหวัดนนทบุรี

๒.๑ ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ความคาดหวังของคน ในพื้นที่ (X_6) การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) และการมีส่วนร่วมของ ประชาชน (X_8) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ภาปรวม (Y)

ตารางที่ ๔.๓๒ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๕๔.๔๐	๔	๑๓.๖๐	๙๖.๗๘*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๔๕.๑๑	๓๒๑	๐.๑๔๑		
รวม (Total)	๙๙.๕๒	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๒ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๔ ตัวประกอบด้วยนโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) และการมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๓๓

ตารางที่ ๔.๓๓ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๐.๖๔๙	๐.๑๘๐		๓.๖๐๔*	๐.๐๐๐
นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5)	๐.๔๐๙	๐.๐๕๑	๐.๔๒๑	๗.๙๔๖*	๐.๐๐๐
ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6)	๐.๔๓๗	๐.๐๕๖	๐.๔๔๒	๗.๗๘๐*	๐.๐๐๐
การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7)	-๐.๑๗๕	๐.๐๖๑	-๐.๑๗๘	-๒.๘๗๒*	๐.๐๐๔
การมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8)	๐.๑๑๗	๐.๐๕๕	๐.๑๑๔	๒.๑๔๓*	๐.๐๓๓
R=๐.๗๓๙ R ² =๐.๕๔๗ R ² adj=๐.๕๔๑ S.E _{EST} =๐.๓๗๔					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๓ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) เท่ากับ ๐.๔๒๑ ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) เท่ากับ ๐.๔๔๒ ส่งผลในทิศทางบวกการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) เท่ากับ -๐.๑๗๘ ส่งผลในทิศทางลบและการมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8) เท่ากับ ๐.๑๑๔ ส่งผลในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๔ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๓๙ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๔ ตัวสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) ได้ร้อยละ ๕๔.๗ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปแบบความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y' = .649 + .409X_5 + .437 X_6 - .175X_7 + .117X_8$$

$$Zy' = .421Z_{X5} + .442Z_{X6} - .178Z_{X7} + .114Z_{X8}$$

๒.๒ ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) และการมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1)

ตารางที่ ๔.๓๔ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๕๑.๖๙	๓	๑๗.๒๓	๖๙.๗๓*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๗๙.๕๗	๓๒๒	๐.๒๔๗		
รวม (Total)	๑๓๑.๒๖	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๔ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๓ ตัวประกอบด้วยนโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) และการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๓๕

ตารางที่ ๔.๓๕ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย
(Y_1)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๐.๘๘๗	๐.๒๒๓		๓.๙๘๓*	๐.๐๐๐
ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6)	๐.๔๙๒	๐.๐๗๔	๐.๔๓๓	๖.๖๐๐*	๐.๐๐๐
นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5)	๐.๓๗๕	๐.๐๖๘	๐.๓๓๗	๕.๕๑๗*	๐.๐๐๐
การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาล กับประชาชน (X_7)	-๐.๑๔๕	๐.๐๖๗	-๐.๑๒๘	-๒.๑๖๘*	๐.๐๓๑
R=๐.๖๒๘ R ² =๐.๓๙๔ R ² adj=๐.๓๘๘ S.E _{EST} =๐.๔๙๗					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๕ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) เท่ากับ ๐.๔๓๓ ส่งผลในทิศทางบวกนโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) เท่ากับ ๐.๓๓๗ และการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) เท่ากับ -๐.๑๒๘ ส่งผลในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปร
เกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๖๒๘ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัว
สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็น
ประชาธิปไตย (Y_1) ได้ร้อยละ ๓๙.๔ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปความสัมพันธ์แบบคะแนน
ดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y'_1 = .887 + .492X_6 + .375X_5 - .145X_7$$

$$ZY'_1 = .433Z_{X_6} + .337Z_{X_5} - .128Z_{X_7}$$

ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน
จังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) ได้แก่การมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8)

๒.๓ ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ความคาดหวังของคน
ในพื้นที่ (X_6) การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน(X_7) และการมีส่วนร่วมของ
ประชาชน (X_8) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี
ด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2)

ตารางที่ ๔.๓๖ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๔๙.๗๐	๒	๒๔.๘๕	๑๑๕.๖๔*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๖๙.๔๒	๓๒๓	๐.๒๑๕		
รวม (Total)	๑๑๙.๑๒	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๖ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๒ ตัวประกอบด้วยนโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) และความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๓๗

ตารางที่ ๔.๓๗ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๐.๗๙๔	๐.๑๙๓		๔.๑๒๐*	๐.๐๐๐
ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6)	๐.๔๗๑	๐.๐๖๓	๐.๔๓๖	๗.๕๑๘*	๐.๐๐๐
นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5)	๐.๒๘๒	๐.๐๖๒	๐.๒๖๕	๔.๕๗๖*	๐.๐๐๐
R=๐.๖๔๖ R ² =๐.๔๑๗ R ² adj=๐.๔๑๔ S.E _{EST} =๐.๔๖๔					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๗ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) เท่ากับ ๐.๔๓๖ และนโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) เท่ากับ ๐.๒๖๕ ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๖๔๖ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) ได้ร้อยละ ๔๑.๗ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y'_2 = .794 + .471X_6 + .282X_5$$

$$Zy_2' = .436Z_{X6} + .265Z_{X5}$$

ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) ได้แก่ การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) และการมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8)

๒.๔ ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) และการมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3)

ตารางที่ ๔.๓๘ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๕๖.๒๗	๒	๒๘.๑๓	๑๐๕.๙๕*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๘๕.๗๗	๓๒๓	๐.๒๖๖		
รวม (Total)	๑๔๒.๐๔	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๘ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๒ ตัวประกอบด้วยนโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) และความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๓๙

ตารางที่ ๔.๓๙ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีคุณธรรม (Y_3)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๐.๖๐๕	๐.๒๑๔		๒.๘๒๔*	๐.๐๐๕
ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6)	๐.๔๐๗	๐.๐๗๐	๐.๓๔๕	๕.๘๔๐*	๐.๐๐๐
นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5)	๐.๓๔๗	๐.๐๖๘	๐.๓๔๒	๕.๘๐๑*	๐.๐๐๐
R=๐.๖๒๙ R ² =๐.๓๙๖ R ² adj=๐.๓๙๒ S.E _{EST} =๐.๕๑๕					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๙ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) เท่ากับ ๐.๓๔๕ และนโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) เท่ากับ

๐.๓๔๒ ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๖๒๙ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัว สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) ได้ร้อยละ ๓๙.๖ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y'_3 = .605 + .407X_6 + .397X_5$$

$$Zy'_3 = .345Z_{X_6} + .342Z_{X_5}$$

ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) ได้แก่การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) และการมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8)

๒.๕ ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) และการมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4)

ตารางที่ ๔.๔๐ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจาก

ตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๕๙.๙๒	๔	๑๔.๙๘	๘๖.๗๗*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๕๕.๔๒	๓๒๑	๐.๑๗๓		
รวม (Total)	๑๑๕.๓๔	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๔๐ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๔ ตัวประกอบด้วยนโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) และการมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๔๑

ตารางที่ ๔.๔๑ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๐.๔๒๙	๐.๒๐๐		๒.๑๕๒	๐.๐๓๒
นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5)	๐.๔๘๗	๐.๐๕๗	๐.๔๖๖	๘.๕๔๗	๐.๐๐๐
ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6)	๐.๓๗๑	๐.๐๖๒	๐.๓๔๙	๕.๙๕๗	๐.๐๐๐
การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาล กับประชาชน (X_7)	-๐.๒๖๑	๐.๐๖๘	-๐.๒๔๖	-๓.๘๖๑	๐.๐๐๐
การมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8)	๐.๒๔๖	๐.๐๖๑	๐.๒๒๒	๔.๐๕๕	๐.๐๐๐
R=๐.๗๒๑ R ² =๐.๕๒๐ R ² adj=๐.๕๑๔ S.E _{EST} =๐.๔๑๕					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๔๑ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ได้แก่ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) เท่ากับ ๐.๔๖๖ ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) เท่ากับ ๐.๓๔๙ ส่งผลในทิศทางบวกการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) เท่ากับ -๐.๒๔๖ ส่งผลในทิศทางลบและการมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8) เท่ากับ ๐.๒๒๒ ส่งผลในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๔ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๒๑ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๔ ตัวสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) ได้ร้อยละ ๕๒.๐ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y'_4 = .429 + .487X_5 + .371X_6 + .246X_8 - .261X_7$$

$$Z_{Y_4}' = .466Z_{X_5} + .349Z_{X_6} + .222Z_{X_8} - .246Z_{X_7}$$

สมมติฐานที่ ๓ หลักพุทธธรรมส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๓.๑ หลักพุทธธรรม คือ พรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา (X_9) กรุณา (X_{10}) มุทิตา (X_{11}) และอุเบกขา (X_{12}) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y)

ตารางที่ ๔.๔๒ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๖๕.๓๙	๒	๓๒.๗๐	๓๐๙.๕๐*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๓๔.๑๒	๓๒๓	๐.๑๐๖		
รวม (Total)	๙๙.๕๒	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๔๒ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๒ ตัวประกอบด้วย อุเบกขา (X_{12}) และมุทิตา (X_{11}) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ ดังในตารางที่ ๔.๔๓

ตารางที่ ๔.๔๓ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างพหุคูณระหว่างพหุคูณ ๔ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๐.๘๙๐	๐.๑๒๘		๖.๙๗๑*	๐.๐๐๐
อุเบกขา (X_{12})	๐.๕๗๗	๐.๐๓๔	๐.๖๘๓	๑๗.๐๓๕*	๐.๐๐๐
มุทิตา (X_{11})	๐.๑๙๑	๐.๐๔๐	๐.๑๙๓	๔.๘๑๘*	๐.๐๐๐
R=๐.๘๑๑ R ² =๐.๖๕๗ R ² adj=๐.๖๕๕ S.E _{EST} =๐.๓๒๕					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๔๓ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ อุเบกขา (X_{12}) เท่ากับ ๐.๖๘๓ และมุทิตา (X_{11}) เท่ากับ ๐.๑๙๓ ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๘๑๑ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ภาพรวม (Y) ได้ร้อยละ ๖๕.๗ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y' = .890 + .577X_{12} + .191X_{11}$$

$$Zy' = .683Z_{X12} + .193Z_{X11}$$

ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน
จังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) ได้แก่ เมตตา (X_9) และกรุณา (X_{10})

๓.๒ หลักพุทธธรรม คือ พรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา (X_9) กรุณา (X_{10}) มุทิตา (X_{11})
และอุเบกขา (X_{12}) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานของเทศบาล
ตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1)

ตารางที่ ๔.๔๔ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจาก
ตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๗๘.๘๐	๓	๒๖.๒๗	๑๖๑.๒๔*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๕๒.๔๖	๓๒๒	๐.๑๖๓		
รวม (Total)	๑๓๑.๒๖	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๔๔ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๓ ตัวประกอบด้วยอุเบกขา (X_{12}) กรุณา (X_{10})
และมุทิตา (X_{11}) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัด
นนทบุรี ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัว
แปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๔๕

ตารางที่ ๔.๔๕ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างพรหมวิหาร ๔ ที่ส่งผลต่อภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๐.๙๑๙	๐.๑๗๖		๕.๒๓๔*	๐.๐๐๐
อุเบกขา (X_{12})	๐.๖๔๒	๐.๐๔๓	๐.๖๖๒	๑๔.๙๖๕*	๐.๐๐๐
มุทิตา (X_{11})	๐.๒๘๒	๐.๐๖๙	๐.๒๔๘	๔.๐๖๖*	๐.๐๐๐
กรุณา (X_{10})	-๐.๑๕๗	๐.๐๕๗	-๐.๑๔๔	-๒.๗๖๓*	๐.๐๐๖
R=๐.๗๗๕ R ² =๐.๖๐๐ R ² adj=๐.๕๙๗ S.E _{EST} =๐.๔๐๔					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๔๕ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ อุเบกขา (X_{12}) เท่ากับ ๐.๖๖๒ มุทิตา (X_{11}) เท่ากับ ๐.๒๔๘ ส่งผลในทิศทางบวก และกรุณา (X_{10}) เท่ากับ -๐.๑๔๔ ส่งผลในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๗๕ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) ได้ร้อยละ ๖๐.๐ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปแบบความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y'_1 = .919 + .642X_{12} + .282X_{11} - .157X_{10}$$

$$Z_{Y'_1} = .662Z_{X_{12}} + .248Z_{X_{11}} - .144Z_{X_{10}}$$

ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) ได้แก่เมตตา (X_9)

๓.๓ หลักพุทธธรรม คือ พรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา (X_9) กรุณา (X_{10}) มุทิตา (X_{11}) และอุเบกขา (X_{12}) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2)

ตารางที่ ๔.๔๖ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๖๒.๖๓	๒	๓๑.๓๑	๑๗๙.๐๓*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๕๖.๔๔	๓๒๓	๐.๑๗๕		
รวม (Total)	๑๑๙.๐๖	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๔๖ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๒ ตัวประกอบด้วยมุทิตา (X_{11}) และอุเบกขา (X_{12}) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๔๗

ตารางที่ ๔.๔๗ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างพรหมวิหาร๔ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y₂)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๑.๐๕๘	๐.๑๖๔		๖.๔๔๓*	๐.๐๐๐
อุเบกขา (X ₁₂)	๐.๕๙๘	๐.๐๔๔	๐.๖๔๗	๑๓.๗๑๖*	๐.๐๐๐
มุทิตา (X ₁₁)	๐.๑๓๓	๐.๐๕๑	๐.๑๒๓	๒.๖๐๘*	๐.๐๑๐
R=๐.๗๒๕ R ² =๐.๕๒๖ R ² adj=๐.๕๒๓ S.E _{EST} =๐.๔๑๘					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๔๗ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ อุเบกขา (X₁₂) เท่ากับ ๐.๖๔๗ และมุทิตา (X₁₁) เท่ากับ ๐.๑๒๓ ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y₂) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่า โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๒๕ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y₂) ได้ร้อยละ ๕๒.๖ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y'_2 = 1.058 + .598X_{12} + .133X_{11}$$

$$Z_{Y'_2} = .647Z_{X_{12}} + .123Z_{X_{11}}$$

ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี คือด้านมีวิสัยทัศน์ (Y₂) ได้แก่ เมตตา (X₉) และกรุณา (X₁₀)

๓.๔ หลักพุทธธรรม คือ พรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา (X₉) กรุณา (X₁₀) มุทิตา (X₁₁) และอุเบกขา (X₁₂) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y₃)

ตารางที่ ๔.๔๘ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๖๑.๙๘	๒	๓๐.๙๙	๑๒๕.๐๒*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๘๐.๐๖	๓๒๓	.๒๔๘		
รวม (Total)	๑๔๒.๐๔	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๔๘ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๒ ตัวประกอบด้วยกรุณา (X_{10}) และ อุเบกขา (X_{12}) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๔๙

ตารางที่ ๔.๔๙ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างพรหมวิหาร๔ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๐.๗๓๒	๐.๒๑๖		๓.๓๙๖*	๐.๐๐๑
อุเบกขา (X_{12})	๐.๕๗๗	๐.๐๔๔	๐.๕๗๑	๑๒.๙๙๙*	๐.๐๐๐
กรุณา (X_{10})	๐.๒๒๖	๐.๐๕๐	๐.๑๙๙	๔.๕๓๖*	๐.๐๐๐
R=๐.๖๖๑ R ² =๐.๔๓๖ R ² adj=๐.๔๓๓ S.E _{EST} =๐.๕๐๐					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๔๙ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ อุเบกขา (X_{12}) เท่ากับ ๐.๕๗๑ และกรุณา (X_{10}) เท่ากับ ๐.๑๙๙ ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๖๖๑ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) ได้ร้อยละ ๔๓.๖ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y'_3 = .732 + .577X_{12} + .226X_{10}$$

$$Zy'_3 = .571Z_{X12} + .199Z_{X10}$$

ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) ได้แก่ เมตตา (X_9) และมุทิตา (X_{11})

๓.๕ หลักพุทธธรรม คือ พรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา (X_9) กรุณา (X_{10}) มุทิตา (X_{11}) และอุเบกขา (X_{12}) อย่างน้อย ๑ ตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4)

ตารางที่ ๔.๕๐ แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และคะแนนจากตัวแปรพยากรณ์

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-test	sig
การถดถอย (Regression)	๖๐.๙๔	๓	๒๐.๓๑	๑๒๐.๒๓*	๐.๐๐๐
ส่วนที่เหลือ (Residual)	๕๔.๔๐	๓๒๒	๐.๑๖๙		
รวม (Total)	๑๑๕.๓๔	๓๒๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๕๐ พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง ๓ ตัวประกอบด้วยเมตตา (X_9) มุทิตา (X_{11}) และอุเบกขา (X_{12}) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ แสดงว่าตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ดังในตารางที่ ๔.๕๑

ตารางที่ ๔.๕๑ แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างพหุคูณระหว่างพหุคูณที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4)

ตัวแปรอิสระ	b	Std.e	beta	t-test	Sig
Constant	๐.๗๖๒	๐.๑๘๔		๔.๑๔๑*	๐.๐๐๐
อุเบกขา (X_{12})	๐.๕๔๖	๐.๐๔๔	๐.๖๐๐	๑๒.๕๒๙*	๐.๐๐๐
มุทิตา (X_{11})	๐.๑๔๓	๐.๐๖๓	๐.๑๓๔	๒.๒๙๑*	๐.๐๒๓
เมตตา (X_9)	๐.๑๐๒	๐.๐๔๙	๐.๑๐๓	๒.๐๙๒*	๐.๐๓๗
R=๐.๗๒๗ R ² =๐.๕๒๘ R ² adj=๐.๕๒๔ S.E _{EST} =๐.๔๑๑					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๕๑ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ อุเบกขา (X_{12}) เท่ากับ ๐.๖๐๐ มุทิตา (X_{11}) เท่ากับ ๐.๑๓๔ และเมตตา (X_9) เท่ากับ ๐.๑๐๓ ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๒๗ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) ได้ร้อยละ ๕๒.๘ และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปความสัมพันธ์แบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Y'_4 = .762 + .546X_{12} + .143X_{11} + .102X_9$$

$$Z_{Y_4}' = .600Z_{X_{12}} + .134Z_{X_{11}} + .103Z_{X_9}$$

ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) ได้แก่ กรุณา (X_{10})

๔.๑.๗ สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๑ ปัจจัยภายในองค์กรส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) มาตรฐานในการทำงาน (X_2) และความรับผิดชอบ (X_3) ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๓๘ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวมได้ร้อยละ ๕๔.๔

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) มาตรฐานในการทำงาน (X_2) และโครงสร้างองค์กร (X_1) ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๖๒๐ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) ได้ร้อยละ ๓๘.๕

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) และมาตรฐานในการทำงาน (X_2) ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๖๔๗ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) ได้ร้อยละ ๔๑.๙

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) มาตรฐานในการทำงาน (X_2) และความรับผิดชอบ (X_3) ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๖๒๙ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) ได้ร้อยละ ๓๙.๖

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) ความรับผิดชอบ (X_3) และมาตรฐานในการทำงาน (X_2) ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๑๖

สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) ได้ร้อยละ ๕๑.๓

สมมติฐานที่ ๒ ปัจจัยภายนอกองค์กรส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) การมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8) ส่งผลในทิศทางบวกและการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) ส่งผลในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๔ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๓๙ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) ได้ร้อยละ ๕๔.๗

ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ส่งผลในทิศทางบวกและการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) ส่งผลในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๖๒๘ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) ได้ร้อยละ ๓๙.๔

ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) และนโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๖๔๖ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) ได้ร้อยละ ๔๑.๗

ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) และนโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีคุณธรรม (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๖๒๙ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) ได้ร้อยละ ๓๙.๖

ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) การมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8) ส่งผลในทิศทางบวกและการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) ส่งผลในทิศทางลบและต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

ของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๔ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๒๑ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) ได้ร้อยละ ๕๒.๐

สมมติฐานที่ ๓ หลักพุทธธรรมส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

หลักพุทธธรรม ได้แก่อุเบกขา (X_{12}) และมูทิตา (X_{11}) ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัว มีค่าเท่ากับ ๐.๘๑๑ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) ได้ร้อยละ ๖๕.๗

หลักพุทธธรรม ได้แก่อุเบกขา (X_{12}) มูทิตา (X_{11}) ส่งผลในทิศทางบวกและกรุณา (X_{10}) ส่งผลในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๗๕ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีความเป็นประชาธิปไตย (Y_1) ได้ร้อยละ ๖๐.๐

หลักพุทธธรรม ได้แก่อุเบกขา (X_{12}) และมูทิตา (X_{11}) ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัว มีค่าเท่ากับ ๐.๗๒๕ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีวิสัยทัศน์ (Y_2) ได้ร้อยละ ๕๒.๖

หลักพุทธธรรม ได้แก่อุเบกขา (X_{12}) และกรุณา (X_{10}) ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านมีคุณธรรม (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๒ ตัว มีค่าเท่ากับ ๐.๖๖๑ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีคุณธรรม (Y_3) ได้ร้อยละ ๔๓.๖

หลักพุทธธรรม ได้แก่อุเบกขา (X_{12}) มูทิตา (X_{11}) และเมตตา (X_9) ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๒๗ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีด้านกล้าตัดสินใจ (Y_4) ได้ร้อยละ ๕๒.๘

๔.๓ การนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

๑. ด้านปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย

๑) โครงสร้างองค์กร

ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม พัฒนาประเทศไปสู่ความสมดุลในทุกมิติ โดยมีวิสัยทัศน์ที่ว่า “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขด้วยความเสมอภาคเป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว และสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น” จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เหมาะสม โดยการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของโครงสร้างองค์กรให้มีศักยภาพ และสามารถแข่งขันได้ในกระแสโลกาภิวัตน์ รวมถึงการสร้างฐานความรู้ให้เป็นภูมิคุ้มกันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ควบคู่ไปกับการกระจายการพัฒนาที่เป็นธรรม และเสริมสร้างความเท่าเทียมกันของกลุ่มคนในสังคม เสริมความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น พร้อมทั้งฟื้นฟู และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้คงความสมบูรณ์ เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาที่มั่นคงของชุมชนในท้องถิ่น^๑ การจัดการปัญหาสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมตามกฎหมายเทศบาลตำบล และสถานีนามัยโดยการสนับสนุนของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) การดำเนินงานดังกล่าวได้ยึดถือเอาพื้นที่เป็นตัวตั้ง เอาปัญหาสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมชุมชนเป็นตัวตั้ง ทำให้ได้แนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นจริง แก้ปัญหาได้จริง เนื่องจากได้มีการนำไปทดลองใช้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง แล้วพัฒนาปรับปรุงจนได้แนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามเมื่อนำไปใช้สักระยะหนึ่ง จำเป็นต้องมีการทบทวนปรับปรุงพัฒนาอีกต่อไป^๒

การที่จะพัฒนาให้การสาธารณสุขมูลฐานในชุมชนต่างๆ อันเป็นภาระหน้าที่รับผิดชอบของเทศบาลตำบลโดยตรงมีความเข้มแข็งขึ้นได้นั้น จะต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาที่ทุกกลุ่มทุกฝ่ายในชุมชนมีโอกาสได้รับประโยชน์จากการพัฒนาอย่างครบถ้วนรอบด้านทั้งคุณภาพชีวิตจิตใจ และสุขภาพของคนในแต่ละวัย สิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติเศรษฐกิจสังคม และวัฒนธรรม ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามลำดับความสำคัญก่อนหลังที่พวกเขามีส่วนร่วมในการกำหนด อันจะนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้การเพิ่มศักยภาพ และความเข้มแข็งของบุคคลและชุมชนให้สูงขึ้นได้^๓ นักวิชาการของกรม

^๑สัมภาษณ์ นายชาติรี บุญเกษม, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^๒สัมภาษณ์ นายสุพจน์ รูปแพ, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^๓สัมภาษณ์ นางเยาวภา มากมูล, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอมะนัง จังหวัดนนทบุรี, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๑.

อนามัยจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างแข็งขันในการริเริ่ม และเข้าร่วมสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานในชุมชนให้เอื้อต่อการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการพัฒนาตนเอง ในการร่วมคิดร่วมทำร่วมตัดสินใจเพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถช่วยกันผลักดันให้การแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาสิ่งต่างๆเป็นไปตามที่ตนต้องการได้^๔ จะต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์คติ หรือความคิดแบบดั้งเดิมของตนที่มุ่งจะพัฒนาตามแนวทางของผู้รับผิดชอบของแผนงานโครงการโดยทำตนเสมือนหนึ่งเป็นผู้กำหนดให้สิ่งต่างๆในชุมชนเกิดขึ้นจากการคิด และสั่งการของตน หรือการบริหารจัดการของตนอันเป็นกระบวนการพัฒนาที่ไม่เป็นธรรมชาติ และไม่ยั่งยืน เพราะไม่ช่วยให้ชุมชนหรือบุคคลเข้มแข็งขึ้นด้วยกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง อีกทั้งยังอาจไม่ตรงกับความต้องการตามลำดับความสำคัญของปัญหา และโอกาสการพัฒนาที่มีอยู่ในแต่ละพื้นที่ ซึ่งผู้ได้รับประโยชน์ควรกำหนดขึ้นจากค่านิยมและความคิดของพวกเขาเองแม้ว่าจะต้องใช้เวลายาวนานในการสร้างความพร้อมสำหรับแนวความคิดนี้^๕

โครงสร้างองค์กรที่ล้าสมัยไม่เหมาะสมกับยุค ๔.๐ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้อย่างฉับไว การปรับโครงสร้างองค์กรในยุคนี้ต้องทำบ่อยๆเพื่อให้คนคุ้นชินจนรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในโลกยุคนี้ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมบนพลวัตรของการเปลี่ยนแปลงโดยฉับพลันรุนแรง นั้นคือความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วนั่นเอง^๖ โจทย์สำคัญในขณะนี้ขององค์กรทั่วโลกคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรขนาดใหญ่สามารถปรับตัว และเปลี่ยนแปลงสร้างนวัตกรรมได้เหมือนกับองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งนั่นหมายถึงรวมถึงการปรับปรุงกระบวนการวัฒนธรรมองค์กรไปจนถึง mind-set ของผู้นำ และบุคลากรองค์กร จำเป็นต้องหาระบบปฏิบัติการใหม่ๆ ที่จะช่วยทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น และคล่องตัวในการขับเคลื่อนภายใต้ความเร่ง ความแปรปรวน และความฉับพลันในโลกยุค ๔.๐ รวมไปถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า เพื่อการตัดสินใจ และขับเคลื่อนองค์กร และประเทศชาติท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง^๗

^๔สัมภาษณ์ นางสาวศุภลียา รุ่งพณรัตน์, ปลัดเทศบาลตำบลเสาธงหิน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี , ๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^๕สัมภาษณ์ นางสาวประภาศรี มงคลสินธุ์, ปลัดเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^๖สัมภาษณ์ นายธนินทร์ ธรรมชูเชาวรัตน์, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลเสาธงหิน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^๗สัมภาษณ์ นายณัฐวัฒน์ ลิปปพันธ์, ปลัดเทศบาลตำบลบางใหญ่อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๑๐ มกราคม ๒๕๖๒.

๒) มาตรฐานในการทำงาน

จำเป็นต้องให้ภาครัฐจัดหาหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินการในการเพิ่มพูนความรู้ (Training Center) ให้แก่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างจริงจัง โดยหน่วยงานดังกล่าว ต้องจัดทำกรฝึกอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะเทคนิคที่ จำเป็นต่างๆในการบริหารองค์กร เช่นการวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หรือการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น^๘

โดยการฝึกอบรมดังกล่าวต้องเป็นการฝึกอบรมแบบครบวงจรและในบุคลากรทุกระดับ เริ่มตั้งแต่การจัดฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม การทดสอบภายหลังการฝึกอบรม และการ ฝึกอบรมภาคปฏิบัติภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^๙ หลักสูตรในการจัดฝึกอบรมไม่ควรเน้น เพียงแต่เฉพาะประเด็นเรื่องระเบียบปฏิบัติทางราชการอย่างที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ดำเนินการอยู่เท่านั้น เทคนิคการบริหารจัดการองค์กรตามความต้องการของประชาชนจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องเกิดขึ้นควบคู่ไปด้วยกับประเด็นเรื่องกฎระเบียบทางราชการ^{๑๐}

ด้านขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร ไม่สามารถที่จะตอบสนองนโยบาย ตามแนวทางใหม่ๆขององค์กรได้ ซึ่งอาจจะส่งผลให้นโยบายต่างๆที่กำหนดขึ้นมานั้นไม่สามารถ บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย โดยขีดความสามารถของบุคลากร และความสามารถในการ ตอบสนองต่อการให้บริการของบุคคลนั้นๆ อาจเกิดจากประสบการณ์การทำงาน และอาจจะเกิด จากการพัฒนาขึ้นภายหลัง^{๑๑} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานของ องค์กรในระยะยาว และทำให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างยั่งยืนมากกว่าการพัฒนาด้วยวิธีอื่นๆ การ เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรจะสามารถดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมได้ควรมีการจัดทำอย่าง เป็นระบบ คือองค์กรต้องมีการกำหนดความหมายของขีดความสามารถของบุคลากร และสมรรถนะ

^๘สัมภาษณ์ นายประเสริฐ วัฒนรัตน์, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางใหญ่ อำเภอบางใหญ่ จังหวัด นนทบุรี, ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^๙สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ อัจฉริยะประเสริฐ, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอมือง จังหวัดนนทบุรี, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๑๐}สัมภาษณ์ นายชาติ บุญเกษม, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๑๑}สัมภาษณ์ นางสาวทิพวรรณ รังษิกโนตร, ปลัดเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอมือง จังหวัดนนทบุรี , ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๑.

ของบุคลากรในองค์กรให้ชัดเจน การสร้างแบบประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร รวมไปถึงการจัดทำกิจกรรม และโครงการพัฒนาบุคลากรขององค์กร^{๑๒}

๓) ความรับผิดชอบ

ควรกำหนดความชัดเจนที่นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก กลยุทธ์การทำงาน ด้านบริการประชาชน และดำเนินนโยบายร่วมกันทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม แล้วจึงพิจารณาโยบายที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลักบนพื้นฐานของความร่วมมือกันระหว่างเทศบาลตำบลกับประชาชนอย่างต่อเนื่องระยะยาว การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเองต้องเกิดจากทุกภาคส่วนในท้องถิ่นมิใช่เกิดจากการร่างของกอง หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง^{๑๓}

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นการระดมสมองของบุคลากรจากทุกภาคส่วนในท้องถิ่น และประชาชนเข้ามาร่วมดำเนินการจัดทำแผนฯ การจัดทำแผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนมีผลสำคัญที่จะทำให้แผนกลยุทธ์มีผลในทางปฏิบัติมากขึ้น^{๑๔} และกำหนดสัดส่วนของโครงการต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยให้มีสัดส่วนของโครงการที่มาจากประชาชนร่วมอยู่ด้วยมิใช่เป็นโครงการที่เกิดจากฝ่ายบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่เพียงอย่างเดียว และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณไปยังโครงการที่มาจากประชาชนเป็นลำดับต้นๆ^{๑๕}

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมอบหมายเจ้าหน้าที่ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการเป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้ความรู้แก่ประชาชนในการเขียนโครงการที่ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ^{๑๖} นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่ประสานงาน เสนอแนะ และอำนวยความสะดวกในการดำเนินโครงการให้แก่ประชาชน เช่นการติดต่อวิทยากรมาให้ความรู้แก่ประชาชน และการสนับสนุนให้ชุมชนหันมา

^{๑๒}สัมภาษณ์ นายณัฐวัฒน์ สิบพันซ์, ปลัดเทศบาลตำบลบางใหญ่อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๑๐ มกราคม ๒๕๖๒.

^{๑๓}สัมภาษณ์ นายประเสริฐ วัดผลัด, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางใหญ่ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๑๔}สัมภาษณ์ นายสุพจน์ รูปแพ, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๑๕}สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ อัจฉริยะประเสริฐ, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอมือง จังหวัดนนทบุรี, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๑๖}สัมภาษณ์ นางเยาวภา มากมูล, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอมือง จังหวัดนนทบุรี, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๑.

ช่วยเหลือ และร่วมมือกันมากขึ้น^{๑๗} จัดให้มีองค์กรภาคประชาชนในท้องถิ่นในรูปแบบต่างๆ เช่นสภาที่ปรึกษาประชาชนในท้องถิ่น เวทีรับฟังความคิดเห็น^{๑๘} การจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้นำท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรเหล่านั้นเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารงาน และเสนอโครงการได้ตรงตามความต้องการของประชาชน และให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจมากที่สุด^{๑๙}

๔) ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

การให้ความสำคัญการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลให้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้า และสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน และให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการ ทั้งด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มีการเติบโตที่ดีด้วยการมีระบบการจัดการที่แข็งแกร่งร่วมกับประชาชน การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเจ้าพนักงานในเทศบาลตำบลด้วยแนวนโยบาย และเป้าหมายเพื่อความสำเร็จร่วมกัน เทศบาลตำบลบางใหญ่สร้างระบบที่แข็งแกร่งด้วยการทำงานอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิดกับประชาชน^{๒๐}

ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ องค์กรทุกขนาดต่างกำลังถูกการเปลี่ยนแปลงโดยกระแสดิจิทัล อาทิเช่นธุรกิจทีวีสื่อสิ่งพิมพ์ต่างก็ถูกเปลี่ยนแปลงโดยสื่อ social media เช่น Facebook, Google ที่ตอบโจทย์โดยการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดีกว่าและคนทั่วไปเสพข้อมูลที่มาจาก social media มากกว่า จึงทำให้กระทบต่อรายได้-กำไรของสื่อทีวี และสื่อสิ่งพิมพ์อย่างมีนัย หรือแม้แต่ธุรกิจการศึกษา มหาวิทยาลัยต่างๆทั้งในต่างประเทศ และในประเทศปัจจุบันพบว่ามียาจำนวนผู้เรียนน้อยลงจากจำนวนประชากรที่เกิดน้อยลง และการถูกเปลี่ยนแปลงโดยการเรียนการสอนแบบ online ตลอดจนวัฒนธรรมการให้เครดิตคนด้วยฝีมือลายมือความเชี่ยวชาญในงานมากกว่าใบปริญญาทำให้องค์กรชั้นนำหลายองค์กร อาทิเช่น Google ก็มีการพิจารณาจ้างพนักงานโดยดูความเชี่ยวชาญในงานโดยไม่จำกัดว่าคนๆนั้นจะจบการศึกษาระดับใด หรือแม้กระทั่งธุรกิจธนาคารก็กำลังถูกท้าทายจากกระแส Fin Tech เช่นเดียวกันทำให้ธุรกิจธนาคารจากที่เป็นธุรกิจเสือนอนกินจากส่วนต่างดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมต่างๆก็ถูกเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องยกเลิกค่าธรรมเนียมต่างๆจำนวนมากเพื่อดึงฐาน

^{๑๗}สัมภาษณ์ นายสุพจน์ ฐูปแพ, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๑๘}สัมภาษณ์ นายชาติรี บุญเกษม, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๑๙}สัมภาษณ์ นายธนินทร์ ธรรมชูเชาวรัตน์, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลเสาธงหิน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๒๐}สัมภาษณ์ นายประเสริฐ วัฒนศักดิ์, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางใหญ่ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑.

ลูกค้าด้วย mobile platform^{๒๑} ดังนั้นความสามารถของผู้นำในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ จึงยิ่งทวีความสำคัญต่อความอยู่รอด และยั่งยืนขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในเชิง digital transformation คือทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปสู่กระแสการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อสร้างความได้เปรียบ^{๒๒}

ผู้นำในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ จึงจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และโน้มน้าวให้คนในองค์กรเห็นเป้าหมายที่ตรงกันให้ยอมรับ และเตรียมพร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และสามารถเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ต่อไป^{๒๓}

สรุปด้านปัจจัยภายในองค์กร

การศึกษาด้านปัจจัยภายในองค์กรในการพัฒนาภาวะผู้นำในความสามารถทางการบริหารจัดการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆสามารถนำประสบการณ์ และบทเรียนเหล่านั้นมาเป็นตัวอย่างในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดีในการพัฒนาความสามารถทางการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการบริหารขององค์กรอย่างน้อย ๔ ด้าน ประกอบด้วยความสามารถด้านการพัฒนาท้องถิ่น ความสามารถด้านพัฒนาองค์กร ความสามารถด้านการบริหาร การเงินการคลัง และความสามารถในการบริหารการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งมีมติทั้ง ๔ ด้านนี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และถือเป็นหัวใจของการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคใหม่

นอกจากนี้ความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังจะต้องเกิดขึ้นใน ๒ ระดับ ได้แก่ ความสำเร็จในการบริหารจัดการระดับโครงการ และความสำเร็จในการบริหารจัดการระดับองค์กร ซึ่งความสำเร็จทั้ง ๒ ระดับนี้จะมีส่วนเกื้อหนุน และส่งเสริมกันและกัน กล่าวคือหากสร้างความสำเร็จในระดับโครงการได้ก็จะมีผลทำให้การบริหารจัดการในระดับองค์กรประสบความสำเร็จตามไปด้วย และในขณะเดียวกันหากมีความสามารถในการบริหารระดับองค์กรภาพรวมประสบความสำเร็จ ก็จะมีผลให้การบริหารโครงการต่างๆที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำขึ้นมีผลสำเร็จลุล่วงได้ง่ายเช่นกัน

^{๒๑}สัมภาษณ์ นายณัฐวัฒน์ สัปพันธ์, ปลัดเทศบาลตำบลบางใหญ่ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๒๒}สัมภาษณ์ นางเยาวภา มากมูล, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอมะนัง จังหวัดนนทบุรี, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๒๓}สัมภาษณ์ นายธนินทร์ ธรรมชูเชาวรัตน์, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลเสาชิงหิน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑.

ผู้นำในระดับผู้บริหารมีบทบาท และมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อภาพรวมขององค์กร ภายใต้นโยบายหลักขององค์กร ผู้นำต้องมีการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน ให้อยู่ในกรอบของการสร้างจุดแข็ง ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้นำไม่เพียงแต่จะต้องมีความรู้ความสามารถในการนำบุคคลอื่น ต้องมีความสามารถในการวางแผนแก้ไขปัญหาด้วย และต้องมีความสามารถในการชักจูงใจให้ทีมมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน การวางโครงสร้างองค์กร การเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ผู้นำจำเป็นจะต้องมีคุณธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงาน จึงจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ ผู้นำจึงต้องมีทั้งบุ๋นทั้งบุญพร้อมทั้งคุณธรรมอยู่ในตนเองอย่างครบเครื่อง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นต้องมีความพร้อมในการบริหารจัดการด้านต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบ เพื่อให้มีผลงานที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของประชาชนในท้องถิ่น และสาธารณะชนทั่วไป อย่างไรก็ตามมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ โดยพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตนเอง ดังจะเห็นได้จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในการบริหารจัดการที่ดีจากกระทรวงมหาดไทย ในขณะเดียวกันก็มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ กล่าวคือยังไม่มีการพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดีพอ จึงส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความพึงพอใจของประชาชนในท้องถิ่น

๒. ด้านปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

๑) นโยบายประเทศไทย ๔.๐

เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้บุคลากรในองค์กรไม่สามารถปรับขีดความสามารถ และทักษะได้ทันตามความต้องการขององค์กร ทุกวันนี้องค์กรต้องเผชิญกับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเข้าถึงนวัตกรรม และเทคโนโลยีจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการปรับตัว ปรับวิธีคิด วิธีการทำงาน และการบริหารขององค์กร ย่อมมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นฟันเฟืองสำคัญในการติดต่อทั้งภายนอก และภายในองค์กร ย่อมต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว รวมทั้งติดองค์ความรู้ เสริมทักษะให้ครบ เพื่อเป็นขุมพลังสำคัญให้กับองค์กรต่อไป ดังนั้นบุคลากรคือทรัพยากรสำคัญอันทรงคุณค่าในการสร้างสรรค์แนวทางการขับเคลื่อนองค์กร และประเทศชาติทั้งในระดับจุลภาค และมหภาค^{๒๔}

^{๒๔}สัมภาษณ์ นายณัฐวัฒน์ สิบปพันธ์, ปลัดเทศบาลตำบลบางใหญ่อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๑๐ มกราคม ๒๕๖๒.

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในปัจจุบันมีผลกระทบต่อวิถีทัศน์พันธกิจ หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีแผนในการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร ในปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้มีบทบาทที่สำคัญต่อวิถีชีวิต และสังคมของมนุษย์ เทคโนโลยีได้สร้างการเปลี่ยนแปลง และโอกาสให้แก่องค์กร เช่นเทคโนโลยีได้เปลี่ยนโครงสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร เทคโนโลยีได้ปรับโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นต้น เนื่องจากเทคโนโลยีได้ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ๆ ในการติดต่อสื่อสาร และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้มีการพัฒนาขององค์ความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา ซึ่งจะต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ และความเข้าใจในการใช้งานเทคโนโลยี โดยที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมสำหรับองค์กร โดยผู้นำจะต้องทำความเข้าใจต่อบทบาทของเทคโนโลยีในปัจจุบัน และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลขององค์กร รวมไปถึงการวางแผนที่จะสร้างระบบ และการพัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆ กัน องค์กรที่เจริญเติบโตในอนาคตได้จะต้องสามารถประยุกต์เทคโนโลยีเข้าไปในโครงสร้างของการบริหารงาน^{๒๕}

๒) ความคาดหวังของคนในพื้นที่

ผู้นำในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ควรจะเป็นผู้ที่พร้อมจะเปิดรับข้อมูลใหม่ๆ ตลอดเวลาจากทุกๆ ช่องทางทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อได้รับข้อมูลที่หลากหลาย และเพียงพอ รู้จักการใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์ และนำไปตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงานได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องมากยิ่งขึ้น

การสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เติบโตเร็ว ผู้นำจะอาศัยแค่ความรู้ และภาวะผู้นำแบบเดิมๆ คงจะไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนองค์กรที่ต้องการให้มีการเติบโตแบบก้าวกระโดด ดังนั้นทักษะที่ผู้นำในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ต้องมีก็คือความสามารถที่นำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาสร้างความโดดเด่นแบบแตกต่าง ให้ประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมาย และมีวิสัยทัศน์ในการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการทำงาน

อาจกล่าวได้ว่าในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ งานที่ยากที่สุดไม่ใช่การแก้ปัญหาทางการเงิน หรือการพัฒนานวัตกรรมใหม่ แต่คือการปลูกเร้าให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับประชาชนที่มาใช้บริการ^{๒๖} ความคาดหวังของประชาชนกับท้องถิ่น โดยต้องถามพี่น้องประชาชนว่าคาดหวังอยากได้อะไรจากท้องถิ่น หรืออยากให้ท้องถิ่นทำ

^{๒๕}สัมภาษณ์ นางสาวศุภิยา รุ่งพนาวัฒน์, ปลัดเทศบาลตำบลเสาธงหิน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๒.

^{๒๖}สัมภาษณ์ นายณัฐวัฒน์ สิบพันธิ์, ปลัดเทศบาลตำบลบางใหญ่อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๑๐ มกราคม ๒๕๖๒.

อะไรให้บ้าง คำตอบจะมีหลากหลายประเด็น ซึ่งลองประมวลดูแล้ว คือการบริการที่ดี มีคุณภาพ และรวดเร็ว ข้อสำคัญต้องมีหัวใจในการบริการ^{๒๗}

๓) การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน

ความสำเร็จของการมีส่วนร่วมภาคประชาชน ในฐานะเทศบาลตำบลจะต้องเร่งรัด และปรับปรุงการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา กล่าวคือองค์กรต้องมีคณะทำงานอย่างเป็นรูปธรรม และประสานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และวิเคราะห์สถานภาพแห่งภารกิจ ประกอบยุทธศาสตร์การบริหาร และงบประมาณอย่างจริงจัง เพื่อกำหนดกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับการมีส่วนร่วมภาคประชาสังคมที่ดี ช่องทางของการเข้าถึงซึ่งข้อมูลและข่าวสารใดๆต้องปรากฏอย่างชัดเจน และมีหลายช่องทางที่จัดกระทำได้ และต้องมีการประชาสัมพันธ์ทิศทางการเข้าหา หรือเข้าถึงอย่างเป็นรูปธรรม โดยต่อเนื่องพร้อมทั้งแสดงผลจากการมีส่วนร่วมด้วยความน่าเชื่อถือเชิงผลแห่งการกระทำจริง และสร้างศรัทธาความเชื่อมั่น

เทศบาลตำบลต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาเป็นส่วนร่วมในคณะทำงาน หรือคณะกรรมการ หรือกลุ่มใดๆอย่างกว้างขวาง จะเป็นการเข้ามาทั้งทางตรง และทางอ้อมก็ได้ โดยปราศจากการปิดกั้น เทศบาลตำบลต้องฟังความเห็น ข้อเสนอ ข้อมูล หรือแนวทางการตัดสินใจของประชาชน หรือแนวปฏิบัติให้มากที่สุด ทั้งนี้ต้องจัดกระทำโดยปราศจากอคติ หรือบนเงื่อนไขแห่งความขัดแย้ง พร้อมเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถชี้แจงเหตุผลต่างๆได้ และต้องรวบรวมผลแห่งความมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ พร้อมบทสรุปทั้งความสำเร็จ และความขัดแย้งเพื่อประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณะอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าความเห็นเหล่านั้นอาจนำไปสู่การตัดสินใจหรือไม่ตัดสินใจของผู้บริหารขององค์กร หรือของรัฐก็ตาม ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจต่อประชาชนให้มองเห็นความจริงใจ และเป็นช่องทางต่อการนำเสนอ หรือติดตามผลในลำดับต่างๆ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมภาคประชาชนเป็นความยุ่งยาก และมีความซับซ้อนอย่างมาก สำหรับผู้บริหารขององค์กร ความสำเร็จในกิจกรรม หรือภารกิจใดที่สามารถน้อมนำความคิดเห็น ข้อเสนอของประชาชนมาจัดการได้ ถือได้ว่าเป็นความสำเร็จสุดยอดของการดำเนินงานบริหาร ดังนั้นจึงต้องร่วมมือกันทุกฝ่ายทั้งภายในองค์กร ต่างองค์กร และประชาชน รวมถึงผู้เกี่ยวข้องหรือมิได้เกี่ยวข้องอื่นๆที่มีความคิดเห็น กระบวนการวิเคราะห์ และพิจารณาตัดสินใจเพื่อการใดๆที่สามารถขจัดความขัดแย้ง ความเคลือบแคลงสงสัย ปัญหาหรืออุปสรรคที่เป็นปัจจัย จึงเป็นเป้าประสงค์ที่องค์กรแห่งรัฐต้องตั้งความหวังเพื่อการดำเนินงานอย่างสูงสุดในอนาคต^{๒๘}

^{๒๗}สัมภาษณ์ นายสมศักดิ์ บำรุงผล, ปลัดเทศบาลตำบลไทรมา อำเภอมะนัง จังหวัดนันทบุรี, ๑๒ มกราคม ๒๕๖๒.

^{๒๘}สัมภาษณ์ นายสมศักดิ์ บำรุงผล, ปลัดเทศบาลตำบลไทรมา อำเภอมะนัง จังหวัดนันทบุรี, ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๑.

๔) การมีส่วนร่วมของประชาชน

การบริหารกิจกรรมแต่ละแผนงานสามารถดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบ คือขั้นตอนการรับรู้ข้อมูล ซึ่งจะเป็นขั้นตอนก่อนที่จะมีการประชุมปรึกษาหารือกับประชาชนในหมู่บ้าน หรือตำบลนั้นๆ โดยเฉพาะการให้ข้อมูลที่เป็นปัญหา และความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ว่าต้องการจะพัฒนาอะไรก่อน-หลัง อะไรคือปัญหาของชุมชน อะไรคือปัญหาที่เร่งด่วนของชุมชน โดยผ่านกระบวนการใช้สื่อตามความเหมาะสมแต่ละชนิดของชุมชน กล่าวคือหากพื้นที่ใดเป็นเขตเมืองการใช้เสียงตามสายอาจไม่ประสบผลสำเร็จมากนักเพราะประชาชนมักจะไปทำงานไปตอนกลางวันแต่การใช้รถยนต์ประกาศเคลื่อนที่จะทำให้การรับรู้ข้อมูลที่ชัดเจน หรือกรณีการมีหนังสือเชิญชวนหรือจัดประชุมย่อมทำให้การรับรู้ข้อมูล และปัญหาต่างๆในชุมชนเกิดประสิทธิภาพ

การประชุม และการจัดทำแผนพัฒนา การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเทศบาลตำบลอาจมีความแตกต่างกันในทางปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับสภาพพื้นที่ และเงื่อนไขของแผนพัฒนา โดยการทำประชาพิจารณ์ การติดตามการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ หรือรับมอบงานในหลายแผนงานจำเป็นต้องอาศัยตัวแทนของประชาคมหมู่บ้านที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ หรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้าน เช่นการตรวจรับมอบงานการก่อสร้างถนนสะพาน จำเป็นต้องหาตัวแทนประชาคมหมู่บ้าน หรือตำบลที่มีความรู้ความเข้าใจ หรือมีพื้นฐานทางการศึกษาด้านวิศวกรรม หรือสถาปนิก นอกจากนั้นในด้านจำนวนบุคคลก็อาจจะมีจำนวนไม่เท่ากัน เพราะบางแผนงานไม่จำเป็นต้องใช้ตัวแทนประชาคมเข้ามามีส่วนร่วมเป็นจำนวนมาก ยกเว้นที่จะเกี่ยวกับประเพณี วัฒนธรรม หรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งประชาชนในประชาคมหมู่บ้านตำบลส่วนใหญ่จะได้รับผลกระทบโดยตรง การทำประชาพิจารณ์ หรือการมีส่วนร่วมเป็นจำนวนมาก

ดังนั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในเทศบาลตำบลจึงอยู่ภายใต้หลักการสำคัญที่ว่าความร่วมมือคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมปฏิบัติและวิจารณ์ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมตรวจสอบ โดยยึดหลักความต้องการของประชาชนในแต่ละหมู่บ้านในเทศบาลตำบล^{๒๙}

^{๒๙}สัมภาษณ์ นายสมศักดิ์ บำรุงผล, ปลัดเทศบาลตำบลไทรมา อำเภอมะนัง จังหวัดน่านบุรี, ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๑.

สรุปด้านปัจจัยภายนอกองค์กร

การเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยี กับโครงสร้างการบริหารงานองค์กรในยุค ๔.๐ จะเปลี่ยนจากรูปแบบปิรามิดที่มีการทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้นำ หน่วยงานหลัก และ หน่วยงานสนับสนุน ไปเป็นโครงสร้างแบบยืดหยุ่น มีผู้นำ และทีมพัฒนานวัตกรรมที่มีอิสระ ตัดสินใจได้เอง นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้ง่ายขึ้น มีการกำหนดให้การสร้างนวัตกรรมกลายเป็นค่านิยมร่วมของบุคลากร และองค์กร มีการจัดตั้งทีมพัฒนานวัตกรรมที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีลักษณะ และแนวความคิดที่แตกต่างกันเข้ามาทำโครงการต่างๆ หรือองค์กรที่มีการใช้เครื่องมือ งบประมาณ และกำลังคน เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความคิดนอกกรอบ กล้าทดลอง รวมทั้งมอบอำนาจให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้อย่างอิสระ ตัดสินใจได้เอง ทำให้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ได้เร็วขึ้น

องค์กรในยุค ๔.๐ มีรูปแบบองค์กรที่เป็นแนวราบ และมีขั้นตอนการตัดสินใจที่รวดเร็ว เพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ การบริหารองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น คือการยกเลิกอำนาจ และโครงสร้างการบริหาร โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดบทบาทที่ต้องทำ หรือความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การบริหารงานสอดคล้องกับความคาดหวังของคนในพื้นที่ หลังจากนั้นผู้ที่รับผิดชอบก็ดำเนินงานไปโดยไม่ต้องมีหัวหน้ามาคอยควบคุม แตกต่างจากการบริหารองค์กรแบบเดิม คือบทบาทจะถูกกำหนดโดยงานเป็นหลัก ไม่ใช่ตัวคน อีกทั้งยังมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา โดยคนแต่ละคนก็สามารถทำงานได้หลายบทบาท และมีการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชนอย่างจริงจัง ดังนั้นอำนาจในการตัดสินใจจะถูกกระจายไปยังหน่วยงานต่างๆ และผู้ที่ดำรงบทบาทต่างๆ การตัดสินใจจึงเกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการ เป็นการบริหารงานด้วยตนเองไม่ใช่ตามสายการบังคับบัญชา ที่สำคัญคือจะมีกฎและแนวทางในการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใสและชัดเจน ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตาม และมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยประสานความร่วมมือในการทำงาน โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน ทำให้การบริหารงานง่ายขึ้น

๓. ด้านหลักพุทธธรรม ประกอบด้วย

๑) เมตตา

ผู้บริหารในทุกระดับต้องตั้งอยู่ในเมตตาต่อตนเองก่อนเป็นลำดับแรก เพราะถ้าบุคคลใดมีจิตใจประกอบด้วยเมตตาธรรม คือมีความปรารถนาดีภายในตนเองแล้ว ก็จะส่งผลออกมาสู่พฤติกรรมที่แสดงออกด้วยเมตตาต่อบุคคลอื่นนั้น^{๓๐} ก็คือบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรของหน่วยงานที่มีคุณค่าและคุณภาพ ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีความเมตตาเป็นคนใจกว้างขวาง เยือก

^{๓๐}สัมภาษณ์ นายณัฐวัฒน์ สิปพันธ์, ปลัดเทศบาลตำบลบางใหญ่ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี,

เย็น มีบุคลิกภาพที่น่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา^{๓๑} มีน้ำใจประเสริฐ เปี่ยมด้วยมนุษยธรรม คุณธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ก็ส่งผลให้เกิดความสงบสุขในการบริหารงานทุกระดับ ทุกสถานที่ก็จะเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยดีงาม^{๓๒} เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนยังส่งผลไปยังหน่วยงาน และงานบริการแก่ประชาชนด้วย^{๓๓}

ข้อสำคัญคือ ผู้นำต้องมีความรักความปรารถนาดี มีจิตอันแผ่ไมตรี มีการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้น เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการแสดงศักยภาพในการทำงานของตนว่ามีมากน้อยเพียงใด^{๓๔} ผู้บริหารเองต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการบริหารงานนอกจากจะต้องมีหลักในการทำงาน โดยยึดกฎระเบียบคำสั่ง ธรรมเนียม และประเพณีเป็นหลักอยู่แล้ว ผู้นำจะต้องมีคุณธรรมในการปฏิบัติงานด้วยจึงจะทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความรักความสามัคคีกันในหมู่คณะและหน่วยงาน^{๓๕}

๒) กรรณา

ผู้บริหารในทุกระดับต้องมีความกรุณา ช่วยสังเคราะห์และพัฒนาในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยังขาด^{๓๖} ผู้บริหารต้องช่วยเติมให้เต็ม มีความกรุณาในการช่วยพัฒนาฝึกอบรมชี้แนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหนทางที่ถูกต้อง และเหมาะสมด้วยความเสียสละอย่างสูง^{๓๗} และที่สำคัญเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาไม่สามารถช่วยเหลือแก้ไขด้วยตนเองได้ หรือได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์ในเรื่องการปฏิบัติงาน และทุกข์ภัยต่างๆ ผู้บริหารต้องมีความกรุณาเป็นอย่างสูง^{๓๘} โดยรีบเข้าช่วยเหลือ

^{๓๑}สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ อัจฉริยะประเสริฐ, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอมือง จังหวัดนนทบุรี, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๓๒}สัมภาษณ์ นางเยาวภา มากมูล, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอมือง จังหวัดนนทบุรี, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๓๓}สัมภาษณ์ นางสาวทิพวรรณ รังษิณโนตร, ปลัดเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอมือง จังหวัดนนทบุรี, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๓๔}สัมภาษณ์ นายสุพจน์ ฐูปแพ, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๓๕}สัมภาษณ์ นายชาติรี บุญเกษม, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๓๖}สัมภาษณ์ นายณัฐวัฒน์ สัปพันธ์, ปลัดเทศบาลตำบลบางใหญ่ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๓๗}สัมภาษณ์ นายประเสริฐ ศรีเพชร, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลเสาธงหิน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๓๘}สัมภาษณ์ นางสาวศศิยา รุ่งพนาวัฒน์, ปลัดเทศบาลตำบลเสาธงหิน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๑.

แก้ไขปัญหาก็ได้บังคับบัญชาหมดทุกขีโดยเร็วก็จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บริหารให้ความสำคัญคุ้มครองอนุเคราะห์^{๓๙}ก็จะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าภารกิจงานต่างๆขององค์กรด้วยความเต็มใจด้วยดี และเกิดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงต่อไป^{๔๐} ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงความสงสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คิดช่วยผู้อื่นให้พ้นทุกข์^{๔๑} และควรช่วยเหลือในทางที่ถูกต้องไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตัวเอง^{๔๒} ให้ความคำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยทำเพื่อประโยชน์สุขส่วนร่วม^{๔๓}

๓) มุทิตา

ผู้บริหารในทุกระดับต้องมีมุทิตา โดยมีความยินดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ด้วยการสร้างขวัญกำลังใจ และจงใจ^{๔๔} และยินดีให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน^{๔๕} ผู้บริหารต้องแสดงความยินดีกับความประสบความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย^{๔๖} และคอยให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้ดียิ่งขึ้นไปในโอกาสต่อไป^{๔๗} ต้องส่งเสริมให้คนทำงานได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถของตนจนได้เลื่อนตำแหน่ง

^{๓๙}สัมภาษณ์ นายมงคล อัสวนิโคธร, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลไทรม้า อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี, ๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๔๐}สัมภาษณ์ นายชัยยศ ฉิมแป้น, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลไทรม้า อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี, ๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๔๑}สัมภาษณ์ นายสมศักดิ์ บำรุงผล, ปลัดเทศบาลตำบลไทรม้า อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี, ๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๔๒}สัมภาษณ์ นายบุญส่ง คงตัน, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลไทรน้อย อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๔๓}สัมภาษณ์ นายนรสิงห์ อรุณบรรเจิดกุล, ปลัดเทศบาลตำบลไทรน้อย อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๔๔}สัมภาษณ์ นายณัฐวัฒน์ สัปพันธ์, ปลัดเทศบาลตำบลบางใหญ่ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๔๕}สัมภาษณ์ นายมงคล อัสวนิโคธร, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลไทรม้า อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี, ๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๔๖}สัมภาษณ์ นายชาติรี บุญเกษม, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๔๗}สัมภาษณ์ นายสมศักดิ์ บำรุงผล, ปลัดเทศบาลตำบลไทรม้า อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี, ๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๑.

สูงขึ้น^{๔๘} ต้องแสดงออกถึงความยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีอันเป็นความรู้สึกเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้ามีความสุข และดเว้นความอิจฉาริษยาผู้อื่นเพราะความเห็นแก่ตัว^{๔๙}

๔) อุเบกขา

ผู้บริหารในทุกระดับต้องมีความยุติธรรมเที่ยงธรรม โดยนำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการบริหารงานในกรณีที่ต้องรักษาความถูกต้องชอบธรรมตามหลักการ และกฎเกณฑ์^{๕๐} ต้องเว้นจากอคติและรับรู้ รับฟัง วิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผล ไม่ใช่อำนาจในทางมิชอบธรรม^{๕๑} ดังนั้นผู้บริหารต้องมีอุเบกขา ต้องวางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ใกล้ๆกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เข้าไปก้าวก่าย เพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป^{๕๒} ควรประยุกต์หลักธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการ ตั้งอยู่ในหลักธรรม มีคุณธรรม และจริยธรรม อบรมสร้างจิตสำนึก ใช้อำนาจ และหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม^{๕๓}

ข้อสำคัญคือ ผู้บริหารต้องมีลักษณะของการวางใจเป็นกลาง วางอารมณ์เป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงเมื่อตัดสินใจในเรื่องใดๆแล้วควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา ยอมรับสิ่งต่างๆตามความเป็นจริง ผลที่ตามมา คือการมองโลกที่ประกอบด้วยความเห็นตามความจริง และยอมรับในสิ่งที่เห็นนั้นได้ด้วยใจที่เป็นกลาง ไม่เอนเอียงไปในทางใดทางหนึ่ง^{๕๔} ยิ่งผู้นำมีพรหมวิหารธรรมด้านอุเบกขามากยิ่งทำให้เป็นที่น่าเชื่อถือน่าเคารพ เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และประชาชนก็เกิดศรัทธา ทำให้ผู้ร่วมงานหรือประชาชนมองเห็นถึงความเที่ยงตรงยุติธรรม^{๕๕}

^{๔๘}สัมภาษณ์ นายธนิษฐ์ ธรรมชูเชาวรัตน์, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลเสาธงหิน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๔๙}สัมภาษณ์ นางสาวประภาศรี มงคลสินธุ์, ปลัดเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๕๐}สัมภาษณ์ นายธนิษฐ์ ธรรมชูเชาวรัตน์, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลเสาธงหิน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๕๑}สัมภาษณ์ นายบุญส่ง คงคั่น, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลไทรน้อย อำเภไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๕๒}สัมภาษณ์ นายประเสริฐ วัดผลัด, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางใหญ่ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๕๓}สัมภาษณ์ นายชาติรี บุญเกษม, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๕๔}สัมภาษณ์ นายนรสิงห์ อรุณบรรเจิดกุล, ปลัดเทศบาลตำบลไทรน้อย อำเภไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๕๕}สัมภาษณ์ นายประเสริฐ วัดผลัด, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางใหญ่ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี, ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑.

สรุปด้านหลักพุทธธรรม

หลักพุทธธรรมที่นำมาใช้ในการบริหารงาน และเป็นธรรมะที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ คือหลักพรหมวิหาร๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ผู้บริหารควรมีเมตตา ให้ความรัก ความปรารถนาดี และมีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ ผู้บริหารต้องมีความกรุณา มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อน และผู้บริหารควรมีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรมีมุทิตา มีความปิติยินดีกับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น และผู้บริหารควรมีอุเบกขาต้องวางใจเป็นกลาง มีการรักษาความถูกต้องชอบธรรมตามหลักการ และกฎเกณฑ์

โดยหลักธรรมที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่กล่าวมานี้ เป็นเรื่องง่ายๆ ใกล้เคียงกับที่เรารู้จักกันอยู่แล้วแต่ยังขาดการเอาใจจริงเอาใจ หากผู้นำสามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มกำลังความสามารถก็เชื่อว่าบุคลากรก็จะมีมีความสุขในการทำงาน และองค์กรก็จะเกิดความรักความสามัคคีความร่วมมือกันเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม ทุกอย่างไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยตนเองคนเดียวต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และปัญหาที่เกิดขึ้นในหลายๆครั้งก็เป็นปัญหาที่คาดไม่ถึงมาก่อน การแก้ไขปัญหามิเฉพาะหน้าจึงต้องใช้ไหวพริบสติปัญญา และเป็นการวัดว่าบุคลากรมีการจัดการปัญหานั้นๆได้ดีเพียงไร พื้นฐานของผู้นำในทุกยุคทุกสมัยต้องมีหลักพุทธธรรม โดยเฉพาะเรื่องความซื่อสัตย์ซื่อสัตย์นอดทน และเมตตา การนำเอาหลักธรรมมาพัฒนาผู้นำเพื่อให้เกิดผลดังนี้ เพื่อทำลายอธรรมความชั่วร้าย หรือปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในสังคม เพื่อรักษาความเป็นธรรมในสังคม ถือเป็นแนวทางที่ดีงาม เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนความถูกต้องในรูปของกฎระเบียบของสังคม เพื่อสร้างความสงบสุข และความเจริญให้เกิดขึ้นในสังคมทั้งทางด้านวัตถุ และจิตใจ

คำสอนของพุทธศาสนาเป็นหลักวิทยาศาสตร์ที่ว่าด้วยเหตุผล คือให้ทำเหตุให้ดีเมื่อทำเหตุให้ดีผลดีย่อมเกิดขึ้นในอนาคต และไม่ให้เชื่ออย่างงมงาย แต่ให้มีเหตุผลพิจารณาให้ถ่องแท้เสียก่อน ผู้นำที่ดีต้องมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การมีสติ สมาธิ และปัญญาก็เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งยวด เช่นเดียวกันแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร ผู้นำจะต้องศึกษา และปฏิบัติตามหลักธรรมในพุทธศาสนา ทำตนเป็นแบบอย่าง และจัดกิจกรรมชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซึมซับหลักธรรมปฏิบัติอันเป็นประโยชน์ต่อตนเองครอบครัวองค์กรและประเทศชาติต่อไป

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี มีผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องจากผู้สนทนากลุ่มจำนวน ๑๑ รูป/คน ผู้วิจัยนำเสนอผลการค้นพบจากการสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะได้ให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดสรุปโดยย่อต่อไปนี้

๑. ด้านปัจจัยภายในองค์กร

การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจงานของเทศบาลตำบล เพื่อให้โครงสร้างขององค์กรสนับสนุนการดำเนินการกิจตามกลยุทธ์ และทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง แต่ปัญหาใหญ่ของการปรับโครงสร้างขององค์กรไม่ได้อยู่ที่รูปแบบแต่เพียงอย่างเดียว แต่ปัญหาที่พบโดยส่วนใหญ่คือเรื่องของคน^{๕๖}

ในการปรับโครงสร้างองค์กรต้องพิจารณาว่าตำแหน่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการกิจคือใคร ถ้าผลของการปรับโครงสร้างองค์กรเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้จะมีผลต่อบุคคลนี้อย่างไร และต้องคาดการณ์ว่าบุคคลดังกล่าวนี้จะมีทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้อย่างไร ถ้ามีมุมมองด้านบวก หรือมีแนวโน้มไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้ และต้องวิเคราะห์ล่วงหน้าต่อไปว่าการไม่ยอมรับดังกล่าวเกิดจากสาเหตุใด เช่น การขาดความรู้ ความภาคภูมิใจที่เคยมีในการทำงาน การสูญเสียผลประโยชน์ หรือการคุ้นเคยกับการทำงานวิธีการแบบเดิมๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม^{๕๗}

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้ราบรื่นผู้บริหารจะต้องตระหนักมากกว่านั้น คือการบริหารคนว่าจะต้องทำอะไรให้คนสามารถเปลี่ยนแปลงและยอมรับโครงสร้างองค์กรใหม่ที่จะเกิดขึ้นได้^{๕๘}

ผู้บริหารควรคำนึงการปรับมาตรฐานในการทำงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร เพราะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม มีความชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน และเกิดความท้าทายที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ มีความมานะพยายาม เกิดความภาคภูมิใจ และสนุกในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะทราบ

^{๕๖}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.เมธาพันธ์ โพธิ์ธีรโรจน์, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

^{๕๗}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, รองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

^{๕๘}สนทนากลุ่มเฉพาะ พระภิกษุญาณวิริยคุณวิ. (ไสวธีรโสภณ), ผู้ช่วยเจ้าอาวาส วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ราชวรมหาวิหาร, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

ว่าผลงานที่ดีจะต้องปฏิบัติอย่างไร มีการกำหนดรายละเอียดในการทำงาน ทำให้มองเห็นแนวทางในการทำงาน ปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงาน และควบคุมการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และง่ายขึ้น และสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีหลักเกณฑ์ มีความชัดเจน และโปร่งใส^{๕๙}

ผู้บริหารจะต้องทำการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนทั้งด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการปรับปรุงงาน ด้านการควบคุมงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน^{๖๐} เพื่อเป็นการเปรียบเทียบผลงานระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบในการทำงานด้านต่างๆ เช่น ๑. ด้านการสร้างควมรับผิดชอบให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงเป้าหมาย และความคาดหวังขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานไปเรื่อยๆโดยไม่เข้าใจว่าจริงๆแล้วเป้าหมายของการทำงานนั้นทำเพื่ออะไร ๒. ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาหรือการเข้าใจผิดเกิดขึ้น และใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และเอื้อยชมเมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดี เพราะมันจะเป็นแรงผลักดันที่ทำให้เขามีกำลังใจในการทำงานให้ออกมาดีมาก ขึ้นเรื่อยๆ ๓. ด้านการให้ความสำคัญกับวิธีการพัฒนาทักษะการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หาโอกาสให้พวกเขาได้ทำงานหรือเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอเพื่อพัฒนาทักษะที่ยังไม่เชี่ยวชาญ และได้พัฒนาศักยภาพของตนเองมากขึ้น ๔. ด้านการรักษาคำพูด และยอมรับผิดถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น โดยปฏิบัติต่อคนในองค์กรอย่างมีอาชีพ และให้เกียรติพวกเขาโดยไม่มองว่าพวกเขาด้อยกว่า ๕. ด้านการคอยช่วยชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมาย ให้คำแนะนำเมื่อพวกเขามีปัญหา และสอนให้พวกเขาเรียนรู้ที่จะแก้ปัญหาด้วยตัวเองด้วย ๖. ด้านการสร้างบรรยากาศในการทำงานหรือรูปแบบการทำงานที่ทำให้เขาเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และรู้สึกว่าการที่ทำงานนี้เป็นงานที่เขาภูมิใจ รวมทั้งกระตุ้นให้พวกเขาทุ่มเทการทำงาน และมอบหมายงานที่เหมาะสมให้พวกเขา เพื่อที่เขาจะได้ประสบความสำเร็จตามสายงานได้ในอนาคต^{๖๑}

ผู้บริหารจะต้องสร้างให้ทุกคนเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่จะสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้ดีคือ

^{๕๙}สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายสุพจน์ชูแพ, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านม่วง, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

^{๖๐}สนทนากลุ่มเฉพาะ นายเชิดศักดิ์ วัฒนรัตน์, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางใหญ่, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

^{๖๑}สนทนากลุ่มเฉพาะ นายเสกสรรค์ วัฒนรัตน์, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

บุคคลในระดับบริหาร เช่น หัวหน้างาน และพนักงานอาวุโส บุคคลเหล่านี้จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ทุกคนเห็นคุณค่าของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสาร ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความผูกพัน ยิ่งสื่อสารดียิ่งเข้าใจ และผูกพัน การสร้างวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงจูงใจ และการสร้างวิธีการให้คำแนะนำดีชม ผู้นำจำเป็นต้องถามผู้ปฏิบัติงานว่าเขาคิดอะไรโดยใช้แบบสำรวจ เพื่อประเมินความรู้สึกผูกพันที่มีต่อองค์กร และผู้ปฏิบัติงานจะได้รับแรงจูงใจจากความสำเร็จที่ไม่ใช่เงิน เพราะเงินไม่อาจสร้างความผูกพันได้ หากเขารู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรมโดยผู้นำจะต้องคอยสนับสนุนและชี้ทาง และคอยติดตามผลงานเพื่อให้ทุกคนเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง และส่งเสริมในสิ่งที่เขาทำได้^{๖๒}

สรุปด้านปัจจัยภายในองค์กร

องค์กรที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้นซึ่งเป็นจุดอ่อนในการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ เนื่องจากการมีสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอาจติดขัดที่ผู้บังคับบัญชาในสายงานไม่เปิดโอกาส หรือไม่ผลักดันให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ องค์กรที่มีโครงสร้างแบบนี้เหมาะสำหรับองค์กรขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้คือ ไม่ได้สนับสนุนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน บางขณะที่ปริมาณของงานมีมากจนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า อีกประการหนึ่งของโครงสร้างเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมด และประการสุดท้ายผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงานให้ผู้บริหารงานระดับรองๆลงมา หรือพยายามกีดกันหรือส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนตนทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรองๆไปไม่ดีหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น

๒. ด้านปัจจัยภายนอกองค์กร

ผู้นำจะต้องมีการปรับตัวในยุคนี้โดยนำเอานวัตกรรมใหม่ๆเข้ามา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความสะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น ผู้นำต้องพัฒนาตัวเองให้ทันสมัย และเปิดใจยอมรับเพื่อเรียนรู้ และค้นหาแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา

ผู้นำต้องมีการทำงานเป็นทีม หรือการทำงานร่วมกับคนหมู่มาก ซึ่งงานจะไม่สมบูรณ์หากขาด“ผู้นำ”เพื่อชี้แนะ และวางแนวทางให้องค์กรนั้นๆเดินหน้าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จ เพราะงานจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือกัน

^{๖๒}สนทนากลุ่มเฉพาะ นายประเสริฐวัดผลัด, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางใหญ่, ๖ พฤศจิกายน

ผู้นำต้องมีความกล้าคิดในแบบที่แตกต่าง และดีกว่าเดิม โดยใช้การคิดที่เริ่มจากความสงสัย หรือมีข้อโต้แย้งแล้วค้นหาคำตอบอย่างมีเหตุผล ไม่สร้างความแตกแยกทางความคิด และจะต้องมีทักษะในการพูด สามารถนำเสนอแนวความคิดให้กับผู้ร่วมงานทุกคนให้เข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาต่อยอดโครงการที่ทำ จะต้องวัดผลได้ เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุง แต่การพัฒนานั้นจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร^{๖๓}

เน้นพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน เนื่องจากในปัจจุบันถนนภายในหมู่บ้านนั้นในเวลากลางคืนมีความมืดมาก ทำให้พี่น้องประชาชนที่ต้องกลับบ้านในเวลากลางคืนมีความเป็นห่วงด้านความปลอดภัยในการสัญจร และสนับสนุนให้มีไฟฟ้าสาธารณะ

ด้านการพัฒนาชุมชน และการบริหารจัดการ ควรมีการส่งเสริมให้ประชาชนในทุกครัวเรือนได้เสนอปัญหา และร่วมกันคิดค้นแนวทางการแก้ไขปัญหา เพราะประชาชนในหมู่บ้านจะรับรู้ปัญหาได้ดีที่สุด ซึ่งประชาชนมีความคาดหวังเป็นอันดับแรก คืองานให้บริการประชาชน รองลงมาคืองานส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และงานส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย

ด้านการพัฒนาสังคม ปัญหาความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของประชาชนในด้านการป้องกัน และแก้ไขปัญหายาเสพติด การส่งเสริม และป้องกันด้านสุขภาพอนามัยความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินยังเป็นปัญหาที่เทศบาลตำบลจะต้องเร่งดำเนินการแก้ไข

ด้านพัฒนาการสาธารณสุข ความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนที่จะได้รับบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน ได้รับบริการที่รวดเร็ว ได้รับบริการที่ครอบคลุม และการได้รับบริการที่เสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติจากสถานพยาบาลภาครัฐ และภาคเอกชน

ด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากในพื้นที่เทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีมีกลุ่มอาชีพที่หลากหลาย แต่ยังขาดความรู้ และวิธีการในการบริหารจัดการ และขาดแคลนเงินทุนในการส่งเสริม จึงต้องการให้ทางเทศบาลตำบลมีเจ้าหน้าที่มาดูแล และให้คำปรึกษาแนะนำ อีกทั้งช่วยจัดหาตลาด และช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอาชีพจัดทำขึ้น เพื่อทำให้กลุ่มอาชีพมีความเข้มแข็งในการดำเนินงาน มีรายได้เพิ่มขึ้น และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น^{๖๔}

ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการผลักดันให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินกิจการพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คือ การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นต่อการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะที่ประชาชนเป็นเจ้าของอำนาจที่แท้จริง ซึ่งประชาชนในท้องถิ่นสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ โดยการใช้สิทธิในการเลือกสรรหรือเลือกตั้งผู้แทน

^{๖๓}สนทนากลุ่มเฉพาะ ศ. ดร.บุญทัน ดอกไธสง, อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

^{๖๔}สนทนากลุ่มเฉพาะ นายเชิดศักดิ์ วัฒนสัต, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางใหญ่, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

ของตนเองเข้าไปเป็นสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือเป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นตัวแทนในการพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ และกำหนดทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง และชุมชน

การเสนอความต้องการต่อผู้แทนของตน เพื่อนำเข้าสู่การพิจารณา กำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน/โครงการในเรื่องต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในชุมชน รวมไปถึงการตรวจสอบการดำเนินงานของสภาฯ และคณะกรรมการบริหารองค์การปกครองท้องถิ่น ประชาชนสามารถตรวจสอบได้โดยการเฝ้ามอง และติดตามการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของตนแล้วเสนอความคิดเห็นต่อสาธารณะ โดยเสนอในนามของกลุ่ม/ชมรมหรือองค์กรชุมชน ในท้องถิ่นหรือผ่านผู้แทนของตนที่ได้เลือกไปรวมทั้งการร้องเรียนผ่านผู้บริหารของหน่วยงานที่กำลังกำกับดูแลองค์การปกครองท้องถิ่น

การร้องเรียน หรือร้องทุกข์ต่อองค์การปกครองท้องถิ่นในกรณีที่ประชาชนได้รับความเดือดร้อนจากการประกอบกิจการใดๆ ในท้องถิ่น ซึ่งเป็นสิทธิที่ประชาชนสามารถร้องเรียนได้ และขณะเดียวกันเป็นหน้าที่ขององค์การปกครองท้องถิ่นในฐานะเจ้าพนักงานที่ต้องดำเนินการแก้ไขเรื่องดังกล่าวตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด รวมไปถึงการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็น "กติกา" หรือ "หลักปฏิบัติ" ที่สภาท้องถิ่นได้ตราขึ้นเพื่อให้ใช้บังคับในเขตท้องถิ่นนั้นๆ เพื่อประโยชน์ในการรักษาความสะอาด และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง รวมทั้งต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมเรื่องต่างๆ ขององค์การปกครองท้องถิ่นด้วย^{๖๕}

การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรูปแบบการปกครองที่มีความสำคัญในทางการเมือง จะเห็นได้ว่ารัฐบาลซึ่งเป็นกลไกในการบริหารการปกครองของรัฐนั้นย่อมมีภาระหน้าที่อย่างมากมายในการบริหารประเทศให้ประชาชนได้รับความสุข ความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต และความมั่นคงแห่งชาติ ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม แต่ย่อมเป็นไปไม่ได้ที่รัฐบาลจะดูแล และจัดทำบริการให้กับประชาชนได้อย่างทั่วถึง ดังนั้นการลดภาระของรัฐบาลโดยการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง เพื่อการสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนจะได้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และตรงกับความมุ่งประสงค์ของชุมชนนั้นๆ จึงเป็นผลให้การปกครองท้องถิ่นมีบทบาท และความสำคัญ

การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองถือว่าเป็นรากฐานของการปกครองแบบระบอบประชาธิปไตย ทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเอง หัวใจของการปกครองระบอบประชาธิปไตยก็คือ การปกครองตนเอง โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครอง และเป็นการ

^{๖๕} สทนากลุ่มเฉพาะ นายสุพจน์ ฐปแพ, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

แบ่งเบาภาระของรัฐบาล ทำให้รัฐบาลมีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้ตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ เป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง และการบริหารของประเทศในอนาคต โดยยึดหลักการกระจายอำนาจทำให้เกิดการพัฒนาชุมชนแบบพึ่งพาตนเองทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม^{๖๖}

๓. ด้านหลักพุทธธรรม

หลักธรรมคำสอนตามหลักพระพุทธศาสนานั้นสามารถนำมาปรับใช้ได้กับการดำรงชีวิตและการทำงานในปัจจุบันโดยเฉพาะเรื่องของภาวะผู้นำ

หลักพุทธธรรมคือ หลักพรหมวิหาร^๔ ซึ่งถือเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องมีอยู่ในจิตใจ เพื่อนำไปสู่การแสดงออกที่ดี และเหมาะสมสำหรับตัวผู้นำ ถ้าสามารถแสดงออกได้อย่างดี และเหมาะสมแล้ว ก็จะนำไปสู่ศรัทธาจากบุคคลต่างๆในองค์กร และทำให้สามารถนำพาทุกคนไปในทิศทางเดียวกันได้ หลักพรหมวิหาร^๔ นั้นประกอบด้วย เมตตา คือความเป็นมิตรไมตรีต่อผู้อื่น มีน้ำใจปรารถนาดีต่อผู้อื่น กรุณา คือความต้องการช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อน โดยเมื่อผู้อื่นมีทุกข์นั้น ผู้นำจะต้องมีกรุณาช่วยบำบัดทุกข์ให้ มุทิตา คือเมื่อเพื่อนร่วมงานมีความสุขความสำเร็จมากขึ้น ผู้นำจะต้องพลอยยินดี ช่วยส่งเสริมสนับสนุน และอุเบกขา คือการรักษาความเป็นกลางไม่ลำเอียงไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง

หลักพรหมวิหาร^๔ นั้นเป็นสิ่งที่ผู้นำควรจะยึดเป็นหลักธรรมในการบริหารงาน โดยเฉพาะกับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆกับองค์กร โดยเมื่อบุคคลอื่นมีปัญหา มีทุกข์ เดือดร้อน ผู้นำก็ต้องมีความกรุณาที่จะแก้ไขปัญหา ในขณะเดียวกันเมื่อบุคคลอื่นประสบความสำเร็จ มีความสุข ก็ต้องมีมุทิตาที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุน และยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น และต้องคอยดูแลเอาใจใส่ให้บุคคลต่างๆในองค์กรมีความสุขในการทำงาน และผู้นำจะต้องมีความเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง ซึ่งหลักของอุเบกขานั้นจะคุม เมตตา กรุณา และมุทิตาไว้ด้วย

ในปัจจุบันเรารับอิทธิพลแนวคิดทางด้านการบริหารจากโลกตะวันตกมาาก ทำให้เรามักจะละเลยการนำหลักพุทธธรรมตามคำสอนของพระพุทธเจ้ามาปรับใช้กับการบริหารองค์กร แต่จริงๆแล้วการนำหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้ามาปรับใช้กับการบริหารองค์กรนั้นน่าจะเหมาะกับประเทศไทยมากกว่า^{๖๗}

^{๖๖}สนทนากลุ่มเฉพาะ นายเสฏฐวุฒิ กันตถาวร, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านบางม่วง, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

^{๖๗}สนทนากลุ่มเฉพาะ พระภิกษุญาณวิริยคุณวิ. (ไสวธีรโสภโณ), ผู้ช่วยเจ้าอาวาส วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ราชวรมหาวิหาร, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

ดังนั้นจึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่พุทธศาสนิกชนชาวไทยจะได้ศึกษาหลักธรรม และปฏิบัติกิจกรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อขัดเกลาจิตใจให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยผู้นำจะต้องมีหน้าที่ในการส่งเสริมคนไทยให้นำหลักธรรมทางศาสนามาใช้ให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม และเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้สังคมมีคุณภาพ^{๖๘}

การเผยแพร่หลักธรรมสู่เยาวชน และประชาชน โดยการสร้างค่านิยม ปลุกจิตสำนึก และภูมิปัญญาของคนไทย โดยใช้ศาสนา และศิลปะวัฒนธรรมเป็นเครื่องหล่อหลอมยึดเหนี่ยว และสร้างภูมิคุ้มกันทางวัฒนธรรม และมีค่านิยมที่ดีงามให้เกิดวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างรู้รักสามัคคีของคนในชาติ ดังนั้นจึงควรมีโครงการจัดงานสัปดาห์ส่งเสริมพระพุทธศาสนา เพื่อดำรงพระพุทธศาสนามรดก และสมบัติอันล้ำค่ายิ่งของชนชาติไทยไว้เป็นศูนย์รวมแห่งจิตใจ เป็นรากฐานสำคัญทางวัฒนธรรม เป็นแหล่งหล่อหลอมเอกลักษณ์ของความเป็นชาติไว้ โดยยึดหลักประหยัด และเรียบง่าย และสามารถปฏิบัติร่วมกันได้ทั้งครอบครัว ด้วยการน้อมนำแนวคิดตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสงบร่มเย็นเป็นสุข ความเจริญ และความมั่นคงทั้งต่อตนเองต่อครอบครัว^{๖๙}

ความคาดหวังจากโครงการจัดกิจกรรมส่งเสริมพระพุทธศาสนามีดังนี้

๑. เพื่อส่งเสริมพุทธศาสนิกชนให้นำหลักธรรมทางศาสนามาประพฤติปฏิบัติในชีวิตประจำวัน
๒. เพื่อรณรงค์ให้เด็กเยาวชนและประชาชนได้ตระหนักถึงความสำคัญของพระพุทธศาสนา
๓. เพื่อปลูกฝังให้ผู้ปกครองเด็กเยาวชนและประชาชนได้ร่วมกันลดละเลิกอบายมุข
๔. เพื่อส่งเสริมให้ศาสนิกชนได้เข้าวัดปฏิบัติธรรมทำบุญตักบาตรและเวียนเทียน
๕. เพื่อจรรโลงสังคมไทยให้เป็นสังคมที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรมอย่างยั่งยืนโดยใช้หลักทางศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
๖. จัดให้มีการฝึกอบรมวิปัสสนากัมมัฏฐานให้แก่บุคลากรในเทศบาลและประชาชนทั่วไปครั้งละ๗วัน^{๗๐}

^{๖๘}สนทนากลุ่มเฉพาะ ศ. ดร. บุญทันดอกโธสง, อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

^{๖๙}สนทนากลุ่มเฉพาะ ดร. สุริยารักษ์เมือง, อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

^{๗๐}สนทนากลุ่มเฉพาะ พระเมธีวราญณ, ดร., อาจารย์ประจำคณะพุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

๔. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

ความเป็นผู้นำในชาติ ประเทศ องค์กร และสังคมใดๆก็ตามต้องเริ่มต้นที่เป้าหมาย เป้าหมายต้องชัดเจน และเป็นเป้าหมายที่สูงส่ง สง่างาม เพื่อประโยชน์สุขของคนส่วนใหญ่ เราจะได้เน้นความเป็นผู้นำอยู่ที่ตัวบุคคล แต่ต้องอยู่ที่เป้าหมายที่ต้องมีลักษณะเพื่อประโยชน์สุขของมหาชน แต่อาจเปลี่ยนไปได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งแล้วแต่องค์กร แต่เป้าหมายใดๆก็ตามถ้ามีองค์ประกอบตรงนี้ถือว่าสมบูรณ์ ในการที่จะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม และจริยธรรม ผู้นำนั้นจะต้องคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นใหญ่^{๗๑}

ถ้าเรามาวิเคราะห์ถึงเรื่องผู้นำ เราต้องยึดปรัชญา และหลักการเป็นเป้าหมายให้สอดคล้องกับพระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว กับคำสอนของท่านพุทธทาสให้ผสมผสานกัน สอดคล้องกัน แล้วเราก็จะได้ความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีเป้าหมายที่จะนำองค์กร และประเทศชาติไปสู่เป้าหมาย เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และจะไม่มี ความขัดแย้งใดๆเกิดขึ้นในประเทศเลย ประเทศชาติก็จะเจริญรุ่งเรือง ประชาชนก็จะอยู่ดีมีสุข^{๗๒}

ในยุคนี้อย่าง ๔.๐ เป็นยุคที่การติดต่อสื่อสารเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ในด้านสังคม และวัฒนธรรมมีการแลกเปลี่ยนระหว่างกันมากขึ้น ทางด้านเศรษฐกิจทำให้ประเทศต่างๆมีแนวโน้มผูกติดกับตลาดโลกมากขึ้น และการแข่งขันสูงขึ้น ทางด้านการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบอบประชาธิปไตยมากขึ้น ในขณะที่สภาพสังคมปัจจุบันที่มีขนาดใหญ่ หลากหลาย ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก

ผู้นำแบบเดิมไม่สามารถใช้วิธีการบริหารงานแบบเดิมๆ ให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้การการบริหารงานไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ย่อมต้องการผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อเข้ามาบริหารงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้นำรุ่นใหม่ที่มีวิสัยทัศน์สามารถวิเคราะห์ และรับรู้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างถูกต้อง เพื่อเข้ามาทำหน้าที่ และแสดงบทบาททางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป และตอบสนองต่อประชาชนได้อย่างเต็มที่^{๗๓}

ผู้นำที่ดีจึงควรต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตน และเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำไม่มีคุณธรรมใน

^{๗๑}สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสุพจน์ ฐปแพ, นายกเทศมนตรีเทศบาลบ้านบางม่วง, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

^{๗๒}สนทนากลุ่มเฉพาะ นายประเสริฐ วัดผลัด, นายกเทศมนตรีเทศบาลบางใหญ่, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

^{๗๓}สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสุพจน์ ฐปแพ, นายกเทศมนตรีเทศบาลบ้านบางม่วง, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

การทำงาน ย่อมทำลายความศรัทธา และลดความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก อีกทั้งจะทำให้หลายขวัญ และกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายท้อแท้ในการทำงาน ไม่มีความสุขในการทำงาน บั่นทอนกำลังใจ และกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้นำมีอำนาจในการให้คุณ ให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมแล้ว ย่อมจะสั่งลงโทษ หรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษทั้งที่ไม่ควรจะเป็น

ดังนั้นคุณธรรมในการเป็นผู้นำที่ดีต้องใช้หลักพรหมวิหาร^๔ ซึ่งประกอบไปด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ด้วยการมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง มีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ปราศจากอคติ หรือความลำเอียงไม่ว่าจะเป็นลำเอียงเพราะความรัก ความโกรธ ความกลัว หรือความไม่รู้ มีปียาวจา ใช้ถ้อยคำที่เป็นมิตรสร้างความรู้สึกดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างทั้งพระเดช และพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรัก และความศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่าการเป็นผู้นำที่ดีจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ยาก หากแต่ต้องเรียนรู้ที่จะสร้างคุณงามความดี และควรทำตนให้เป็นคนดีอยู่ในศีลธรรมซึ่งจะเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา^{๗๔} สำหรับคุณลักษณะอีกข้อของผู้นำที่ดี คือการกล้าตัดสินใจ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงนั้นจะมีความชัดเจนมากต่อเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำ หรือผู้บริหารที่ต้องมีศักยภาพในการค้นหาความจริง และประเมินสถานการณ์ก่อนทำการตัดสินใจว่าควรทำหรือไม่ควรทำ และเพราะอะไร เมื่อตัดสินใจแล้วก็จะต้องการวางแผน และกำหนดเป้าหมายไว้ ตลุประสงค์ และเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน และสามารถวัดผลได้ ด้วยการค้นหารวบรวมข้อมูล และสถิติที่ถูกต้องที่เชื่อถือได้ นำมาวิเคราะห์ และประเมินข้อมูลและสถิตินั้น เพื่อหาความเป็นไปได้ก่อนการตัดสินใจ อย่างองอะไรเพียงด้านเดียว ต้องมีความกล้าตัดสินใจ รวมทั้งใจกว้าง เลือกจังหวะเป็น รู้จักเวลาที่ต้อง รู้จักการยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และเวลาที่เปลี่ยนไป เพราะการตัดสินใจควรจะเหมาะสมในสถานการณ์ และเวลาที่ต้องการ ต้องรู้จักการประสานงานกับคนอื่นเป็น และมอบหมายงานเป็น และต้องเรียนรู้ในการติดตาม และประเมินผลงานที่มอบหมาย รวมทั้งเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๗๕}

สรุปผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ผู้บริหารท้องถิ่นในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ซึ่งถือว่าเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง จึงมีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินงานภารกิจของท้องถิ่น ทั้งการพัฒนาทางการเมืองท้องถิ่น การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ได้แก่บทบาทการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทการเป็นสัญลักษณ์ของท้องถิ่น

^{๗๔}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ. ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, รองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

^{๗๕}สนทนากลุ่มเฉพาะ นายเชิดศักดิ์ วัฒนผลัด, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางใหญ่, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

บทบาทของนักบริหารมืออาชีพ บทบาทการเป็นแบบอย่างประชาธิปไตย บทบาทในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาล และบทบาทอื่นๆตามสถานการณ์

บุคคลผู้ที่มีบทบาทในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร คือผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ จำเป็นต้องมีมุมมองที่กว้างไกล เข้าใจองค์กรรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวม เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีลักษณะของการบูรณาการ ผู้นำต้องมีความสามารถ และทักษะการทำงานแบบทีมงานได้ดี ผู้นำจะต้องมีทักษะเชิงกลยุทธ์ได้ดีจนประสานความสัมพันธ์ให้เกิดเป็นองค์รวมขึ้น มีความยืดหยุ่นสูง สามารถเปิดกว้างเพื่อรองรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นได้ดี ต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องชอบความท้าทาย และการทดลองใหม่ๆ รู้จักลดข้อจำกัดของตน และองค์กรให้น้อยลง และมีความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจอย่างรอบคอบในด้านวิสัยทัศน์มากขึ้น ผู้นำต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะต้องหมั่นพัฒนาฝีมืออบรม และหาประสบการณ์ใหม่เพื่อคงความมีทักษะความรู้ความเข้าใจในการนำองค์กรให้สามารถก้าวทันกระแสโลกได้ ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านการสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการบริหาร และการทำงานแบบทีม การบริหารความขัดแย้ง และเทคนิคการเจรจาต่อรอง ความสามารถก้าวทันเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ นอกเหนือจากคุณลักษณะที่สำคัญข้างต้นแล้วผู้นำในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ยังจะต้องมีพฤติกรรมที่สำคัญอีก ๓ ประการที่ส่งเสริมให้สามารถบริหารงานในสภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้แก่ การที่ไม่หยุดที่จะติดตามการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กรตลอดเวลา เพื่อแสวงหาโอกาส และปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น การใช้ข้อมูล และข่าวสารต่างๆในการตัดสินใจทำให้การตัดสินใจต่างๆมาจากข้อเท็จจริง และการตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับความเร็วกว่าความสมบูรณ์

๔.๔ องค์ความรู้

จากการวิจัยทั้งสองแบบซึ่งได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณโดยการใช้แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการใช้แบบสัมภาษณ์ รวมทั้งการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้วิจัยสามารถนำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยดังนี้

๔.๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ด้านปัจจัยภายในองค์กร

๑. **โครงสร้างองค์กร** : กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม
๒. **มาตรฐานในการทำงาน** : ดำเนินการในการเพิ่มพูนความรู้จัดทำกรฝึกอบรมให้แก่บุคลากรและปรับมาตรฐานในการทำงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร
๓. **ความรับผิดชอบ** : กำหนดความชัดเจนที่นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักและดำเนินนโยบายร่วมกันทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม
๔. **ความรู้สึกรักผูกพันต่อองค์กร** : ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทีมงาน และบุคลากรได้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้า และสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน

ด้านปัจจัยภายนอกองค์กร

๑. **นโยบายประเทศไทย ๔.๐** : การเข้าถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยีการปรับตัว วิธีคิด วิธีการทำงาน และการบริหารขององค์กร
๒. **ความคาดหวังของคนในพื้นที่** : การปลูกเร้าให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับประชาชนที่มาใช้บริการ
๓. **การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน** : กำหนดกระบวนการงานที่เหมาะสมสำหรับการมีส่วนร่วมภาคประชาสังคมที่ดี ช่องทางของการเข้าถึงซึ่งข้อมูลและข่าวสาร
๔. **การมีส่วนร่วมของประชาชน** : การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมปฏิบัติ ร่วมวิจารณ์ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมตรวจสอบ โดยยึดหลักความต้องการของประชาชนในแต่ละหมู่บ้านในเทศบาลตำบล

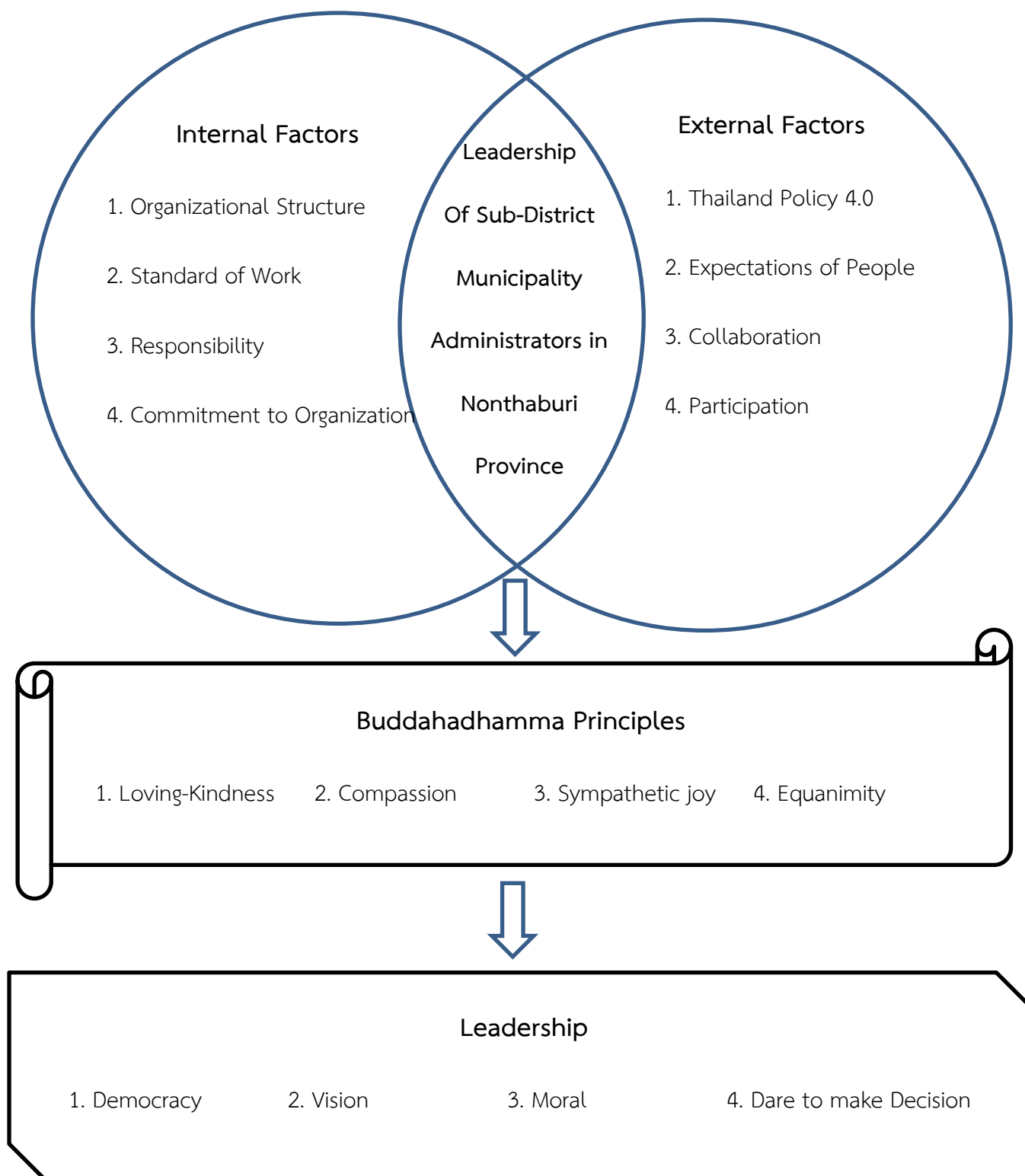
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในจังหวัดนนทบุรี

ด้านหลักพุทธธรรม

๑. **เมตตา** : ปลูกฝังผู้บริหารในทุกระดับให้ตั้งอยู่ในความเมตตา มีความปรารถนาดีผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน
๒. **กรุณา** : สนับสนุนผู้บริหารให้มีความกรุณาช่วยพัฒนาฝึกอบรม ชี้แนะแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในหนทางที่ถูกต้องเหมาะสมด้วยความเสียสละอย่างสูง
๓. **มฤตดา** : ส่งเสริมผู้บริหารในทุกระดับให้มีมฤตดา มีความยินดีหวังต่อผู้ได้บังคับบัญชาและสนับสนุนส่งเสริมให้ลูกน้องได้ดีในผลงาน ด้วยการสร้างขวัญกำลังใจ และการจงใจ
๔. **อุเบกขา** : ปลูกจิตสำนึกผู้บริหารในทุกระดับให้มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรม โดยนำหลักธรรมไปใช้ในการบริหารงาน ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบธรรมตามหลักการและกฎเกณฑ์

แผนภาพที่ ๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๔.๒ องค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัย



แผนภาพที่ ๔.๒ องค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัย

๑. ด้านปัจจัยภายในองค์กร

๑.๑ โครงสร้างองค์กร

การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจงานของเทศบาลตำบล เพื่อให้โครงสร้างขององค์กรสนับสนุนการดำเนินการกิจตามกลยุทธ์ และทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้ราบรื่น ผู้บริหารองค์กรจะต้องตระหนักในการปรับโครงสร้างองค์กร ความสำคัญไม่ได้อยู่ที่การวางโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อทิศทางหรือกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว แต่สิ่งที่สำคัญซึ่งจะต้องตระหนักมากกว่านั้นคือการบริหารคน จะทำอย่างไรให้คนสามารถเปลี่ยนแปลงและยอมรับโครงสร้างองค์กรใหม่ที่จะเกิดขึ้น

๑.๒ มาตรฐานในการทำงาน

การปรับมาตรฐานในการทำงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร เพราะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม มีความชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน และเกิดความท้าทายที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ มีความพยายาม เกิดความภาคภูมิใจ และสนุกในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะทราบว่าผลงานที่ดีจะต้องปฏิบัติอย่างไร มีการกำหนดรายละเอียดในการทำงาน ทำให้มองเห็นแนวทางในการทำงาน ปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงาน และควบคุมการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และง่ายขึ้น และสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีหลักเกณฑ์ มีความชัดเจน และโปร่งใส

๑.๓ ความรับผิดชอบ

การพัฒนาความรับผิดชอบในการทำงานด้านต่างๆ เช่นด้านการสร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงเป้าหมาย และความคาดหวังขององค์กรให้ชัดเจน ด้านการให้ความสำคัญกับวิธีการพัฒนาทักษะการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ให้พวกเขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาทักษะที่ยังไม่เชี่ยวชาญ และได้พัฒนาศักยภาพของตนเองมากขึ้นด้านการยอมรับผิดถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น โดยปฏิบัติต่อคนในองค์กรอย่างมีอาชีพ และให้เกียรติพวกเขา ด้วยการคอยช่วยชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมาย ให้คำแนะนำเมื่อพวกเขามีปัญหา และสอนให้พวกเขาเรียนรู้ที่จะแก้ปัญหาด้วยตัวเองด้วย

๑.๔ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

การสร้างให้ทุกคนเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรผู้ที่จะสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้ดีคือบุคคลในระดับบริหาร เช่นหัวหน้างาน และพนักงานอาวุโส บุคคลเหล่านี้จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ทุกคนเห็นคุณค่าของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงจูงใจ และการสร้างวิธีการให้คำแนะนำที่ดี โดยใช้แบบสำรวจเพื่อประเมินความรู้สึกผูกพันที่มีต่อ

องค์กร ผู้นำต้องคอยสนับสนุนและชี้ทาง และคอยติดตามผลงาน เพื่อให้ทุกคนเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

๒. ด้านปัจจัยภายนอกองค์กร

๒.๑ นโยบายประเทศไทย ๔.๐

การกระตุ้นผู้นำให้มีการปรับตัวโดยนำเอานวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ผู้นำต้องพัฒนาตัวเองให้ทันสมัย และเปิดใจยอมรับเพื่อเรียนรู้และค้นหาแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อยู่ตลอด ส่งเสริมผู้นำให้การทำงานเป็นทีม หรือการทำงานร่วมกับคนหมู่มาก ปลุกจิตสำนึกในการสร้างภาวะผู้นำ โดยใช้ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งเป็นการคิดที่เริ่มจากความสงสัยหรือมีข้อโต้แย้งแล้วค้นหาคำตอบอย่างมีเหตุผล ไม่สร้างความแตกแยกทางความคิด และพัฒนาต่อยอด เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาแต่การพัฒนาอันจะต้องไปในทิศทางเดียวกับองค์กร

๒.๒ ความคาดหวังของคนในพื้นที่

การมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการสนับสนุนให้มีไฟฟ้าสาธารณะ ควรพัฒนาชุมชน และการบริหารจัดการ ควรมีการส่งเสริมให้ประชาชนได้เสนอปัญหา และร่วมกันคิดค้นแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งประชาชนมีความคาดหวังเป็นอันดับแรก คือ งานให้บริการประชาชน รองลงมา คือ งานส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และงานส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย ควรพัฒนาสังคมด้านความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของประชาชน ในด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสียดิต การส่งเสริมและป้องกันด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ควรพัฒนาการสาธารณสุข ความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่จะได้รับบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน ได้รับบริการที่รวดเร็ว ได้รับบริการที่ครอบคลุม และการได้รับบริการที่เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติจากสถานพยาบาลภาครัฐ และภาคเอกชน และควรพัฒนาด้านเศรษฐกิจ และวิธีการในการบริหารจัดการ มีเจ้าหน้าที่มาดูแล และให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

๒.๓ การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน

การผลักดันให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการกิจการพัฒนาท้องถิ่น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น ต่อการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการใช้สิทธิในการเลือกสรร หรือเลือกตั้งผู้แทนของตนเอง เข้าไปเป็นสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือเป็นกรรมการ ในคณะกรรมการบริหารขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น มีการเสนอความต้องการ ต่อผู้แทนของตน เพื่อนำเข้าสู่การพิจารณากำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน / โครงการ ในเรื่องต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในชุมชน มีการตรวจสอบ การดำเนินงานของสภาฯ และคณะกรรมการบริหารองค์กรปกครองท้องถิ่น ประชาชน

สามารถตรวจสอบได้ โดยการเฝ้ามอง และติดตามการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตน มีการร้องเรียน หรือร้องทุกข์ ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในกรณีที่ประชาชนได้รับความเดือดร้อน จากการประกอบกิจการใดๆ ในท้องถิ่นนั้น ซึ่งเป็นสิทธิที่ประชาชนสามารถร้องเรียนได้ และการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็น "กติกา" หรือ "หลักปฏิบัติ" ที่สภาท้องถิ่นได้ตราขึ้น เพื่อให้ใช้บังคับในเขตท้องถิ่นนั้นๆ

๒.๔ การมีส่วนร่วมของประชาชน

การลดภาระของรัฐบาลโดยการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง เพื่อการสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนจะเกิดความสะดวก รวดเร็ว และตรงกับความต้องการของชุมชนนั้นๆ โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ทำให้เกิดการพัฒนาชุมชนแบบพึ่งพาตนเอง ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

๓. ด้านหลักพุทธธรรม

๓.๑ เมตตา

การปลูกจิตสำนึกให้ผู้บริหารมีความเมตตา เป็นคนใจกว้างขวางเยือกเย็น มีบุคลิกภาพที่น่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา มีน้ำใจประเสริฐเปี่ยมด้วยมนุษยธรรม และมีคุณธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารเองต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการบริหารนอกจากต้องมีหลักในการทำงานโดยยึดกฎระเบียบ คำสั่ง ธรรมเนียมและประเพณีเป็นหลักอยู่แล้ว แต่ผู้นำต้องมีคุณธรรมในการปฏิบัติงานด้วยจึงจะทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความรักความสามัคคีกันในหมู่คณะและหน่วยงาน

๓.๒ กรุณา

การปลูกฝังให้ผู้บริหารในทุกระดับต้องมีความกรุณาช่วยสังเคราะห์และพัฒนาในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชายังขาด ผู้บริหารต้องมีความกรุณาช่วยพัฒนาฝึกอบรม ชี้แนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหนทางที่ถูกต้องเหมาะสมด้วยความเสียสละอย่างสูง และต้องแสดงออกถึงความสงสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คัดช่วยผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ให้ความคำปรึกษา และช่วยแก้ปัญหาเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหาปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม

๓.๓ มุทิตา

การสนับสนุนให้ผู้บริหารต้องมีมุทิตา มีความยินดีหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและสนับสนุนส่งเสริมให้ลูกน้องได้ดียิ่งขึ้นเหมาะสมกับผลงาน ด้วยการสร้างขวัญกำลังใจ จูงใจ และยินดีให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีความก้าวหน้า มีความสุข และงดเว้นความริษยาอิจฉาผู้อื่นเพราะนึกเห็นแก่ตัว

๓.๔ อุเบกขา

การส่งเสริมให้ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมเที่ยงธรรม โดยนำหลักธรรมไปใช้ในการบริหารงาน ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบธรรมตามหลักการและกฎเกณฑ์ ต้องเว้นจากอคติ และรับรู้ รับฟัง วิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผล ไม่ใช้อำนาจในทางมิชอบธรรม ดังนั้นผู้บริหารต้องมีอุเบกขา ต้องวางใจเป็นกลาง ไม่เข้าไปก้าวก่ายเพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป ควรประพฤติปฏิบัติ ประยุกต์หลักธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการ ตั้งอยู่ในหลักธรรมมีคุณธรรมจริยธรรม อบรมสร้างจิตสำนึกใช้อำนาจและหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ยิ่งผู้นำมีพรหมวิหารธรรมด้านอุเบกขามาก ยิ่งทำให้เป็นที่น่าเชื่อถือ น่าเคารพ เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และประชาชนก็เกิดความศรัทธาทำให้ผู้ร่วมงานหรือประชาชนมองเห็นถึงความเที่ยงตรงยุติธรรม

สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้ได้ตอบโจทย์ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อที่ ๓ คือ เพื่อนำเสนอแนวทางการนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีหลักพุทธธรรมนั้น ได้แก่ หลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งประกอบไปด้วย เมตตา ความเป็นมิตรไมตรีต่อผู้อื่น มีน้ำใจ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น กรุณา คือ ความต้องการช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อน โดยเมื่อผู้อื่นมีทุกข์นั้นผู้นำจะต้องมีกรุณา ช่วยบำบัดทุกข์ให้ มุทิตา คือ เมื่อพนักงานเพื่อนร่วมงานมีความสุข ความสำเร็จมากขึ้น ผู้นำก็ต้องพลอยยินดี ช่วยส่งเสริมสนับสนุน และสุดท้าย คือ อุเบกขา คือ การรักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง หลักพรหมวิหาร ๔ นั้นเป็นสิ่งที่ผู้นำควรยึดเป็นหลักธรรมในการบริหารงาน

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ๒. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ๓. เพื่อนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) คือ การวิจัยเชิงปริมาณนั้นได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำ และชั่วคราวในเทศบาลตำบลจังหวัดนนทบุรี พื้นที่ที่กำหนดศึกษา ๖ แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลไทรน้อย เทศบาลตำบลบ้านบางม่วง เทศบาลตำบลบางใหญ่ เทศบาลตำบลปลายบาง เทศบาลตำบลไทรมา และเทศบาลตำบลเสาธงหิน โดยผู้วิจัยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน ๓๒๖ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการบริหารงานของผู้นำในเทศบาลตำบลจังหวัดนนทบุรี และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางด้านสังคมศาสตร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติที่ใช้คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๘ คน เลือกแบบเจาะจงจากผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง ด้วยการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา และการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน ๑๑ รูปหรือคน ผลจากการศึกษาสรุปได้ตามลำดับต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี” มีการสรุปตามประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ซึ่งเป็นข้าราชการ พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในเทศบาลตำบลจังหวัดนนทบุรี รวมแบบสอบถามที่เก็บคืนได้ รวม ๓๒๖ ฉบับ ผู้วิจัยนำผลคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสถิติสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

๑. เพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน ๑๘๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๙๘ และเพศชายจำนวน ๑๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๐๒ ตามลำดับ

๒. สถานภาพ พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสจำนวน ๑๘๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๔๓ รองลงมามีสถานภาพโสดจำนวน ๑๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๖๕ และมีสถานภาพหม้าย/หย่า/แยกกันอยู่จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๙๒ ตามลำดับ

๓. อายุพบว่าส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๒๕-๔๐ ปี จำนวน ๑๘๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๓๖ รองลงมามีอายุต่ำกว่า ๒๕ ปี จำนวน ๙๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๖๑ และมีอายุระหว่าง ๔๑-๖๐ ปีจำนวน ๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๐๓ ตามลำดับ

๔. ระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน ๒๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๒.๒๑ รองลงมามีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๗๔ และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๐๖ ตามลำดับ

๕. รายได้ต่อเดือน พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง ๑๐,๐๐๐-๒๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๖๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๑.๙๐ รองลงมาคือมีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า ๒๕,๐๐๐ บาทจำนวน ๕๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๑๘ และมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาทจำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๙๒ ตามลำดับ

๖. ระยะเวลาการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานอยู่ระหว่าง ๕-๑๕ ปี จำนวน ๒๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๒๖ รองลงมาคือมีระยะเวลาการทำงานมากกว่า ๑๕ ปีจำนวน ๘๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๓๘ และมีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า ๕ ปีจำนวน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๖ ตามลำดับ

๕.๑.๒ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๖ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้

๑. ด้านมิวสิคัล พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมิวสิคัล อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารจัดให้บุคลากรที่เข้าใหม่ให้ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานและปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการให้บริการที่มีคุณภาพพร้อมๆกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓ รองลงมา คือผู้บริหารสามารถบอกแนวทางในการดำเนิน

บทบาทภารกิจของหน่วยงานได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๑ และผู้บริหารแจ้งแผนงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานที่สังกัดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙

๒. ด้านมีคุณธรรม พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีคุณธรรม อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓ รองลงมา คือผู้บริหารเมื่องานใดๆประสบความสำเร็จผู้นำของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกันกับท่านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๑ และผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานผู้บริหารจะเผชิญปัญหาร่วมกับท่านเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๕

๓. ด้านกล้าตัดสินใจ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านกล้าตัดสินใจ อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๖ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารหาแนวทางเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานของลูกน้อง/ทีมงานให้สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างทีมงานที่ดีเพื่อความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๘ รองลงมา คือผู้บริหารไม่ลังเลที่จะรับทีมงานที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรมเข้ามาทำงานในองค์กรของท่านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๒ และผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิดของลูกน้อง/ทีมงานและแก้ปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางความคิดที่เกิดขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๑

๔. ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารเป็นนักบริหารมืออาชีพทำงานเน้นความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๐ รองลงมา คือผู้บริหารทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับชุมชนอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๗ และผู้บริหารสร้างจิตสำนึกสาธารณะในองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๗

๕.๑.๓ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยสรุปผลในเชิงปริมาณ พบว่า

๑. ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ได้แก่ความรู้สึกลูกผูกพันต่อองค์กร (X_4) มาตรฐานในการทำงาน (X_2) และความรับผิดชอบ (X_3) ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๓๘ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวมได้ร้อยละ ๕๔.๔

๒. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ได้แก่ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) การมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8) ส่งผลในทิศทางบวกและการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) ส่งผลในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๔ ตัวมีค่าเท่ากับ .๗๓๙ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) ได้ร้อยละ ๕๔.๗

ส่วนผลการวิจัยในเชิงคุณภาพ สรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

๑. ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย

๑.๑ โครงสร้างขององค์กร พบว่า โครงสร้างองค์กรที่ล้าสมัยไม่เหมาะสมกับยุค ๔.๐ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้องค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้อย่างฉับไว การปรับโครงสร้างองค์กรในยุคนี้นี้ต้องทำบ่อยๆ เพื่อให้คนคุ้นชินจนรู้สึว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ การปรับปรุงกระบวนการ วัฒนธรรมองค์กร ไปจนถึง mind-set ของผู้นำและบุคลากร องค์กรจำเป็นต้องหาระบบปฏิบัติการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการขับเคลื่อนภายใต้ความเร่ง ความแปรปรวน และความฉับพลันในโลกยุค ๔.๐ รวมไปถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเพื่อการตัดสินใจและขับเคลื่อนองค์กรและประเทศชาติท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง

๑.๒ มาตรฐานในการทำงาน จำเป็นต้องให้ภาครัฐหาหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินการในการเพิ่มพูนความรู้ (Training Center) ให้แก่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างจริงจัง โดยหน่วยงานดังกล่าวต้องจัดทำการศึกษาฝึกอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะเทคนิคที่จำเป็นต่างๆ ในการบริหารองค์กร

๑.๓ ความรับผิดชอบ การกำหนดความชัดเจนที่นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก กลยุทธ์การทำงานด้านบริการประชาชน กำหนดนโยบายที่ชัดเจน และดำเนินนโยบายร่วมกันทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม จึงพิจารณานโยบายที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก บนพื้นฐานของความร่วมมือกันระหว่างเทศบาลตำบล กับประชาชนอย่างต่อเนื่องระยะยาว การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง ต้องเกิดจากทุกภาคส่วนในท้องถิ่น มิใช่เกิดจากการร่างของกองหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารงานและเสนอโครงการได้ตรงตามความต้องการของประชาชนและให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

๑.๔ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ความความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและองค์กรเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร รู้สึกว่าตนได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการยอมรับในองค์กร จึงมีความศรัทธารวมถึงความจงรักภักดีและตั้งใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกของนับเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของสมาชิกขององค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไปนอกจากองค์กรต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วการรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กร นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ด้วยเหตุผลว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นทัศนคติที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

๒. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย

๒.๑ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้บุคลากรในองค์กรไม่สามารถปรับขีดความสามารถ และทักษะได้ทันตามความต้องการขององค์กร โดยผู้นำจะต้องทำความเข้าใจต่อบทบาทของเทคโนโลยีในปัจจุบัน และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลขององค์กร รวมไปถึงการวางแผนที่จะสร้างระบบและการพัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆกัน องค์กรที่เจริญเติบโตในอนาคตได้จะต้องสามารถประยุกต์เทคโนโลยีเข้าไปในโครงสร้างของการบริหารงาน

๒.๒ ความคาดหวังของคนในพื้นที่ ประชาชนในพื้นที่คาดหวังในสิ่งที่จะได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ มีความทันสมัยในระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานของชุมชนรวมทั้งการได้รับการต้อนรับและการดูแล รวมถึงการแสดงกิริยานอบน้อมที่ดูอยู่เสมอ

๒.๓ การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน การทำงานแบบพึ่งพากันและกันต้องเข้าใจบทบาทของตนและใช้ให้เหมาะสม ใช้เวลาร่วมกันแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ติดต่อสื่อสารโดยการพูดและการเขียน และเคารพความคิดเห็นและข้อมูลของเพื่อนร่วมงาน จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกัน ผู้นำที่เข้ามาร่วมมือกันให้ความสนใจต่อกระบวนการทำงาน การคิด การพูดคุยเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน การผสมผสานความคิดเห็นสู่ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันที่มีประสิทธิผล

๒.๔ การมีส่วนร่วมของประชาชน การพัฒนาชุมชนของตนเองในการประสานส่งเสริมความร่วมมือของประชาชนในชุมชนกับเทศบาล ซึ่งถือได้ว่าเป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายที่ต้องการให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานพัฒนาท้องถิ่นของตน แต่ในสถานการณ์ปัจจุบัน ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างแท้จริง จากการที่ผู้วิจัยทำให้ทราบว่าประชาชน

มีความตื่นตัวในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของตนเองค่อนข้างน้อยและเมื่อเทียบการมีส่วนร่วมของประชาชนระหว่างกิจกรรมของหมู่บ้านและกิจกรรมของเทศบาลตำบลแล้ว พบว่าประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหมู่บ้านมากกว่ากิจกรรมของเทศบาลตำบลและการที่ประชาชนไม่มีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมอาจเป็นเพราะการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำของเทศบาลกับผู้นำของชุมชนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทำให้การทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทำให้การขอความร่วมมือไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำชุมชนกับผู้นำท้องถิ่นเป็นฝ่ายตรงข้ามกันแล้ว การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเทศบาล มีลดน้อยลงไปด้วย

๕.๑.๔ การนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัด

นนทบุรี สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ การมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงาน การที่ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดได้นั้น ต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้นำที่จะช่วยให้การบริหารงานเกิดผลสัมฤทธิ์ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพรหมวิหาร ๔ เป็นคุณธรรมพื้นฐานที่ทุกคนต้องมีเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ บุคคลใดยึดถือหลักธรรมนี้จะทำให้มีพฤติกรรมการแสดงออกที่ดีและเหมาะสม ถือเป็นแนวธรรมะปฏิบัติของบุคคลที่เป็นผู้ปกครองและการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ที่สำคัญ เป็นหลักธรรมที่จะนำผู้นำไปสู่ความสำเร็จสูงสุด ซึ่งประกอบด้วยหลักปฏิบัติ ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย จำนวน ๑๘ คน โดยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้นำในเทศบาลตำบลจังหวัดนนทบุรี จำนวน ๑๘ คน ประกอบไปด้วย นายกเทศมนตรี จำนวน ๖ คน รองนายกเทศมนตรี จำนวน ๖ คน และปลัดเทศบาล จำนวน ๖ คน สามารถสรุปแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ทั้ง ๔ ด้าน ตามความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมาย ได้ดังนี้

๑. ด้านเมตตา แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา ได้แก่ ผู้นำควรแสดงความรักความเมตตา และเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวครวครวเดียวกัน มีหลักการบริหารที่ชัดเจนตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลความถูกต้อง ไม่อคติ เอนเอียง เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม แสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในโอกาสอันสมควร หมั่นสังเกตและซักถามความเป็นอยู่ของลูกน้อง ซึ่งจะทำให้เขารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่และห่วงใยด้วยความใจจริง เกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดีที่จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ด้านกรุณา แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา ได้แก่ ผู้นำควรมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการ ให้ความช่วยเหลือแบ่งปันนาใจหรือ

สงเคราะห์ ทั้งทางด้านวัตถุ กาลังกายและกาลังใจ จัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้บุคลากร ปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบสถานศึกษาให้มีประโยชน์ใช้สอยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงความปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อชีวิต มีการพัฒนาและเสริมสร้างบุคลิกภาพที่ดี มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ไม่เป็นคนเกรี้ยวกราด มีอารมณ์เฉย ไม่รับฟังเหตุผลของผู้อื่น ไม่พูดจาตู่ถูกเหยียดหยามผู้อื่นให้รู้สึกอับอายต่อหน้าธารกำนัล ไม่ใช้วาจาหยาบคาย ยกตนข่มท่านและใช้อำนาจข่มเหงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวผู้นำควรเข้าไปช่วยเหลือ และสนับสนุนตามความเหมาะสม ซึ่งหลายครั้งสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการอาจเป็นแค่เพียงคำพูดที่สร้างแรงบันดาลใจ หรือคำพูดที่ให้กำลังใจก็เป็นได้ และที่สำคัญ คือ ผู้นำจะต้องไม่ทอดทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบปัญหา

๓. ด้านมูทิตา แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา ได้แก่ ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรทำตนเป็นกัลยาณมิตรมากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชา รู้จักเป็นผู้ให้และเป็นผู้รับที่ดี ยกย่องให้เกียรติลูกน้อง ใช้วัฒนธรรมการทำงานแบบพี่แบบน้อง ยึดหลักการทำงานแบบประชาธิปไตย สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานด้วยความขยันทุ่มเทอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยการปูนบำเหน็จความชอบตามสมควร ให้ความยุติธรรมในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่เข้าไปควบคุมกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด ควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจงานและที่สำคัญในยามที่ลูกน้องประสบความสำเร็จ ทำผลงานได้ดีได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งผู้นำควรแสดงความชื่นชมยินดีจากใจจริง อย่างกลัวว่าลูกน้องจะได้ดีขึ้นมาเหนือตนเองแต่ควรส่งเสริมอย่างเต็มที่และภาคภูมิใจว่าลูกน้องตนเองกำลังได้รับความก้าวหน้าซึ่งเหมาะสมกับความสามารถและความทุ่มเทที่เขามีให้กับองค์กร

๔. ด้านอุเบกขา แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา ได้แก่ ผู้นำต้องรู้จักวางเฉย ทำใจเป็นกลาง ไม่ปฏิบัติเอนเอียงด้วยความรักหรือชัง มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ไม่เห็นแก่ตัว ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารคน ให้ความรักความเป็นธรรมกับทุกคน ปกครองด้วยความรักและเอื้ออาทร มีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถ่องแท้ การจะชื่นชมหรือตักเตือนควรใช้คำพูดอย่างระมัดระวัง ควรใส่ใจถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมลูกน้องให้ทำงานเป็นทีม สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมอบหมายงานให้เหมาะสม หรือบางครั้งแม้ผู้นำมีความปรารถนาอยากช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชายามเดือดร้อน แต่หากสิ่งที่เขาทำเป็นสิ่งไม่ถูกต้อง เช่น มีการทุจริต คดโกงต่อหน้าที่ หรือทำผิดกฎหมาย ไม่ว่าจะตั้งใจหรือไม่ก็ตาม เรื่องเหล่านี้ผู้นำต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย โดยไม่เลือกปฏิบัติหรือละเว้นแต่ประการใด

๕.๒ อภิปรายผล

เทศบาลตำบลเป็นหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่บริการประชาชนเกิดขึ้นจากหลักการกระจายอำนาจการปกครอง ให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความมั่นคง ความเข้มแข็ง และความสามัคคีปรองดองให้กับท้องถิ่น การบริหารท้องถิ่นโดยการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน สามารถเกิดความเป็นเอกภาพเข้มแข็งและยั่งยืน โดยมีประเด็นการนำเสนอตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

๕.๒.๑ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้

๑. ด้านมีวิสัยทัศน์ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารจัดให้บุคลากรที่เข้าใหม่ให้ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานและปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการให้บริการที่มีคุณภาพพร้อมๆกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓ รองลงมา คือผู้บริหารสามารถบอกแนวทางในการดำเนินบทบาทภารกิจของหน่วยงานได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๑ และผู้บริหารแจ้งแผนงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานที่สังกัดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙

๒. ด้านมีคุณธรรม พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีคุณธรรม อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓ รองลงมา คือผู้บริหารเมื่องานใดๆประสบผลสำเร็จผู้นำของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกันกับท่านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๑ และผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานผู้บริหารจะเผชิญปัญหาร่วมกับท่านเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๕

๓. ด้านกล้าตัดสินใจ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านกล้าตัดสินใจ อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๖ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ผู้บริหารหาแนวทางเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของลูกน้อง/ทีมงานให้สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างทีมงานที่ดีเพื่อความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๘ รองลงมา คือผู้บริหารไม่ลังเลที่จะรับทีมงานที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรมเข้ามาทำงานในองค์กรของท่านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๒ และผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิดของลูกน้อง/ทีมงานและแก้ปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางความคิดที่เกิดขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๑ และ

๔. ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ด้านมีความเป็นประชาธิปไตย อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นนักบริหารมืออาชีพทำงานเน้นความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๐ รองลงมา คือ ผู้บริหารทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับชุมชนอย่างแท้จริงเห็นดีเห็นงามมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๗ และผู้บริหารสร้างจิตสำนึกสาธารณะในองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๗

จากผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี**^๑ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา” ผลการวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารประเด็นการ รับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๕) เมื่อพิจารณารายละเอียด ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อ วิทยุ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = ๓.๓๒) ปัจจุบัน ช่องทางในการสื่อสารเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของสังคมไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๓๒) การสื่อสารของผู้นำเป็นสาเหตุของพัฒนาสถานการศึกษาเหล่านั้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๔) พระพุทธศาสนาเข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการสื่อสารของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๗๒) และประเด็นข้ออื่นๆ การได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ตอยู่ในระดับมาก ดังนั้น สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่า การสื่อสารในองค์กรผ่านสื่อต่างๆ ด้วยเทคโนโลยีดังกล่าวเป็นช่องทางประโยชน์ต่อการพัฒนา เมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ความต้องการ และทัศนคติอย่างเดียวกันให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วรุตม์ ทวีศรี**^๒ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ผลการวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำพบว่า หลักการโดยรวมของภาวะผู้นำ คือการพัฒนาผู้นำให้สามารถควบคุมตัวเองได้มีสติรู้ตัวเองตลอดเวลา มีสมาธิมุ่งมั่นเป็นคนดีมีจริยธรรมความซื่อสัตย์สามารถเป็นแบบอย่างได้ ควรมีวิสัยทัศน์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างสรรค์นวัตกรรม

^๑ สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี, “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

^๒ วรุตม์ ทวีศรี, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

๕.๒.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิจัยสรุปผลในเชิงปริมาณ พบว่า

๑. ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ได้แก่ความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (X_4) มาตรฐานในการทำงาน (X_2) และความรับผิดชอบ (X_3) ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ . ๐๕ ในทิศทางบวกทุกค่าโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๓ ตัวมีค่าเท่ากับ ๐.๗๓๘ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวมได้ร้อยละ ๕๔.๔

๒. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ได้แก่ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ (X_5) ความคาดหวังของคนในพื้นที่ (X_6) การมีส่วนร่วมของประชาชน (X_8) ส่งผลในทิศทางบวกและการร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน (X_7) ส่งผลในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง ๔ ตัวมีค่าเท่ากับ .๗๓๙ สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีภาพรวม (Y) ได้ร้อยละ ๕๔.๗

ส่วนผลการวิจัยในเชิงคุณภาพ สรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

๑. ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย

๑.๑ โครงสร้างขององค์กร พบว่า โครงสร้างองค์กรที่ล้าสมัยไม่เหมาะสมกับยุค ๔.๐ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้องค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้อย่างฉับไว การปรับโครงสร้างองค์กรในยุคนี้ต้องทำบ่อยๆ เพื่อให้คนคุ้นชินจนรู้สึกรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ การปรับปรุงกระบวนการ วัฒนธรรมองค์กร ไปจนถึง mind-set ของผู้นำและบุคลากร องค์กรจำเป็นต้องหาระบบปฏิบัติการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการขับเคลื่อนภายใต้ความเร่ง ความแปรปรวน และความฉับพลันในโลกยุค ๔.๐ รวมไปถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเพื่อการตัดสินใจและขับเคลื่อนองค์กรและประเทศชาติท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์^๓ ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทางตรงและ

^๓ พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์, ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑).

อิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จำนวน ๓ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานและปัจจัยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ ตามลำดับ ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จำนวน ๙ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยความสามารถในการดำเนินงานบริหารจัดการ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการพัฒนารายบุคคลและทีมงาน ปัจจัยโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการจูงใจในการทำงาน ปัจจัยการปฏิบัติงานของรายบุคคลและทีมงาน ปัจจัยวิสัยทัศน์ ภารกิจและยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ และปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จำนวน ๑ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยทั้งหมดสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ได้ร้อยละ ๘๕

๑.๒ มาตรฐานในการทำงาน จำเป็นต้องให้ภาครัฐหาหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินการในการเพิ่มพูนความรู้ (Training Center) ให้แก่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างจริงจัง โดยหน่วยงานดังกล่าวต้องจัดทำการศึกษาฝึกอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะเทคนิคที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ **อัจฉรา แซ่ตั้ง** “ได้วิจัยเรื่อง มาตรฐานในการปฏิบัติงานของส่วนการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแห อำเภอรือเสาะ จังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาและทำความเข้าใจในมาตรฐานการปฏิบัติงานส่วนการคลังให้ถูกต้อง ควรมีการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่วนการคลังสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านส่วนการคลังจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓ ความรับผิดชอบ การกำหนดความชัดเจนที่นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก กลยุทธ์การทำงานด้านบริการประชาชน กำหนดนโยบายที่ชัดเจน และดำเนินนโยบายร่วมกันทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม จึงพิจารณานโยบายที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก บนพื้นฐานของความร่วมมือกันระหว่างเทศบาลตำบล กับประชาชนอย่างต่อเนื่องระยะยาว การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง ต้องเกิดจากทุกภาคส่วนในท้องถิ่น มิใช่เกิดจากการร่างของกองหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารงาน

๔ อัจฉรา แซ่ตั้ง, “มาตรฐานในการปฏิบัติงานของส่วนการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแห อำเภอรือเสาะ จังหวัดยะลา”, รายงานการวิจัย, (ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๗).

และเสนอโครงการได้ตรงตามความต้องการของประชาชนและให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจมากที่สุด จากผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ภาส ภาสสัทธา**^๕ ได้วิจัยเรื่อง การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการด้านความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ผลการวิจัยพบว่า การนำหลักนิติธรรมมาปฏิบัติเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน ประกอบด้วย ๓ ประเด็นสำคัญ คือ ๑) กฎเกณฑ์ ๒) ระเบียบ ๓) กฎหมายในการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารงานและบุคลากร ด้านการนำการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน ประกอบด้วย ๓ ประเด็นสำคัญ คือ ๑) ร่วมคิด ๒) ร่วมทำ ๓) ร่วมตรวจสอบ ในการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากร ด้านการนำความรับผิดชอบมาปฏิบัติเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน ประกอบด้วย ๓ ประเด็นสำคัญ คือ ๑) ความรับผิดชอบต่อตนเอง ๒) ความรับผิดชอบต่อชุมชนท้องถิ่น ๓) ความรับผิดชอบต่อสังคม ในการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากร

๑.๔ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ความความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและองค์กรเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร รู้สึกว่าตนได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการยอมรับในองค์กร จึงมีความศรัทธารวมถึงความจงรักภักดีและตั้งใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกของนับเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของสมาชิกขององค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิภาพและอยู่รอดต่อไปนอกจากองค์กรต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วการรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า ด้วยความพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กร นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ด้วยเหตุผลว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นทัศนคติที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วิไลพร คัมภีรารักษ์**^๖ ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยลักษณะงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันขององค์กรโดยเรียงลำดับความสำคัญ คือ ลักษณะงานที่ทำหาย โอกาสความก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

^๕ภาส ภาสสัทธา, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการด้านความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^๖วิไลพร คัมภีรารักษ์, “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขตสังกัดกรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒).

ลักษณะงานที่หลากหลาย ผลสะท้อนกลับของงาน ความอิสระในงาน และลักษณะงานที่ต้องสัมพันธ์กับผู้อื่น และปัจจัยประสพการณ์การทำงานมีความผูกพันต่อองค์การ โดยเรียงลำดับความสำคัญ คือ ความรู้สึกว่าคุณมีความผูกพันต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพิงได้ ความมีชื่อเสียงขององค์การ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ ทัศนคติของคนทำงาน ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ และโครงสร้างองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธิดา วัฒนวิทย์**^๗ ได้วิจัยเรื่อง การสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า การสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ในการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการสร้างความผูกพันภายในองค์กรกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย ๓ กระบวนการคือ กระบวนการด้านการสอนงานและสนับสนุนการปฏิบัติ กระบวนการการมีส่วนร่วม และกระบวนการการสื่อสารทั้งสามกระบวนการนี้ เป็นกระบวนการที่สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้

๒. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย

๒.๑ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้บุคลากรในองค์กรไม่สามารถปรับขีดความสามารถ และทักษะได้ทันตามความต้องการขององค์กร โดยผู้นำจะต้องทำความเข้าใจต่อบทบาทของเทคโนโลยีในปัจจุบัน และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลขององค์กร รวมไปถึงการวางแผนที่จะสร้างระบบและการพัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆกัน องค์กรที่เจริญเติบโตในอนาคตได้จะต้องสามารถประยุกต์เทคโนโลยีเข้าไปในโครงสร้างของการบริหารงาน

๒.๒ ความคาดหวังของคนในพื้นที่ ประชาชนในพื้นที่คาดหวังในสิ่งที่จะได้รับ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ มีความทันสมัยในระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานของชุมชนรวมทั้งการได้รับการต้อนรับและการดูแล รวมถึงการแสดงกิริยานอบน้อมที่ดีอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ศิริลักษณ์ คัมภีรานนท์ และคณะ**^๘ ได้วิจัยเรื่อง ทัศนคติ ความคาดหวัง และความต้องการแสดงบทบาทของความเป็นพลเมืองในกลุ่มเยาวชนระดับ

^๗ ธิดา วัฒนวิทย์, การสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^๘ ศิริลักษณ์ คัมภีรานนท์ และคณะ, “ทัศนคติ ความคาดหวัง และความต้องการแสดงบทบาทของความเป็นพลเมืองในกลุ่มเยาวชนระดับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้”, **รายงานการวิจัย**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.), ๒๕๕๗).

สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ผลการวิจัย พบว่า ความคาดหวังในความเป็นพลเมืองของกลุ่มเยาวชนระดับอุดมศึกษาจังหวัดชายแดนใต้โดยภาพรวมอยู่ระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๒ โดยมีประเด็น คือ มุ่งหวังที่จะรับผิดชอบตนเองไม่ให้เป็นภาระ โดยมุ่งมั่นทำงานรับผิดชอบด้วยความสุจริต มีจิตอาสาสร้างประโยชน์แก่สังคม และรณรงค์เกี่ยวกับการสร้างครอบครัวที่เป็นสุข รวมทั้ง ให้ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อสังคม ไม่ทุจริต คดโกง

๒.๓ การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับประชาชน การทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกันต้องเข้าใจบทบาทของตนและใช้ให้เหมาะสม ใช้เวลาร่วมกันแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ติดต่อสื่อสารโดยการพูดและการเขียน และเคารพความคิดเห็นและข้อมูลของเพื่อนร่วมงาน จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกัน ผู้นำที่เข้ามาร่วมมือกันให้ความสนใจต่อการกระบวนการทำงาน การคิด การพูดคุยเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน การประสานความคิดเห็นสู่ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ **เฉลิมศักดิ์ บุญนำ**^๔ ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงเหตุและผลความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ความร่วมมือหรือความช่วยเหลือที่เกิดขึ้นระหว่างภาครัฐกับองค์กรชุมชนต้องอาศัยกระบวนการร่วมประชุม พูดคุย สร้างความเข้าใจที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันสามารถส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่ดี สามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ครอบครัวได้เป็นอย่างดี โดยความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนต้องอาศัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความร่วมมือ ประกอบด้วย ๘ ปัจจัย คือ ปัจจัยการลดความรุนแรง ปัจจัยความไว้วางใจขององค์กรชุมชนกับภาครัฐ ปัจจัยการสื่อสารขององค์กรชุมชนกับภาครัฐ ปัจจัยการมีส่วนร่วมกระบวนการสันติภาพ ปัจจัยการบริหารจัดการองค์กรชุมชน ปัจจัยการแสดงออกในเชิงอัตลักษณ์ปัจจัยความเหมาะสมของนโยบาย และ ปัจจัยสภาพโครงสร้างสังคม

๒.๔ การมีส่วนร่วมของประชาชน การพัฒนาชุมชนของตนเองในการประสานส่งเสริมความร่วมมือของประชาชนในชุมชนกับเทศบาล ซึ่งถือได้ว่าเป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายที่ต้องการให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานพัฒนาท้องถิ่นของตน แต่ในสถานการณ์ปัจจุบัน ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างแท้จริง จากการที่ผู้วิจัยทำให้ทราบว่าประชาชนมีความตื่นตัวในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของตนเองค่อนข้างน้อยและเมื่อเทียบการมีส่วนร่วมของประชาชนระหว่างกิจกรรมของหมู่บ้านและกิจกรรมของเทศบาลตำบลแล้ว พบว่าประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหมู่บ้านมากกว่ากิจกรรมของเทศบาลตำบลและการที่ประชาชนไม่มีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมอาจเป็นเพราะการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำของเทศบาลกับผู้นำของ

^๔ เฉลิมศักดิ์ บุญนำ, “ปัจจัยเชิงเหตุและผลความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๕๙).

ชุมชนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทำให้การทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทำให้การขอความร่วมมือไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำชุมชนกับผู้นำท้องถิ่นเป็นฝ่ายตรงข้ามกันแล้ว การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเทศบาล มีลดน้อยลงไปด้วย จากผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ทวีศิลป์ กุลนภาดล**^{๑๐} ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของประชาชน” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่ประสบความสำเร็จสูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่ยังไม่ประสบความสำเร็จทุก ๆ ด้าน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลและคนในชุมชนทุกคน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชนได้แก่ ความหลากหลายของช่องทางการสื่อสารในชุมชน การติดต่อสื่อสารในชุมชน การติดต่อสื่อสารในชุมชนของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่ต้องสื่อถึงกลุ่มทางสังคมและกลุ่มทางเศรษฐกิจ หลักสูตรเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การและรายบุคคล การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการมีส่วนร่วมของประชาชน การวิเคราะห์ตนเอง การเปลี่ยนกระบวนทัศน์และทัศนคติเชิงบวกในการทำงานและการบริหาร ทักษะความเป็นผู้นำ ผลการประเมินหลักสูตรจากการทดลองใช้อยู่ในระดับเหมาะสมมากและปานกลาง

๕.๒.๓ การนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ การมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงาน การที่ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดได้นั้น ต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้นำที่จะช่วยให้การบริหารงานเกิดผลสัมฤทธิ์ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพรหมวิหาร ๔ เป็นคุณธรรมพื้นฐานที่ทุกคนต้องมีประใจเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ บุคคลใดยึดถือหลักธรรมนี้จะทำให้มีพฤติกรรมการแสดงออกที่ดีและเหมาะสม ถือเป็นแนวธรรมะปฏิบัติของบุคคลที่เป็นผู้ปกครองและการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ที่สำคัญ เป็นหลักธรรมที่จะนำผู้นำไปสู่ความสำเร็จสูงสุด ซึ่งประกอบด้วยหลักปฏิบัติ ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุติตา และอุเบกขา การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย จำนวน ๑๘ คน โดยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้นำในเทศบาลตำบลจังหวัดนนทบุรี จำนวน ๑๘ คน ประกอบไปด้วย นายกเทศมนตรี จำนวน ๖ คน รองนายกเทศมนตรี จำนวน ๖ คน และปลัดเทศบาล จำนวน ๖

^{๑๐} ทวีศิลป์ กุลนภาดล, “การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของประชาชน”, รายงานการวิจัย, (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์, ๒๕๕๓).

คน สามารถสรุปแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ทั้ง ๔ ด้าน ตามความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมาย ได้ดังนี้

๑. ด้านเมตตา แนวทางการการส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา ได้แก่ ผู้นำควรแสดงความรักความเมตตา และเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวครวญเดียวกัน มีหลักการบริหารที่ชัดเจนตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลความถูกต้อง ไม่อคติ เอนเอียง เสียผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม แสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและและลูกน้องในโอกาสอันสมควร หมั่นสังเกตและซักถามความเป็นอยู่ของลูกน้อง ซึ่งจะทำให้เขารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่และห่วงใยด้วยความใจจริง เกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดีที่จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ด้านกรุณา แนวทางการการส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา ได้แก่ ผู้นำควรมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการ ให้ความช่วยเหลือแบ่งปันนาใจหรือสงเคราะห์ ทั้งทางด้านวัตถุ กาลังกายและกาลังใจ จัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้บุคลากร ปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบสถานศึกษาให้มีประโยชน์ใช้สอยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงความปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อชีวิต มีการพัฒนาและเสริมสร้างบุคลิกภาพที่ดี มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ไม่เป็นคนเกรี้ยวกราด มีอารมณ์เฉย ไม่รับฟังเหตุผลของผู้อื่น ไม่พูดจาตู่ถูกเหยียดหยามผู้อื่นให้รู้สึกอับอายต่อหน้าธารกำนัล ไม่ใช้วาจาหยาบคาย ยกตนข่มท่านและใช้อำนาจข่มเหงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวผู้นำควรเข้าไปช่วยเหลือ และสนับสนุนตามความเหมาะสม ซึ่งหลายครั้งสิ่งที่คุณใต้บังคับบัญชาต้องการอาจเป็นแค่เพียงคำพูดที่สร้างแรงบันดาลใจ หรือคำพูดที่ให้กำลังใจก็เป็นได้ และที่สำคัญ คือ ผู้นำจะต้องไม่ทอดทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบปัญหา

๓. ด้านมุทิตา แนวทางการการส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา ได้แก่ ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรทำตนเป็นกัลยาณมิตรมากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชา รู้จักเป็นผู้ให้และเป็นผู้รับที่ดี ยกย่องให้เกียรติลูกน้อง ใช้วัฒนธรรมการทำงานแบบพี่แบบน้อง ยึดหลักการทำงานแบบประชาธิปไตย สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานด้วยความขยันทุ่มเทอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยการปูนบำเหน็จความชอบตามสมควร ให้ความยุติธรรมในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่เข้าไปควบคุมกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด ควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจงานและที่สำคัญในยามที่ลูกน้องประสบความสำเร็จ ทำผลงานได้ดีได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งผู้นำควรแสดงความชื่นชมยินดีจากใจจริง อย่างกลัวว่าลูกน้องจะได้ดีขึ้นมาเหนือตนเองแต่ควรส่งเสริมอย่างเต็มที่และภาคภูมิใจว่าลูกน้องตนเองกำลังได้รับความก้าวหน้าซึ่งเหมาะสมกับความสามารถและความทุ่มเทที่เขามีให้กับองค์กร

๔. ด้านอุเบกขา แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา ได้แก่ ผู้นำต้องรู้จักวางเฉย ทำใจเป็นกลาง ไม่ปฏิบัติเอนเอียงด้วยความรักหรือชัง มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ไม่เห็นแก่ตัว ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารคน ให้ความรักความเป็นธรรมกับทุกคน ปกครองด้วยความรักและเอื้ออาทร มีความเข้าใจได้บังคับบัญชาอย่างถ่องแท้ การจะขึ้นชมหรือตักเตือน ควรใช้คำพูดอย่างระมัดระวัง ควรใส่ใจถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมลูกน้องให้ทำงานเป็นทีม สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมอบหมายงานให้เหมาะสม หรือบางครั้งแม้ผู้นำมีความปรารถนาอยากช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชายามเดือดร้อน แต่หากสิ่งที่เขาทำเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เช่น มีการทุจริต คดโกงต่อหน้าที่ หรือทำผิดกฎหมาย ไม่ว่าจะตั้งใจหรือไม่ก็ตาม เรื่องเหล่านี้ผู้นำต้องดาเนินการให้เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย โดยไม่เลือกปฏิบัติ หรือละเว้นแต่ประการใด จากผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระเมธีธรรมาลังการ และคณะ**^{๑๑} ได้วิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถาน ศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา แพร่ เขต ๑ ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ ใน ๔ ด้าน คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ๓. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียน วิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ จำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า ใน ภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องในงานวิจัยของ **พัชร ชำนาญศิลป์**^{๑๒} ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขต ภาคเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพ เขตภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ ๑. องค์ประกอบด้าน วิสัยทัศน์ (จักษุมา) ประกอบด้วย สร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มี แนวความคิดใหม่ๆ ๒. องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิรูโร) ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการ ฝึกฝน เทคนิคและ ความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจ

^{๑๑} พระเมธีธรรมาลังการ และคณะ, การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหาร สถาน ศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา แพร่ เขต ๑, **รายงานการวิจัย**, (พระนครศรีอยุธยา: สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๒} พัชร ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือ ตอนล่าง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

อดทน ๓. องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสัยสัมปันโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่ กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อภิชาติ พานสุวรรณ**^{๓๓} ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรม ทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีการพัฒนาที่มีผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามหลักสปปริสธรรม๗ โดยเฉพาะ ๓ ด้าน คือ ๑. มัตตัญญูตาหรือรู้ตน คือมีคุณธรรม จริยธรรม มีอุดมการณ์เชื่อมั่นในตนเอง มีวินัยในตนเองและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ชุมชน ๒. ปุคคลปโรปรัญญูตาหรือรู้จักบุคคล คือ รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะกับงาน สนับสนุนส่งเสริมการมีส่วนร่วม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ สร้างขวัญกำลังใจให้เพื่อนร่วมงาน ๓. ปริสัญญูตาหรือรู้ชุมชน คือ มีความรักในชุมชนที่อาศัย รู้ความต้องการของคนในชุมชน รู้วัฒนธรรม ประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ฟื้นฟูชีวิตชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างอาชีพ

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี” ทำให้เห็นว่าในเทศบาลตำบลยังมีปัญหาเกี่ยวกับการสร้างความสมานฉันท์ ซึ่งตลอดมาการดำเนินการในส่วนนี้จะพบว่ามีเพียงการดำเนินงานภาครัฐ แม้จะมีหลายภาคส่วนร่วมกันดำเนินที่ต่างฝ่ายต่างทำ ทำให้ไม่เกิดการบูรณาการที่แท้จริง อีกทั้งจะพบว่าการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและประชาชนยังมีน้อย ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ผู้วิจัยนำเสนอมาจากความน่าสนใจในข้อค้นพบ ผนวกกับผลการวิจัยที่ได้เห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งสมควรจะเน้นประเด็นดังต่อไปนี้

๑. ควรจะมีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ในการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ตลอดจนการนำแผนการ โครงการ หรือกิจกรรมไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่แท้จริงต่อไป

^{๓๓}อภิชาติ พานสุวรรณ, “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า (๓).

๒. ควรที่จะส่งเสริม และให้ความรู้ในเรื่องภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรีอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมทุกพื้นที่ และให้ผู้บริหารสามารถแสดงความคิดเห็น ในขณะที่เข้าร่วมกิจกรรมได้

๓. ควรกำหนดให้มีส่วนร่วมในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี และผู้นำชุมชน ผ่านการทำประชาคมโดยใช้ระบบหมุนเวียนไปตามหมู่บ้านด้วยการประชาสัมพันธ์ ระบบตัวแทนในรูปของคณะกรรมการหมู่บ้าน การใช้ประเพณีท้องถิ่นในการเข้าร่วมกิจกรรม รวมทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วมแบบองค์รวม

๔. ควรปลูกจิตสำนึกในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเชิงรุก ด้วยการมอบหมายงานต่างๆ ผ่านพนักงานเจ้าหน้าที่ หน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน หรือผู้แทนประชาชน โดยเฉพาะกระบวนการอบรมให้ความรู้ในการเชื่อมโยงระหว่างเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี กับประชาชนในท้องถิ่น

๕. ควรเสริมสร้างกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การให้ความรู้ การจัดฝึกอบรม การปฏิบัติ และให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกัน

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติการที่ผู้วิจัยนำเสนอมาจากความน่าสนใจในข้อค้นพบ ผนวกกับผลการวิจัยที่ได้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งสมควรจะเน้นประเด็นดังต่อไปนี้

๑. ควรพัฒนาภาวะผู้นำโดยการปรับเปลี่ยนวิธีคิด หรือกระบวนการทัศน์โดยการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การร่วมคิดนโยบาย การร่วมมือร่วมใจต่อนโยบาย การร่วมแรงร่วมมือทำตามนโยบาย ตลอดจนการร่วมรับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม

๒. ควรใช้หลักคุณธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผู้นำต้องมีความเสียสละต่อส่วนร่วม มีการดำเนินโดยไม่แบ่งฝ่าย การประสานการปฏิบัติไปยังผู้นำท้องถิ่น ผู้นำองค์กร ผู้นำสถานศึกษา ผู้นำทางศาสนา ให้เป็นตัวกลางในการพัฒนา

๓. ควรพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้นำองค์กร และผู้ปฏิบัติงานมีความอ่อนน้อม รักษาสัจจะที่เคยพูดไว้ มีความรู้จักตัวเอง มีความสามารถในการควบคุมตัวเอง มีความขยันหมั่นเพียร และมีความกระตือรือร้น

๔. ควรมีแผนงานในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นรูปธรรมตรงกับความต้องการขององค์กร และประชาชน สามารถนำไปสู่การเกิดขึ้นของความสามัคคีกันในเชิงสถาบันของสังคมผ่านกิจกรรมทางสังคม และการทำให้ทุกคนร่วมเป็นเจ้าของโครงการต่างๆ

๕. ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรโดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างคุณธรรม และจริยธรรมของข้าราชการ โดยอาศัยความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาชน โดยกำหนดให้ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ที่ผู้วิจัยนำเสนอมาจากความน่าสนใจในข้อค้นพบผนวกกับผลการวิจัยที่ได้เห็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี หากผู้วิจัยท่านอื่นๆ ที่มีความสนใจในประเด็นที่ใกล้เคียง เพื่อนำผลมาพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นก็ควรดูประเด็นดังต่อไปนี้

๑. ควรนำการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร นี้ไปศึกษาวิจัยในท้องถิ่นอื่น เพื่อวัดค่าสัมฤทธิ์ผล

๒. ควรนำการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารนี้ไปศึกษาวิจัยในการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐนั้น

๓. ควรนำการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมอื่น เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบ

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

กนก จันทร์ขจร. **คู่มือวัฒนธรรมวิถีชีวิตไทย**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิ กนก จันทร์ขจรสวัสดิการและการกุศล, ๒๕๔๓.

กวี วงศ์พัฒ. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๓๘.

กิติ ตยัคคานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: บัตเตอร์ฟลายการพิมพ์, ๒๕๓๕.

กิติ ตยัคคานนท์. **นักบริหารทันสมัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บัตเตอร์ฟลาย, ๒๕๓๔.

แก้ว ชิตตะขบ. **รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗.

โกวิท พวงงาม. **การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมิติใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิญญูชน, ๒๕๕๒.

คริสโตเฟอร์ เอช เลิฟล๊อค และลอเรน ไรท์. **การตลาดบริการ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

งามพิศ สัตย์สงวน. **หลักมานุษยวิทยาวัฒนธรรม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๓๘.

จำเนียร จวงตระกูล. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑.

จุมพล หนิมพานิช . **ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร** . นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑.

จุมพล หนิมพานิช. **การวิเคราะห์นโยบาย : ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎีและกรณีตัวอย่างของไทย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗.

ฉายาศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์และคณะ. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. การจัดการการพัฒนาระบบราชการเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยอย่างเป็นองค์รวม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกับมูลนิธิส่งเสริมนโยบายศึกษา, ๒๕๔๘.

ชูวงศ์ ฉายะบุตร. การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร: สมาคมนิสิตเก่ารัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ชูศักดิ์ เทียตรง. การบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๘.

ณัฐนรี ศรีทอง. การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒.

ดุสิต อุทิศพงษ์. ๒๕๔๗ อ้างถึงใน จันทรจิรา มูลเมือง. "การเปรียบเทียบระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของนิสิตนักศึกษาต่างสาขาวิชา". วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

เดช กาญจนางกูร. การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจ. คณะเศรษฐศาสตร์: มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, ๒๕๔๗.

ติน ประยูรพุทธธิ. ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมพฤติกรรมในองค์การหน่วยที่ ๒. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๓.

ติน ประยูรพุทธธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิพริ้นท์, ๒๕๕๑.

ติน ประยูรพุทธธิ. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.

เถาว์วัลย์ นันทาภิวัฒน์. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑.

ทองศักดิ์ คุ่มไชนะ. หลักการพัฒนาชุมชน. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐.

ทองใบ สุดซารี. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓.

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. การมีส่วนร่วม : หลักการพื้นฐาน เทคนิค และกรณีตัวอย่าง. ภาควิชาส่งเสริมและเผยแพร่การเกษตร. คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖.

นฤนันท์ สุริยมณ และคณะ. "คุณธรรมจริยธรรมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล". รายงานวิจัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรมสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ องค์การมหาชน, ๒๕๔๙.

น้อย สุปิงคลัด. ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.

- นิตย สัมมาพันธ์. **การบริหารเชิงพุทธ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนตติ้งเฮาส์, ๒๕๒๙.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. **ทฤษฎีองค์การแนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๐.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเซ็นทรัลเอนกเพรส, ๒๕๓๗.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และถวิลวดี บุรีกุล. **ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๘.
- ประทาน คงฤทธิศึกษากร. **การปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร: พีระพัฒนา, ๒๕๒๖.
- ประเวศ วะสี. **“ภาวะผู้นำสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข” ในภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย**. กรุงเทพมหานคร: มติชน, ๒๕๔๒.
- ประเวศ วะสี. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, ๒๕๔๐.
- ประหยัด หงษ์ทองคำ. **การปกครองท้องถิ่นไทย**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร. **เอกสารประกอบการศึกษาวิชา สค. ๖๕๑ ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). **พระในบ้าน**. กรุงเทพมหานคร: คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๕.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๔๖.
- พระยาอนุমানราชธน. **ชาติ ศาสนา วัฒนธรรม**. กรุงเทพมหานคร: พรศิวกการพิมพ์, ๒๕๓๓.
- พิสิฐ เจริญสุข. **ปณิธาน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๓.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. **“การศึกษา ๔.๐ เป็นยิ่งกว่าการศึกษา” ในการศึกษา ๔.๐ เป็นยิ่งกว่าการศึกษา**. บรรณาธิการโดยไพฑูรย์ สินลารัตน์ และคณะ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วย ที่ ๕-๘**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.
- ยงยุทธ เปลิยนผดุง. **“การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำทางสังคม”**. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๒**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๕๖.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๕๒.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๕๘.

ราชบัณฑิตยสถาน. **หนังสือพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๒๕**. กรุงเทพมหานครอักษรเจริญทัศน์ จำกัด, ๒๕๒๕.

ลัทธิกาล ศรีวระมย์ และ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. **การจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๙.

วรญา ทองอุ้น. **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ**. สุรินทร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘.

วรณารถ แสงมณี. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ระเบียงทองการพิมพ์, ๒๕๔๔.

วรารณ วังโย. **การจัดการองค์กรท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร : พิทักษ์อักษร, ๒๕๔๐.

วิกรม กรมดิษฐ์. **มองซีอีโอโลก**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: บริษัท โปสท์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๕๑.

วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐.

วิญญู อังคนารักษ์. **แนวความคิดในการกระจายอำนาจปกครองท้องถิ่น**. เอกสารประกอบการบรรยาย ฉบับพิมพ์โรเนียว, ๒๕๑๙.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. **พฤติกรรมผู้บริโภค**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ Diamond In Business World, ๒๕๔๖.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓ ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, ๒๕๔๕.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

สมพงษ์ สิงหะพล. **ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร**. นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏ นครราชสีมา, ๒๕๔๗.

สมิต สัจฉกร. **การต้อนรับและการบริการที่เป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๖.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก**. นนทบุรี: บริษัทประชุมช่างจำกัด, ๒๕๕๓.

ลีปนันท เกตุทัต. ปาฐกถาสมเด็จพะหิตลาธิเบศร์ ครั้งที่ ๓ การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์.

กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

สุวรรณ พินตานนท์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล. กรุงเทพมหานคร :

อาสารักษาดินแดน, ๒๕๔๖.

อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี. การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๓.

อุทัย หิรัญโต. การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.

(๒) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์:

กฤตวิทย์ จันทรแจ่มใส. “ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการต่อต้าน

การทุจริต”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย

: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๖๐.

การุณันท์ รัตนแสนวงษ์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีนมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขต

กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิต

วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๖.

กุศล โพธิ์สุวรรณ. “ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี สด จันทโร”.
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย:

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

เฉลิมศักดิ์ บุญนำ. “ปัจจัยเชิงเหตุและผลความร่วมมือกับภาครัฐขององค์กรชุมชนในการลดความรุนแรง

สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๕๙.

ชัยพร พาณิชอัตรา. “การมีส่วนร่วมของประชาชนในชนบทต่อการปฏิบัติงานตำรวจชุมชนและมวลชน

สัมพันธ์ กรณีศึกษา หมู่บ้านหลุก ตำบลเมืองสง่า อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน”. **ดุษฎีนิพนธ์**

ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๔๓.

ชูชาติ พ่วงสมจิตร. “ผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับต้นของ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**

สาขาวิชาบริหารการศึกษา. คณะครุศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

ณัฐธยาน์ ตรีผลา. “กลยุทธ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการ

แข่งขัน”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร,**

๒๕๖๑.

ธนิตา ลูติภากร. “การศึกษาเปรียบเทียบความโปร่งใสการบริหารงานเทศบาลตำบลและองค์การ บริหาร ส่วนตำบล จังหวัดนครปฐม”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๖.

ธิดิวิทย์ หมั่นมี. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

นาคม อีสวรรณจักร. “รูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของ องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดราชบุรี”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๔.

บุญแสง ชีระภากร. “ภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒.

ปกรณ มหากันธา. “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระครูโพธิ์โรจน์ ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภัททปณฺโญ). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตการ ปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๔”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พัชร ชำนาญศิลป์. “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พัฒนสรณ์ เกียรติจิตติคุณ. “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่เทศกิจ กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐ ประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

พิชญ์ณัฐ เนื่องจำนงค์. “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของ พนักงาน”. **วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. คณะนิเทศศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , ๒๕๖๐.

พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์. ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑.

ภาส ภาสสัทธา. “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการด้านความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

วรินทร์ธร ธารสารสมบัติ. “ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนในการพัฒนาการท่องเที่ยว”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๖.

วรุตม์ ทวีศรี. “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

วิไลพร คัมภีร์รักษ์. “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขตสังกัดกรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.

ศักดาพินิจ ณรงค์ชาติโสภณ. “การวิเคราะห์นโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙.

สำเริง ไกยวงศ์. “ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมี ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ใน อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๗.

สุภัทรา เอื้อวงศ์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิทยากรในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา**. คณะครุศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี. “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

- สุรศักดิ์ โตประสี. “ธรรมาภิบาลในการบริหารงานคลังขององค์การบริหารส่วนตำบล”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓.
- สุวรรณชาติ โพธิ์จันทร์. “การพัฒนาการดำเนินงานเสริมสร้างวินัยนักเรียนด้านความรับผิดชอบต่อตัวเอง โรงเรียนบ้านดงเมืองจอก อำเภออาจสามารถ จังหวัดร้อยเอ็ด”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๗.
- อภิชาติ พานสุวรรณ. “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

(๓) บทความ/วารสาร:

- อนnek เหล่าธรรมทัศน์. “ประชาสังคมพัฒนาการและนัยยะแห่งอนาคต”. วารสารนิเวศวิทยา. ฉบับที่ ๒๓, ๒๕๔๗.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. “ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจต่องานและความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารพาณิชย์ไทย”. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. ปีที่ ๑๒. ฉบับที่ ๔, ๗ ธันวาคม ๒๕๓๒.

(๔) รายงานวิจัย:

- กนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินธิ์. “ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในยุคไทยแลนด์ ๔.๐”. **รายงานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๖๒.
- กรมการศาสนา. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับสังคายนา เล่มที่ ๒๕**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๐.
- กฤษณ์ท แสนทวี. “ความคาดหวังของประชาชนต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ”. **รายงานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, ๒๕๕๓.
- จรัสพงศ์ คลังกรณ์. “แนวทางเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนในเรื่องโมเดล ไทยแลนด์ ๔.๐”. **รายงานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น, ๒๕๖๒.
- ชาญชัย ศิลปอวยชัยและคณะ. **รายงานการวิจัย**. “ความต้องการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาในท้องถิ่นของสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดแพร่”. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๒.

ชูลีรัตน์ จันทรเชื้อ และคณะ. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม”. **รายงานการวิจัย**. สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, ๒๕๔๕.

ณัชพงศ จันจุฬา. “โครงการวิจัยการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการลุ่มน้ำสายบุรี กรณีศึกษา : การจัดการน้ำแบบรัฐและแบบชาวบ้าน ในพื้นที่ตำบลกาเยาะมาตี อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส”.

รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๕๒.

ณัฐจารพร พิชัยณรงค์และคณะ. “การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสุขภาพในชุมชนโดยใช้ประชาคมสุขภาพในการจัดการสุขภาพภาคประชาชน : กรณีศึกษาตำบลท่าสองคอน อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม”. **รายงานการวิจัย**. ทุนสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐.

ดรณิกร สุปันดี. “ความรับผิดชอบต่อสังคม CSR และความผูกพันของพนักงาน: การตรวจสอบการบรรจบกันของทั้งสองแบบแผนและการนำไปสู่พฤติกรรมเชิงรุกของพนักงาน”. **รายงานการวิจัย**.

สงขลา: คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๕๙

ทรงชัย นกขมิ้น. “การพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสมุทรปราการ. **รายงานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ๒๕๕๒.

ทวีศิลป์ กลุณภาค. “การพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการวางแผนชุมชนเพื่อการบูรณาการสู่การวางแผนพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา”. **รายงานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, ๒๕๕๐.

ทวีศิลป์ กลุณภาค. “การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของประชาชน”. **รายงานการวิจัย**. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๕๓.

ทวีศิลป์ กลุณภาค. “การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของประชาชน”. **รายงานการวิจัย**. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๕๓.

นายวันชัย รุจนวงศ์. “มาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานและการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด”. **รายงานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม, ๒๕๔๙.

นิมิต หาระพันธ์. “แนวทางการบูรณาการความร่วมมือการจัดการน้ำเพื่อบรรเทาความเสียหายจากน้ำท่วม-แล้งของเครือข่ายลุ่มน้ำชีลำกวาง – กุดกุง จังหวัดยโสธร”. **รายงานการวิจัย**.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ วช., ๒๕๖๐.

บุษบา นักพ่อน. “ความคาดหวังของประชาชนต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ของเทศบาลตำบล ในอำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี”. **รายงานการวิจัย**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๗.

ปาณัท เภาฉาย. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีชื่อเสียงของเอสซีจี ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”. **รายงานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

ปาริชาติ วลัยเสถียร. พระมหาสุทิตย์ อบอ่น. สหทัยา วิเศษ. จันทนา เบญจทรัพย์ และ ชลกาญจน์ ฮาชันนารี. “กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา”. กรุงเทพมหานคร. **รายงานการวิจัย**. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, ๒๕๔๓.

ปิยะนุช เงินคล้าย. **รายงานการวิจัย** : “การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน: ศึกษาเปรียบเทียบประชาชนในเขตเมืองกับประชาชนในเขตชนบท”. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๐.

พรนพ พุกกะพันธ์. **จริยธรรมทางธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธ์พาณิชย์, ๒๕๔๓.
พระเมธีธรรมาลังการ และคณะ. การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา แพร่ เขต ๑. **รายงานการวิจัย**. พระนครศรีอยุธยา: สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พีรพงศ์ กนกเลิศวงศ์. “ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายผู้สูงอายุในจังหวัดนนทบุรี”. **รายงานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ๒๕๖๑.

เพชรศรี นนท์ศิริ. “ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวสีเขียว อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์”. **รายงานการวิจัย**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๖๑.

มนตรี กรรพุมมาลย์. “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง จังหวัดเชียงใหม่”. **รายงานวิจัย**. เชียงใหม่: คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖.

มนสิชา อนุกุล และคณะ. “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีพุทธศักราช ๒๕๕๓”. **รายงานวิจัย**. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕.

วิภา จงรัชส์สัตย์. “ปัจจัยที่มีผลต่อการเปิดเผยความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการในประเทศไทย”.

รายงานการวิจัย. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยพายัพ, ๒๕๕๗.

ศรีสมบัติ โชคประจักษ์ชัดและคณะ. “การพัฒนาเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ”. รายงานการวิจัย.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๗.

ศิริลักษณ์ คัมภีรานนท์ และคณะ. “ทัศนคติ ความคาดหวัง และความต้องการแสดงบทบาทของความเป็นพลเมืองในกลุ่มเยาวชนระดับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้”. รายงานการวิจัย.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ วช., ๒๕๕๗.

สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยรามคำแหง. “ผลการประเมินความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจและกำกับดูแลตรวจสอบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”.

รายงานการวิจัย. สถาบันวิจัยและพัฒนา: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๗.

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. การบริหารโรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บุ๊คพ้อยท์, ๒๕๔๒.

อภิภา ปรัชญพฤทธิ. “การพัฒนารูปแบบการผลิตครูเพื่อรองรับการศึกษายุค ๔.๐”. รายงานการวิจัย.

กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๖๑.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๕๐.

อัจฉรา แซ่ตั้ง. “มาตรฐานในการปฏิบัติงานของส่วนการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแห่อำเภอรอดโต จังหวัดยะลา”. รายงานการวิจัย. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๗.

เอกสิทธิ์ ไชยสิทธิ์ และคณะ. “การวางแผนจัดการแบบมีส่วนร่วมเพื่อความมั่นคงด้านน้ำในพื้นที่จังหวัดนครปฐมโดยใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์บนเว็บ”. รายงานการวิจัย. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย สกว., ๒๕๕๓.

(๕) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่และเอกสารอื่น ๆ:

ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์. “การมีส่วนร่วมของประชาชน”. วารสารการพัฒนาชุมชน ปีที่ ๒๗. ฉบับที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: มปท, ๒๕๓๑.

รัศมี เทพดลไชย. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (ม.ป.ป.).

อภิรักษ์ จันทะนี. “ทฤษฎีภาวะผู้นำ” กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕ (อัสสัมชัญ).

อรณัฏ สรณานันท์. “ความผูกพันต่อองค์กรไม่หวังผลกำไรของพนักงาน: กรณีศึกษาสถาบันคีนันแห่งเอเชีย”. รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: ม.ม.พ., ๒๕๕๕.

(๖) สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

ระบบข้อมูลกลางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. เทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี [ออนไลน์] แหล่งที่มา: [http://info.dla.go.th/\[๔ กันยายน ๒๕๖๐\]](http://info.dla.go.th/[๔ กันยายน ๒๕๖๐]).

Matana Wiboonysake. ความเหมือนและความแตกต่างระหว่าง Industry ๔.๐ VS Thailand ๔.๐. [online]. แหล่งที่มา: <https://www.aware.co.th/thailand4-0/>. ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๒.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. ‘โมเดลประเทศไทย ๔.๐’ ผลึกความคิด. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.thansettakij.com/content/9309>. [๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๒].

พงศ์พิพัฒน์ ปัญชาณท์. วิเคราะห์ ไทยแลนด์ ๔.๐: วิสัยทัศน์ชาติ ที่ยังขาดรายละเอียด. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.bbc.com/thai/thailand-38527250> [๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๒].

๒. ภาษาอังกฤษ

(I) Books:

Allen and Meyer. Organizational-commitment; Factor-analysis; Nurses-Canada, 1993.

Baron. R.A and J. Greenberg. **Behavior in Organizations**. 3th ed. Allyn and Bacon. America, 1990.

Bowditch And Buono. **A primer on organizational behavior Wiley series in management Series**. Wiley, 1997.

Bruce J. Cohen. **Introduction to Sociology**. New York: McGraw-Hill, 1979.

Cohen. J.M. and Uphoff. **The Cornell Rural Development Participation Project**. Rural Development Review, 1984.

Davis Keith & John Newstrom W. **Human Behavior**. 8th ed., New York: Mc Graw-Hill, 1989.

Delen. Corazan Alma G. **People Participation**. Philippine Encyclopedia of Social Works, 1977.

- Erwin. Williams. **Participation Management : Concept. Theory and Implementation.**
At lanta. Ga: Georgia State University Press, 1976.
- Fink. S.L. **Designing and Managing Organizations.** Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1983.
- Fippo. E. B. **Management : A Behavioral Approach.** New York: Allyn and Bacon, 1966.
- Gerloff. E.A. **Organizational Theory and Design : A Strategic Approach for Management.**
New York: McGraw Hill, 1985.
- Good. C. V. **Dictionary of Education.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1973.
- Huxham. C., & Vangen. S. **Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage.** Oxon. England: Routledge, 2005.
- Jiang. N. **International anti-corruption cooperation: Main features and trends.** Beijing
China: Beijing Normal University Press, 2014.
- Joseph H. Reitzand and Linda N. Jewell. **Managing.** Glenview. Illinois: Scott. Foresman and
Company, 1985.
- Koontz & others. **Essential of management.** New York: Mc Graw-Hill, 1986.
- Lenning. O. T., & Ebbers. L. H. **The powerful potential of learning communities:
Improving education for the future.** Washington. DC: George Washington
University Press, 1999.
- Lunenburg. Fred and C. Ornstein Allan. **Educational Administration: Concepts and
Practices.** 2nd ed. New York: Wadsworth Publishing Company, 1996.
- March and Simon. **Organizations.** Wiley-Blackwell: 2^{ed} edition, 1958.
- Marquardt. M.J.Reynolds. A. **The Global Learning Organization.** Burr Ridge. IL: IRWIN
Professional Publishing, 1994.
- Mintzberg. Henry. **The Structuring of Organizations.** Englewood cliff. New Jersey:
Prentice-Hall, 1979.
- Mullins. L.J. **Management and Organizational Behavior.** Great Britain: The Pitman Press,
1985.
- Newman. W.H. **Administrative Action.** Englewood cliffs. New Jersey: Prentice-Hall
Inc.,1964.

- Porter and Lawler. **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood. IL: Richard D. Irwin. Inc, 1987.
- Putti Joseph M. **Management : A Functional**. Singapore: Mc Graw-Hill, 1987.
- Richard D. Gorton. **School of Administration and Supervision**. Dubuque: WMC Brown, 1983.
- Robert R. Blake and Anne Adams Mc Canse. **The Leadership Grid Figure From Leadership Dilemmas – Grid Solutions**. Houston: Gulf Publishing Company, 1991.
- Schein. Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- White. Alastair T. **The community A Discussion of the Agreement Community Participation. Current issue and Lesson Learned**. USA.: The United Nations Children's Fund, 1982.
- Wilches-Chaux. Gustavo. **Community Participation: Proceeding. Third International Seminar**. Columbia: Habinet, 1992.
- William W. Reeder. **Partial Theory From The 25 year Research Programme on Direction Factors in Belief Disbelief and Social Action**. New York: Cornell university , 1989.
- Winer. M., & Ray. K. **Collaborative public management: New strategies for local government**. St Paul. MN: Amherst H. Wilder Foundation, 1994.

(II) Articles:

- Becker. Howard S. Hote on the concept of commitment. **Americans Journal of Socilolgy**. Vol.6. No.6 (March 1970): 32-40.
- Brewer and Lock. Managerial strategy and nursing commitment in Australian hospitals.J. **Journal of Advance Nursin**. NY. hill-world21, (1995): 789-799.
- Bronstein. L. R. "A model for interdisciplinary". **Social Work**. Vol.48. No.3 (2003): 299.
- Buchanan. Building organization commitment : The socialization of manager in work organization. **Administrative Science Quarterly**, (19 March 1974): 545.

- Donahue. J. D. & Zeckhauser. R. J. Collaborative governance: Private roles for public goals in turbulent times. **Princeton. NJ: Princeton University** (2011): 63-64.
- Hrebiniak and Aluto. Personal and role-related factor in the development of organization commitment. **Administrative Science Quarterly**. (17 December 1972): 583.
- McGuire. M. Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. **Public Administration Review** (2006): 33-43.
- Porter and others Porter. Lyman W., and others. Organizational commitment job satisfaction and turnover among psychotic technicians. **Journal of Applied Psychology**. Vol.5. No.9 (October 1974): 603.
- Reilly. T. "Collaboration in action: An uncertain process". **Administration in Social Work**. Vol.25. No.1 (2001): 53-74.
- Rijk. A., Raak. A., & Made. J.W "A new theoretical model for cooperation in public health settings: The RDIC model". **Qualitative Health Research**. Vol.17. No.8 (2007): 1105.
- Selden. S. C., Sowa. J. E., & Sandfort. J. The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes. **Public Administration Review**. Vol.66. No.3 (2006): 414.
- Sheldon. Jary E., Investment and involvement as mechanism producing commitment to the organization. **Administrative Science Quarterly**. (16 June 1971): 143.
- Walter. U. M., & Petr. C. G. A template for family-centered interagency collaboration. **The Journal of Contemporary Human Services**. Vol.81. No.5 (2000): 494-503.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือในการทำดัชนีพันธุ์



บันทึกข้อความ

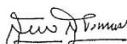
ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชาวิทยาศาสตร์ โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๕๔-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓
ที่ ศส ๖๓๐๕.๒/๒๔๐ วันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๖๓
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำคณูปินันต์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธมน จามสันท

ด้วย นางนฤมล นามสกุล เพ็ญศิริวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๑๐๔๐๓๐ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย
เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ จักรณแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
พิจารณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำคณูปินันต์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์


(รองศาสตราจารย์ ดร.ธมน จามสันท)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางนฤมล เพ็ญศิริวรรณ
โทรศัพท์: ๐๙๐๓-๒๓๓๖-๖๕๖๕๔





บันทึกข้อความ

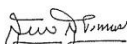
ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชาวิทยาศาสตร์ โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๕๔-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓
ที่ ศส ๖๓๐๕.๒/๒๔๐ วันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๖๓
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำคณูปินันต์

เรียน อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อิลาร

ด้วย นางนฤมล นามสกุล เพ็ญศิริวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๑๐๔๐๓๐ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย
เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์

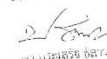
ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ จักรณแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
พิจารณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำคณูปินันต์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์


(รองศาสตราจารย์ ดร.ธมน จามสันท)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางนฤมล เพ็ญศิริวรรณ
โทรศัพท์: ๐๙๐๓-๒๓๓๖-๖๕๖๕๔

ตรวจแล้ว


รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อิลาร



บันทึกข้อความ

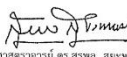
ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร/แฟกซ์ ๐๒๕-๒๕๔-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓
ที่ ศธ ๒๑๐๕.๒/๒๔๐ วันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๖๓
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำคู่มือวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง

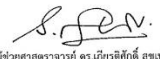
ด้วย นางณณกุล นามสกุล เพ็ญศิริวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๒๐๐๑๑๐๕๐๓๐ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย
เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีอำนาจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการ
ศึกษาด้านหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
พิจารณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำคู่มือวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย หรือเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์


(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุตะพจน์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางณณกุล เพ็ญศิริวรรณ
โทรศัพท์: ๐๒๕๒-๒๕๔-๖๕๕๐๔


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์



บันทึกข้อความ

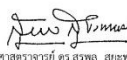
ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร/แฟกซ์ ๐๒๕-๒๕๔-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓
ที่ ศธ ๒๑๐๕.๒/๒๔๐ วันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๖๓
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำคู่มือวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐพล เอ็นใจมา

ด้วย นางณณกุล นามสกุล เพ็ญศิริวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๒๐๐๑๑๐๕๐๓๐ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย
เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีอำนาจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการ
ศึกษาด้านหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
พิจารณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำคู่มือวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย หรือเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์


(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุตะพจน์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางณณกุล เพ็ญศิริวรรณ
โทรศัพท์: ๐๒๕๒-๒๕๔-๖๕๕๐๔

๐๙/๑๒/๒๕๖๓ ๑๖/๑๒/๒๕๖๓

ดร.รัฐพล เอ็นใจมา



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร/แฟกซ์ ๐๒๕-๒๕๔-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ ศธ ๒๑๐๕/๒/๒๔๐

วันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุศักดิ์ กระสังข์

ด้วย นางณณกุล นามสกุล เพ็ญศิริวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๒๐๐๑๑๐๔๐๑๐ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย
เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงได้ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
พิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุตะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางณณกุล เพ็ญศิริวรรณ
โทรศัพท์: ๐๒๓-๒๕๔-๒๔๐๔

๖ ธ.ค. ๒๕๖๓

ภาคผนวก ข

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ตรวจแล้ว
ผอ.ส.ค. ๔๒๖

ผลการดำเนินงานตามแผน (IOC)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี"

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญที่					สรุปและแปลผล	
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC แปลผล
	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี							
	๑. ปัจจัยภายในองค์กร							
	โครงสร้างองค์กร							
๑	ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่อประชาชนและสังคม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๒	ผู้บริหารมีนโยบายในการบริหารที่ชัดเจน	๑	๑	๑	๑	๐	๔	๐.๘๐ ใช้ได้
๓	ผู้บริหารมีลำดับชั้นในการทำงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๔	ผู้บริหารจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๕	ผู้บริหารมีการปรับระดับขึ้นของการบริหารเพื่อให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ในทุกระดับ	๐	๑	๐	๑	๑	๓	๐.๖๐ ใช้ได้
	๒. มาตรฐานในการทำงาน							
๖	ผู้บริหารได้บุคลากรแสดงความตั้งใจเป็นแรงผลักดันความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้โดยตรง	๑	๑	๑	๑	๐	๔	๐.๘๐ ใช้ได้
๗	ผู้บริหารมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๘	ผู้บริหารมีการประเมินผลในการปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๙	ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๑๐	ผู้บริหารมีการวางแผนงานในการปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญที่					สรุปและแปลผล	
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC แปลผล
	ความรู้และประสบการณ์							
๑๑	ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๑๒	ผู้บริหารมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน							
๑๓	ผู้บริหารทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๑๔	ผู้บริหารมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๑๕	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และระบบการเรียนรู้	๐	๑	๐	๑	๑	๓	๐.๖๐ ใช้ได้
	ความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร							
๑๖	ผู้บริหารมีเป้าหมายขององค์กร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๑๗	ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กร	๐	๑	๐	๑	๑	๓	๐.๖๐ ใช้ได้
๑๘	ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้การทำงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๑๙	ผู้บริหารจัดการดูแลผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๒๐	ผู้บริหารมีระบบการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ภูมิปัญญาชาวบ้านจากผู้ให้บริการจากบุคลากรภายในเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการพัฒนาความรู้ในองค์กร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
	๒. ปัจจัยภายนอกองค์กร							
	สถานการณ์เปลี่ยนแปลงในชุด Thailand 4.0							
๒๑	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีในช่องทางการนำเสนอความรู้ ข้อมูลข่าวสาร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๒๒	ผู้บริหารจัดโครงการพัฒนานักงานระบบอิเล็กทรอนิกส์	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ใช้ได้
๒๓	ผู้บริหารให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลของตนเองที่ต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๐	๑	๐	๑	๑	๓	๐.๖๐ ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล	
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC แปล ผล
๒๔	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและอำนวยความสะดวก สะดวกตลอดจนสามารถเชื่อมโยงการ ติดต่อสื่อสารที่ภายในและภายนอก	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๒๕	ผู้บริหารมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเรียนรู้ เช่น E-mail, Webboard, Blog เป็นต้น	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๒๖	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีมาใช้ในการลดขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๒๗	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ ผู้ประกอบการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๒๘	ความคาดหวังของคณาจารย์ที่ ส่งเสริมให้ประชาชนในทุกครัวเรือนเสนอปัญหา และร่วมกันคิดค้นแนวทางการแก้ไขปัญหา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๒๙	ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและบำรุงรักษาแหล่งน้ำให้ อยู่ในสภาพดีเพื่อใช้เพื่อเพื่อการทำ เกษตรกรรม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๓๐	ส่งเสริมดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอันเป็นสาธารณะสมบัติของ ส่วนรวม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๓๑	ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำน้ำที่ดูแล และให้คำปรึกษา จัดหาตลาดและช่องทางการจัด จำหน่ายผลิตภัณฑ์กลุ่มจัดทำขึ้นเพื่อมีความ เป็นอยู่ที่ขึ้น	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๓๒	สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท้องถิ่น การร่วมมือกันทำงานระหว่างเทศบาลกับ ประชาชน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๓๓	ผู้บริหารจัดซื้อที่ดินที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๓๔	ผู้บริหารมีการบูรณาการดำเนินงานสอดคล้องกับ วัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล	
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC แปล ผล
๓๕	เกิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมกิจกรรมหรือ โครงการต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๓๖	มีกลไกในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่เป็น ระบบ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๓๗	มีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจและ ประสบการณ์ให้กับภายในระหว่างบุคลากรของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๓๘	ผู้บริหารจัดฝึกอบรมภาคประชาชนในท้องถิ่นใน รูปแบบต่างๆ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๓๙	ผู้บริหารจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้นำท้องถิ่น การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนิน โครงการ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๔๐	ผู้บริหารจัดทำแผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๔๑	การมีส่วนร่วมเข้าประชุมกับเทศบาลเกี่ยวกับ ปัญหาและความต้องการของประชาชน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๔๒	การมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นต่อการวางแผน ป้องกันปัญหาต่างๆ ร่วมกันทางเทศบาล	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๔๓	การมีส่วนร่วมให้ประชาชนตัดสินใจเกี่ยวกับการ วางแผนป้องกันต่างๆ ร่วมกันเทศบาล	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๔๔	การมีส่วนร่วมให้ประชาชนนำเสนอโครงการต่างๆ เพื่อนำไปจัดทำงบประมาณของเทศบาล	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๔๕	การร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มในชุมชน เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินการตามโครงการพัฒนา ท้องถิ่นร่วมกับเทศบาล	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐
๔๖	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ต้องการระดมแรงงาน ของชุมชน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล	
		๑	๒	๓	๔	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๔๗	การมีส่วนร่วมสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงานชุมชน	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๓. หลักธรรมพหุนิยม ๔								
	ด้านเมตตา : มีความรักใคร่ปรารถนาที่จะให้เป็นสุข							
๔๘	มีการเสียสละ ปราศจากการเป็นแม่ตัว มีความจริงใจ	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๔๙	มีความรอบรู้ในวิชาการ	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๕๐	มีความรักและห่วงใยเพื่อนร่วมงาน	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๕๑	เป็นผู้บำเพ็ญที่รับผิดชอบหน้าที่ที่ทุกคนและเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๕๒	เป็นผู้มีคุณลักษณะที่ดีควรพบในสังคมที่ดีคือ	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
	ด้านกรุณา : มีความสงสาร คิดจะช่วยเหลือให้พ้นทุกข์							
๕๓	มีประสบการณ์มากโดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการที่เคยถูกปกครอง บังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆ เพื่อได้ศึกษาในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๕๔	เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมากหรือบุคคลหลายๆคน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำโดยไม่ได้ทำงานตามลำพังยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๕๕	เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้บริการแก่ประชาชนและเพื่อใหสังคมดีขึ้น	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๕๖	เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อความกินดี อยู่ดีของประชาชนในพื้นที่	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล	
		๑	๒	๓	๔	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๕๗	แก้ปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชาในทุกเรื่องด้วยความเมตตา	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
	ด้านมุทิตา : ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี							
๕๘	มีความกระตือรือร้น เป็นมิตรและมองโลกในแง่ดี	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๕๙	มีการยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสม	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๖๐	เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๖๑	ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วย ความบริสุทธิ์ใจ	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
	ด้านอุเบกขา : การวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่พอใจ							
๖๒	มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๖๓	ไม่กำลังกายและพลังใจซึ่งมีนอง	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๖๔	มีความสุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๖๕	ยึดหลักต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและผู้อื่น	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๖๖	ความศรัทธาเชื่อ ทำให้ทำงานต่างๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้ที่สามารถดูแลและพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ดีขึ้นเสมอ	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๔. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี								
	มีความเป็นประชาธิปไตย							
๖๗	ผู้บริหารยอมรับความหลากหลายทางความคิด ความต้องการ	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๖๘	ผู้บริหารสร้างจิตสำนึกสาธารณะในองค์กร	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๖๙	ผู้บริหารมีความใกล้ชิดเชื่อถือวางใจของพหุชนและในเทศบาล	๑	๑	๑	๑	๔	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล	
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC แปล ผล
๗๐	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ไปได้
๗๑	ผู้บริหารเป็นนักบริหารมืออาชีพทำงานเน้นความสำเร็จของงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ไปได้
๗๒	ผู้บริหารทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ไปได้
๗๓	ผู้บริหารให้อำนาจแก่ลูกน้อง/ทีมงานในการตัดสินใจประเด็นต่างๆ ในงานที่รับผิดชอบโดยเชื่อว่าจะส่งผลดีต่อองค์กร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ไปได้
๗๔	ผู้บริหารให้โอกาสแก่บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับรายในการทำงานด้วยกัน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานร่วมกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ไปได้
มีวิสัยทัศน์								
๗๕	ผู้บริหารมีแผนงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการค้าฉบับบทบาทภารกิจของหน่วยงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ไปได้
๗๖	ผู้บริหารสามารถบอกแนวทางในการดำเนินบทบาทภารกิจของหน่วยงานได้	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ไปได้
๗๗	ผู้บริหารแจ้งแผนงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานที่สังกัด	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ไปได้
๗๘	ผู้บริหารมีจุดแข็งของหน่วยงานคือ "การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ชุมชน"	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ไปได้
๗๙	ผู้บริหารจัดให้บุคลากรได้เข้าใหม่ให้ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานและปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการให้บริการที่มีคุณภาพพร้อมๆ กัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐ ไปได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
มีคุณธรรม									
๘๐	ผู้บริหารทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ไปได้
๘๑	ผู้บริหารให้อำนาจเพื่อมอบผลประโยชน์แก่ส่วนรวมเป็นหลัก	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ไปได้
๘๒	ผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานผู้บริหารจะเผชิญปัญหาร่วมกับทำเสนอ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ไปได้
๘๓	ผู้บริหารเมื่องานใดๆ ประสบผลสำเร็จผู้นำของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับท่าน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ไปได้
กล้าตัดสินใจ									
๘๔	องค์กรมีการกระจายความรับผิดชอบในการทำงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกันได้	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ไปได้
๘๕	ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีอิสระเต็มที่ในการแสดงความคิดเห็นเรื่องสำคัญของงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ไปได้
๘๖	ผู้บริหารเมื่อมีปัญหาสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงานอย่างเป็นที่	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ไปได้
๘๗	การตัดสินใจใดๆ กระทำโดยเสียงส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ไปได้
๘๘	ผู้บริหารมีกฎระเบียบ ข้อบังคับเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ไปได้
๘๙	ผู้บริหารหาแนวทางเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานของลูกน้อง/ทีมงาน ให้สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างทีมงานที่ดีเพื่อความสำเร็จ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ไปได้
๙๐	ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิดของลูกน้อง/ทีมงาน และแก้ปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางความคิดที่ชัดเจน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ไปได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๙๑	ผู้บริหารรู้จักค้อยของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดีขึ้น มีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙๒	ผู้บริหารยินดีเรียนรู้แนวคิด วิธีการทำงานของบุคคลอื่นที่ ประสบสำเร็จ และนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบ ความสำเร็จ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙๓	ผู้บริหารไม่ลังเลที่จะรับทีมงานที่มีความหลากหลายทาง ความคิดและวัฒนธรรมเข้ามาทำงานในองค์กรของท่าน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙๔	ผู้บริหารสามารถอธิบายและยินดีให้ตรวจสอบการพิจารณา และตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
แบบสอบถาม

มรณัง
Omhe

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๘๘



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๙ ธันวาคม ๒๕๖๑

เทศบาลตำบลบางพลับ
เลขที่ ๒๕๓๙
เลขรับที่ ๘ ต.ค. 2562
รับวันที่
เวลา

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
เรียน นายกเทศมนตรีตำบลบางพลับ
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางนฤมล นามสกุล เพ็ญศิริวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๑๐๔๐๓๐
นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคคลากรภายในหน่วยงานของท่าน
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อ
ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา

เรียนหัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

- เพื่อไปศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียน นายกเทศมนตรี/ผ่านปลัดเทศบาล

- เพื่อโปรดทราบ

- มรณัง
เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
คณิศร

- เพื่อไปศึกษา

ขอแสดงความนับถือ

Omhe

นางสาวสุวิมล ตรีคงคา

นางสาวสุวิมล ตรีคงคา

นายกเทศมนตรีตำบลบางพลับ รักษาการแทน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุยะพรหม) หัวหน้าสำนักปลัด

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

(นายกิตติ ทรัพย์)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ผู้ประสานงาน: นางนฤมล เพ็ญศิริวรรณ

โทรศัพท์ต่อ: ๐๙๓-๒๓๑-๖๕๙๙

อ. ๑๑

(นายอำนาจ ปุตรักษ์)

ปลัดเทศบาลตำบลบางพลับ

อ. ๑๑

(นายอดุลย์ บุญสม)

นายกเทศมนตรีตำบลบางพลับ

☒ ทราบ	☐ แจ้งปฏิบัติ
☒ ดำเนินการ	☐ แจ้ง.....

ภาคผนวก ง

ผลการหาค่า Reliability

ดร.ค. เสงี่ยม
พ.ล. ต.ค. พ.ล. ๒๕๖๒

ผลการหาค่า Reliability

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี

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
.852	94

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	286.13	780.189	.372	.849
a2	286.13	764.189	.551	.846
a3	286.23	777.426	.382	.849
a4	285.57	809.357	-.118	.855
a5	286.37	791.826	.128	.852
b1	286.33	787.057	.289	.850
b2	286.30	770.010	.486	.847
b3	286.43	782.668	.317	.850
b4	285.87	788.602	.194	.851
b5	286.37	791.826	.128	.852
c1	285.93	774.961	.396	.848
c2	286.33	764.782	.594	.846
c3	286.50	777.293	.338	.849

c4	285.90	797.817	.050	.853
c5	286.37	791.826	.128	.852
d1	285.93	774.961	.396	.848
d2	285.93	758.409	.580	.845
d3	286.20	780.855	.356	.849
d4	286.40	772.524	.429	.848
d5	286.37	776.102	.414	.848
e1	285.53	787.016	.220	.851
e2	286.37	791.826	.128	.852
e3	285.93	774.961	.396	.848
e4	285.93	758.409	.580	.845
e5	285.93	774.961	.396	.848
e6	287.07	796.616	.083	.852
e7	287.63	801.482	.012	.853
f1	285.97	758.102	.574	.845
f2	286.27	778.271	.398	.849
f3	285.47	774.395	.403	.848
f4	286.37	791.826	.128	.852
f5	285.93	774.961	.396	.848
g1	286.33	767.264	.537	.847
g2	286.37	786.723	.303	.850
g3	286.30	758.562	.669	.845
g4	286.37	776.102	.414	.848
g5	286.10	775.886	.381	.849
g6	286.23	782.530	.309	.850
g7	286.17	755.523	.642	.845
h1	286.37	791.826	.128	.852
h2	286.33	781.609	.308	.850
h3	286.40	777.145	.350	.849
h4	286.97	807.620	-.092	.855
h5	286.77	795.702	.071	.853

h6	286.70	799.734	.036	.853
h7	285.97	804.723	-.052	.854
h8	286.27	828.685	-.495	.858
i1	286.17	784.764	.275	.850
i2	286.30	765.528	.529	.847
i3	286.37	780.792	.308	.850
i4	285.87	775.499	.397	.848
i5	286.37	791.826	.128	.852
j1	286.13	777.430	.406	.849
j2	286.37	763.413	.627	.846
j3	285.93	774.961	.396	.848
j4	286.20	766.510	.538	.847
j5	286.87	801.499	.001	.853
k1	285.53	789.016	.209	.851
k2	286.37	791.826	.128	.852
k3	285.93	774.961	.396	.848
k4	285.93	758.409	.580	.845
l1	285.90	770.507	.430	.848
l2	285.27	790.064	.181	.851
l3	286.37	791.826	.128	.852
l4	286.17	764.833	.485	.847
l5	286.03	771.344	.457	.848
m1	286.40	803.628	-.036	.855
m2	286.50	817.086	-.203	.858
m3	286.57	775.702	.432	.848
m4	286.50	776.534	.357	.849
m5	285.97	794.240	.077	.853
m6	286.63	785.275	.275	.850
m7	286.40	800.110	.036	.853
m8	286.83	813.592	-.202	.856
n1	285.97	803.344	-.032	.855

n2	286.27	815.582	-.214	.856
n3	286.27	782.892	.246	.850
n4	286.37	814.309	-.205	.856
n5	286.43	809.357	-.133	.855
o1	286.70	804.010	-.042	.854
o2	286.50	819.086	-.241	.858
o3	286.70	799.459	.051	.853
o4	286.43	804.047	-.042	.855
p1	286.20	795.821	.102	.852
p2	286.23	781.082	.274	.850
p3	286.67	803.264	-.030	.854
p4	286.23	805.289	-.061	.854
p5	286.27	808.409	-.121	.855
p6	286.07	799.582	.041	.853
p7	286.47	802.947	-.021	.853
p8	285.97	796.033	.100	.852
p9	286.30	806.148	-.081	.854
p10	286.47	780.671	.403	.849
p11	286.00	821.517	-.348	.857

ဟာလဒုတိယ အစုအဝေး

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

☐ ส่งคืน/เปลี่ยน/เพิ่ม
☐ ขาดสินค้า ☐ ผิดราคา
☐ ผิดเงื่อนไข ☐ ผิดรายละเอียด
☐ ผิดเงื่อนไข ☐ ผิดรายละเอียด

ที่ รศ. ๒๐๐๖๖๖/๑๑๑๑๑๑
 อำเภอ ๒๒๒๒๒๒
 จังหวัด ๓๓๓๓

รหัสลูกค้า/รหัสพนักงาน รหัสบริษัท/รหัสสาขา
 รายการสินค้า รหัสสินค้า รหัสราคา รหัสส่วนลด
 จำนวน ราคา รวม จำนวน ราคา รวม จำนวน ราคา รวม
 จำนวนสินค้ารวม จำนวนเงินรวม จำนวนเงินส่วนลด
 จำนวนเงินสุทธิ

จำนวนเงินรวม 13170
 โทร. 035-248-0000 โทร. 8202, 8203
 Fax: 035-248-0000 โทร. 8203
 Website : grommuach.com
 E-mail : grommuach.com

วันที่ 16 ต.ค. 2562
 เวลา ๑๕.๐๐

สถานที่รับมอบสินค้า
 ชื่อลูกค้า/พนักงาน
 เลขที่ใบกำกับภาษี
 วันที่ 16/10/2562
 เวลา ๑๕.๐๐

เมื่อเคี้ยว นามจนถล นามสกล เพญสิริวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๔๐๑๕๐๑๐ นิสิตหลักสูตร
ปริญญาโทผู้ป็นที่ติ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยยังเกี่ยวข้องกับความเป็นไปของเก็บข้อมูลจากทุกระดับ เพื่อการเข้าถึงหน่วยความ
อนุเคราะห์ให้ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หากดูด้วยปัญญาอันชอบด้วยเหตุ สภาวิจัยจึงระบุตามแนวนอน
ขอขยายให้ทางผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา หรือ หนึ่งเป็นที่ยอมรับว่าได้รับอนุญาตจากทางฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
มหาวิทยาลัยในกรณีนี้เพื่อการศึกษาและ ใดก็ตาม

จึงเรียกมาเพื่อไปประพิจรณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทтол สุขะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางนฤมล เกียรติวิวัฒน์
โทรศัพท์: ๐๙๐๙-๒๓๙๘-๖๕๖๐๙

1. ชื่อหน่วยงาน/บริษัท _____
 2. ชื่อบุคคล _____
 3. ตำแหน่ง _____
 4. ที่อยู่ _____
 5. โทรศัพท์ _____
 6. โทรสาร _____
 7. อีเมล _____
 8. วันที่ส่งเอกสาร _____

9. วัตถุประสงค์ในการส่งเอกสาร _____
 10. หมายเหตุ _____

11. ชื่อผู้ส่งเอกสาร _____
 12. ตำแหน่ง _____
 13. โทรศัพท์ _____
 14. อีเมล _____

15. วันที่ส่งเอกสาร _____

16. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 17. ตำแหน่ง _____
 18. โทรศัพท์ _____
 19. อีเมล _____

20. วันที่รับเอกสาร _____

21. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 22. ตำแหน่ง _____
 23. โทรศัพท์ _____
 24. อีเมล _____

25. วันที่รับเอกสาร _____

26. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 27. ตำแหน่ง _____
 28. โทรศัพท์ _____
 29. อีเมล _____

30. วันที่รับเอกสาร _____

31. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 32. ตำแหน่ง _____
 33. โทรศัพท์ _____
 34. อีเมล _____

35. วันที่รับเอกสาร _____

36. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 37. ตำแหน่ง _____
 38. โทรศัพท์ _____
 39. อีเมล _____

40. วันที่รับเอกสาร _____

41. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 42. ตำแหน่ง _____
 43. โทรศัพท์ _____
 44. อีเมล _____

45. วันที่รับเอกสาร _____

46. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 47. ตำแหน่ง _____
 48. โทรศัพท์ _____
 49. อีเมล _____

50. วันที่รับเอกสาร _____

51. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 52. ตำแหน่ง _____
 53. โทรศัพท์ _____
 54. อีเมล _____

55. วันที่รับเอกสาร _____

56. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 57. ตำแหน่ง _____
 58. โทรศัพท์ _____
 59. อีเมล _____

60. วันที่รับเอกสาร _____

61. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 62. ตำแหน่ง _____
 63. โทรศัพท์ _____
 64. อีเมล _____

65. วันที่รับเอกสาร _____

66. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 67. ตำแหน่ง _____
 68. โทรศัพท์ _____
 69. อีเมล _____

70. วันที่รับเอกสาร _____

71. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 72. ตำแหน่ง _____
 73. โทรศัพท์ _____
 74. อีเมล _____

75. วันที่รับเอกสาร _____

76. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 77. ตำแหน่ง _____
 78. โทรศัพท์ _____
 79. อีเมล _____

80. วันที่รับเอกสาร _____

81. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 82. ตำแหน่ง _____
 83. โทรศัพท์ _____
 84. อีเมล _____

85. วันที่รับเอกสาร _____

86. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 87. ตำแหน่ง _____
 88. โทรศัพท์ _____
 89. อีเมล _____

90. วันที่รับเอกสาร _____

91. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 92. ตำแหน่ง _____
 93. โทรศัพท์ _____
 94. อีเมล _____

95. วันที่รับเอกสาร _____

96. ชื่อผู้รับเอกสาร _____
 97. ตำแหน่ง _____
 98. โทรศัพท์ _____
 99. อีเมล _____

100. วันที่รับเอกสาร _____

เนื่องด้วย นางนฤมล นามสกุล เพ็ญศิริวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๔๐๑๐๓๐๑ นิสิตหลักสูตร
ปริญญาตรีศึกษบัณฑิต สาขาวิชาศิลปศาสตรศาสตร มหาวิทยลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการทักท้วงวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี"
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตรดังกล่าว

[illegible]

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ สุเวชพรวณ)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางนฤมล เพ็ญศิริวรรณ
โทรศัพท์: ๐๙๓๒-๒๓๓๓-๖๕๖๖

[illegible]

เนื่องด้วย นางนฤมล นามสกุล เพ็ญศิริวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๑๐๔๐๓๐ นิสิตหลักสูตร
ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษารายละเอียดเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี"
เพื่อเป็นงานวิทยานิพนธ์การศึกษาระดับปริญญาตรี

การศึกษาริวิชั่นเกี่ยวกับเรื่องนี้มีควมจำเป็นต่อบริษัทข้อมูลข่าวสารด้วย เพื่อการมีใจให้ออกความ
อนุเคราะห์ได้ไปเพื่อพิจารณาข้อมูลที่ได้มีติดดำเนินการรักษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปริญญาโทฉบับนี้ สาขาวิชาบูรณาการศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคามสามารถรับวิทยาสาส์น หรือเป็นประโยชน์ว่าทำให้มีความอนุเคราะห์จากทางตัวนี้
ขอบคุณในความกรุณาที่ปรึกษาหารือและ ให้ความ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธพร สุขะพรม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสิ่งแวดล้อมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางอรุณฯ เพ็ญศิริวารณ
โทรศัพท์: ๐๖-๒๖๖๖-๖๖๖๖

สำนักงานเทศบาลตำบลบ้านนา
AB21
 เลขที่ **15 พ.ค. 2562**
 วันที่ **14.00** น.
 ที่ กบ ๒๐๔๒/๒๕๖๒

หลักเกณฑ์การให้เงินค่าตอบแทนผู้บริจาค
 หลักเกณฑ์การให้เงินค่าตอบแทนผู้บริจาค
 จำนวนเงินรับ เงิน ปี 5 พ.ค 8 504
 เลขที่ 19 พ.ค 1 เดือนค่าตอบแทนผู้บริจาค
 วันที่ ๒๐๔๒/๒๕๖๒ 1317
 โทร. 035 - 248 - 000 06 8202, 8203
 Fax : 035 - 248 - 000 06 8203
 Website : grsnu.ac.th
 Email : grsnu.ac.th



๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๒

เนื่อง
 เนื่อง
 ขอบคมอนุเคราะห์ให้เงินสนับสนุนการวิจัย
 บัณฑิตศึกษา ตำบลบ้านนา

สำนักงานเทศบาลตำบลบ้านนา
AB11
 เลขที่ **16 พ.ค. 2562**
 วันที่ **15.00** น.



เนื่อง
 เนื่อง
 ขอบคมอนุเคราะห์ให้เงินสนับสนุนการวิจัย
 บัณฑิตศึกษา ตำบลบ้านนา

สำนักงานเทศบาลตำบลบ้านนา
AB11
 เลขที่ **16 พ.ค. 2562**
 วันที่ **15.00** น.

เรื่อง	ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน	ปลัดเทศบาลตำบลปายบาง
สิ่งที่ส่งมาด้วย	แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางณฤมล นามสกุล เพ็ญสิริวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๐๑๕๐๓๐ นิสิตหลักสูตร
ปริญญาตรีศึกษานิเทศ สาขาวิชาวิธีประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีควมจำเป็นต้อง

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ประสานงาน: นางนฤมล เพ็ญศิริวรรณ
โทรศัพท์: ๐๙๐-๒๓๖๒๖๔๙

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
เลขที่: **AD-22**
วันที่: **15 ต.ค. 2562**
เวลา: **14.00** น.
ที่ HS ๒๐๒๒.๒/๑๒๖

กระทรวงสาธารณสุข
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
อาคารเรียน ๒๒ ชั้น 5 ห้อง 508
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลเวียง อำเภอเมือง
จังหวัดนครราชสีมา 31170
โทร: 055 - 269 - 000 ต่อ 5202
Fax: 055 - 249 - 000 ต่อ 8203
Website : rpsmu.ac.th
E-mail : rpsmu.ac.th



๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง **ขอความอนุเคราะห์ให้วินิจฉัยเรื่องเพิ่มการวิจัย**
 ยื่น **ขอขยายขอบเขตการศึกษาค้นคว้า**
 ถึงที่ส่งด้วย แบบบันทึกการวินิจฉัยการยื่นขอ จำนวน ๑ ชุด

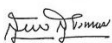
งานวิจัยที่
วันที่ 17 ต.ค. 2562
เวลา 14.00 น.

เรียน ท่านรองฯ นายสมเกียรติ พิธีกร
 ประชุมศูนย์วิจัยฯ สาขาวิชาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
 ได้ทราดการศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการกระตุ้นให้ผู้บริโภคหันมาบริโภคใบไม้ในครัวเรือนบริโภค"
 เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาทางสัตวศาสตร์

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่กระตุ้นการบริโภคผักของผู้บริโภค เพื่อการวิจัยโครงการ
 อนุเคราะห์ให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ใช้คำดำเนินการเกี่ยวกับ และปรับปรุงรายละเอียดในการวิจัย
 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักการพิจารณาอนุญาตศูนย์วิจัยฯ สาขาวิชาประวัติศาสตร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ หรือเป็นอย่างไรบ้างได้โปรดความอนุเคราะห์แจ้งหากมีข้อสงสัย และ
 ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(อ.สุดาธรรมารัตน์ ส.สุดา ส.สุดาธรรมารัตน์)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต
 สาขาวิชาประวัติศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายสมเกียรติ พิธีกร
 โทรศัพท์: ๐๙๐-๒๖๖-๒๖๖-๒๖๖

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
APRO
15 MAR 2562
14.00
 ที่ ศบ. ๒๕๖๒.๒/๔๓๖



หลักฐานการขึ้นทะเบียนตำรับยา
 เลขที่ขึ้นทะเบียน **๒๕๖๒**
 เลขที่ **๗๒๗** / สำนักเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
 จังหัดกรุงเทพมหานคร 11170
 โทร. 035 - 248 - 000 ถึง 0202, 0203, 0204
 Fax: 035 - 248 - 000 ถึง 0203
 Website : gsm.mca.go.th
 E-mail : gsm@mca.go.th

๑๑ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตนำเข้ายาเพื่อใช้เพื่อใช้ในการรักษาโรค

เรียน นายแพทย์สมศักดิ์ อภัยสุธรรม

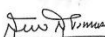
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบใบการขึ้นทะเบียนการนำเข้ายา จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายสมาน นามสกุล เกษวิชัยธรรม รหัสประจำตัวนิติชน ๖๐๑๑๐๕๐๓๐๑ นิติชนอายุครบ
 ประพฤติคุณเป็นดี สามารถรับใช้ประเทศตามความสามารถ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาเรียนเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ยาของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา"
 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต

การศึกษานี้มีความเกี่ยวพันกับมีความจำเป็นที่ต้องนำข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนำใช้เพื่อขอความ
 อนุเคราะห์ให้ไปโปรดพิจารณาอนุญาตให้ใช้ผลิตภัณฑ์ในการศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หรือในเชิงอย่างกว้างก็ใช้กับหน่วยงานราชการทุกด้านด้วย และ
 ขออนุญาตในการนำข้อมูลเพื่อใช้ทางวิชาการ ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ


 (รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัทนา สุนทธรณ)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ผู้ประสานงาน: นายสมาน เกษวิชัยธรรม
 โทรศัพท์: ๐๙๖๖-๖๖๖-๖๖๖๖

[illegible][illegible]

ที่ ศส ๒๕๐๕/๒๕๖๒

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
อาคารเรียนรวม ใหญ่ ชั้น 5 ห้อง 8 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Web site : gsu.mtcu.ac.th
E-mail : gsu@mtcu.ac.th

๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ใช้สิทธิ์กับข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน รองนายกเทศมนตรีตำบลโพธิ์น้อย
ที่ที่ส่งมาด้วย แบบฟอร์มการขออนุญาต จำนวน ๑ ชุด

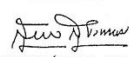
เนื่องด้วย นางณนกุล นามสกุล เพ็ญศิริวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๒๐๐๕๐๕๐๓๐ นิสิตหลักสูตร
ปริญญาโทชั้นพิเศษ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี"
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต่อเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิจัยโครงการ
อนุเคราะห์ให้ไปขอพิจารณาอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปริญญาโทชั้นพิเศษ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งนี้ยังขอร้องว่าถ้าได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมาก ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

นางณนกุล เพ็ญศิริวรรณ
รองนายกเทศมนตรี


(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผู้ประสานงาน: นางณนกุล เพ็ญศิริวรรณ
โทรศัพท์: ๐๙๒๖-๒๒๒๒-๒๕๖๙

ที่ ศส ๒๕๐๕/๒๕๖๒

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
อาคารเรียนรวม ใหญ่ ชั้น 5 ห้อง 8 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Web site : gsu.mtcu.ac.th
E-mail : gsu@mtcu.ac.th

๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๒

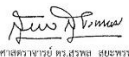
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ใช้สิทธิ์กับข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ปลัดเทศบาลตำบลบ้านโพธิ์น้อย
ที่ที่ส่งมาด้วย แบบฟอร์มการขออนุญาต จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางณนกุล นามสกุล เพ็ญศิริวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๒๐๐๕๐๕๐๓๐ นิสิตหลักสูตร
ปริญญาโทชั้นพิเศษ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนนทบุรี"
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต่อเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิจัยโครงการ
อนุเคราะห์ให้ไปขอพิจารณาอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปริญญาโทชั้นพิเศษ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งนี้ยังขอร้องว่าถ้าได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมาก ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผู้ประสานงาน: นางณนกุล เพ็ญศิริวรรณ
โทรศัพท์: ๐๙๒๖-๒๒๒๒-๒๕๖๙

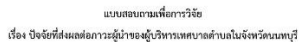
นางณนกุล เพ็ญศิริวรรณ
ปลัดเทศบาล

ภาคผนวก ข

หนังสือขอเชิญร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ภาคผนวก ซ

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพชร	() ขาว	() ห่อหุ้ม
๒. สถานภาพ	() โสด	() สมรส
	() หมั้นหมั่น/หมั้นกันอยู่	
๓. อายุ	() สี่กว่า ๒๕ ปี	() ๒๕ - ๔๐ ปี
	() ๔๑ - ๖๐ ปี	
๔. ระดับการศึกษา	() สี่กว่าปริญญาตรี	() ปริญญาตรี
	() สูงกว่าปริญญาตรี	
๕. รายได้	() สี่กว่า ๘๐,๐๐๐ บาท	() ๘๐,๐๐๐-๒๕,๐๐๐ บาท
	() สูงกว่า ๒๕,๐๐๐ บาท	
๖. รวมเวลาทำงาน	() สี่กว่า ๕ ปี	() ๕ - ๑๕ ปี
	() มากกว่า ๑๕ ปี	

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่สุดเพียงข้อเดียว โดยมี
หลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- ๕ หมายถึงระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ มากที่สุด
- ๔ หมายถึงระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ มาก
- ๓ หมายถึงระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ ปานกลาง
- ๒ หมายถึงระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ น้อย
- ๑ หมายถึงระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	การดำเนินงานผู้บริหารเทศบาลตำบลเมืองจันทร์ตามบัญชี	ระดับของความคิดเห็น			
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย ที่สุด (๑)
	๑. ปัจจัยภายในองค์กร				
	โครงสร้างภายในองค์กร				
๑	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อประชาชนและสังคม				
๒	ผู้บริหารมีนโยบายในการบริหารที่ชัดเจน				
๓	ผู้บริหารมีลำดับชั้นในการทำงานซึ่งไม่กระทบจิตใจของ ผู้ถูก				
๔	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับข้อดีของการบริหารมีฐานะ แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์				
๕	ผู้บริหารมีการประเมินผลเชิงคุณธรรมพิจารณาถึงประโยชน์ต่อการ เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการมีปัญหาร่วมกัน				
	มาตรฐานในการทำงาน				
๖.	ผู้บริหารให้ความสำคัญและความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาจัดการ ความรับผิดชอบกับปัญหาระดับท้องถิ่นโดยตรง				
๗	ผู้บริหารมีเจตนาและมีความรับผิดชอบต่องานที่วางไว้อย่าง ชัดเจน				

ข้อ	ภาวการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศไทย	ระดับผลกระทบที่ประเมิน			
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อยที่สุด (๑)
๔	ผู้ให้บริการการประเมินผลในการปฏิบัติงาน				
๕	ผู้ให้บริการประชาสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน				
๑๐	ผู้ให้บริการก่อสร้างและดูแลรักษาความเรียบร้อยของสถานที่				
๑๑	ผู้ให้บริการจัดหาสถานที่ในการทำการแข่งขัน				
๑๒	ผู้ให้บริการความสะอาดในการปฏิบัติงาน				
๑๓	ผู้ให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้แข่งขัน				
๑๔	ผู้ให้บริการด้านวิทยุและประชาสัมพันธ์ของสมาคม				
๑๕	ผู้ให้บริการด้านยานยนต์ที่วิ่งนำขบวน ผลการแข่งขันและกรรมการ				
	ความรับผิดชอบต่อการแข่ง				
๑๖	ผู้ให้บริการนำพาชมของเล่นเด็ก				
๑๗	ผู้ให้บริการนำส่งบัตรเข้าชมการแข่งขันและแข่งขันในกีฬา				
๑๘	ผู้ให้บริการด้านความปลอดภัยต่อการแข่งขันกีฬาร่วม				
๑๙	ผู้ให้บริการด้านความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน				
๒๐	ผู้ให้บริการชมการแข่งขันกีฬาร่วมการแข่งขันกีฬาร่วมผู้ปฏิบัติงาน				
	การให้บริการด้านการจัดการแข่งขันกีฬาร่วมผู้ปฏิบัติงาน				
	๒. ปัญหาความมั่นคง				
	การบริการให้เล่นในกีฬา Thailand 4.0				
๒๑	ผู้ให้บริการให้เล่นในกีฬา Thailand 4.0				
๒๒	ผู้ให้บริการจัดการแข่งขันกีฬาร่วมการแข่งขันกีฬาร่วมผู้ปฏิบัติงาน				
๒๓	ผู้ให้บริการจัดการแข่งขันกีฬาร่วมการแข่งขันกีฬาร่วมผู้ปฏิบัติงาน				

ข้อ	รายละเอียดของกิจกรรม	ระดับของความคิดขั้นสูง				
		พื้นฐาน (๕)	กลาง (๔)	น้อย (๓)	น้อย (๒)	น้อย (๑)
๒๔	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยอำนวยความสะดวกตลอดกระบวนการเชิงนโยบายการตัดสินใจที่สำคัญภายในและภายนอก					
๒๕	ผู้บริหารมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเรียนรู้ เช่น E-mail, Webboard, Blog เป็นต้น					
๒๖	ผู้บริหารนำงานที่เดิมทำเป็นการเขียนเอกสารมาเปลี่ยนมาใช้โปรแกรม					
๒๗	ผู้บริหารสนับสนุนการคิดค้นผลงานของผู้ประกอบการที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย					
๒๘	ความคาดหวังของงานที่เป็นที่					
๒๙	ส่งเสริมให้มีการประชุมในทุกระดับหรือเสนอข้อพิจารณาและร่วมกันคิดค้นแนวทางการปฏิบัติงาน					
๓๐	ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและปรับปรุงงานเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง					
๓๑	ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้รักษาราชการแทนทางวิชาการและสิ่งแวดล้อมเป็นต้นเป็นสาธารณชนปฏิบัติส่วนรวม					
๓๒	ให้องค์การทราบอย่างทันท่วงทีถึงปัญหาที่ตนดูแลและรับผิดชอบ จัดทำโครงการและโครงการการดำเนินงานและสิ่งอื่นที่มุ่งจัดทำขึ้นเพื่อมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น					
๓๓	สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท้องถิ่น					
๓๔	การร่วมมือกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาของประชาชน					
๓๕	ผู้บริหารพึงมีการติดต่อสัมพันธ์กับวิถีชีวิต					
๓๖	ผู้บริหารมีกระบวนการดำเนินงานตลอดทั้งปีด้วยระบบภูมิปัญญาท้องถิ่น					
๓๗	เป็นโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรวมใจของโครงการต่างๆขององค์กรทางศาสนาท้องถิ่น					
๓๘	มีกลไกในการส่งเสริมการดำเนินงานร่วมกันที่เป็นระบบ					



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง : ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานของเทศบาลตำบล
ในจังหวัดนนทบุรี

คำแนะนำ : แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยประเด็นการสัมภาษณ์จำนวน ๒ ตอน

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ นามสกุล

ตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบปัจจุบัน

สถานที่สัมภาษณ์

วันที่เดือนพ.ศ.

เวลาน.

ตอนที่ ๒

๒.๑ ในทัศนคติของท่าน สภาพภาวะผู้นำในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัด
นนทบุรีเป็นอย่างไรบ้าง

๒.๒ ปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัด
นนทบุรี เป็นอย่างไร และมีปัจจัยด้านใดบ้าง

๒.๓ แนวทางการใช้หลักพุทธธรรมไปพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานของเทศบาลตำบลใน
นนทบุรี เป็นอย่างไร

๒.๔ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงาน
มีอะไรบ้าง และมีแนวทางการแก้ไขอย่างไร

ลงชื่อ.....(ผู้ให้สัมภาษณ์)

ประวัติผู้วิจัย



ชื่อ นามสกุล	: นางนฤมล เพ็ญศิริวรรณ
วัน เดือน ปีเกิด	: ๒๒ เมษายน ๒๕๑๑
ภูมิลำเนา	: กรุงเทพมหานคร
การศึกษา	: ปริญญาตรี ร.บ. สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญาโท พธ.ม. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
หน้าที่การงาน	: ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท เมโทรคอนเนค จำกัด
ประสบการณ์การทำงาน	: ผู้จัดการฝ่ายขาย บริษัท คอมพิวเตอร์ยูเนี่ยน จำกัด ผู้จัดการฝ่ายขาย บริษัท คอมพิวเตอร์ ซิสเต็มส์ คอนเน็คชั่น จำกัด หัวหน้าฝ่ายขาย บริษัท คอมเพ็ค (ประเทศไทย) จำกัด พนักงานฝ่ายขาย บริษัท เดอะ แวลลู ซิสเต็มส์ จำกัด พนักงานฝ่ายขาย บริษัท ไมโคร เฮาส์ จำกัด
ผลงานทางวิชาการ	: ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด, วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ “ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ กรกฎาคม - ธันวาคม ๒๕๖๑”, : หลักพุทธธรรมกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด, การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ ๑ “พระพุทธศาสนากับภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน” วันศุกร์ที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒ ณ ห้องประชุมพระราชธรรมโสภณ วิทยาลัยสงฆ์ ร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, : การบริหารจัดการองค์กรในยุค ๔.๐, การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ ๑ “พระพุทธศาสนากับภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน” วัน ศุกร์ที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒ ณ ห้องประชุมพระราชธรรมโสภณ วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
ที่อยู่ปัจจุบัน	: ๗๙/ ๓๑๘ หมู่บ้านลภาวัน ๙ ถนนเลียบคลองแสน ตำบลบางพลับ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐ e-mail : pensiriwan2511@gmail.com Tel : ๐๙๓ ๒๓๑ ๖๕๕๙