



อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ธันวาคม 2562

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ธันวาคม 2562

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

INFLUENCE OF STRATEGIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON  
THE EFFICIENCY OF THE LOCAL ADMINISTRATION ORGANIZATIONS  
IN MUEANG SAKON NAKHON DISTRICT, SAKON NAKHON PROVINCE

BY

YOTSAWADI CHUAWONGPROM

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Master of Public Administration Degree in Public Administration

At Sakon Nakhon Rajabhat University

December 2019

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University





ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ อธิพิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

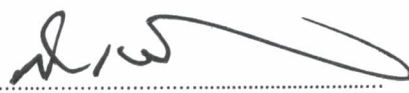
 ประธานกรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณิธิ การสมดี) และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น) ประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

 กรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง) กรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล)  
รักษาการแทนประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 26 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2562  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น ประธานที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง กรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการสอบป้องกันทุกท่านที่กรุณา ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง พร้อมให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณ นายกองดีกรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนครทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัย ตลอดจนบุคลากรกองการปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนครทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือสนับสนุน ทั้งด้านกำลังใจและกำลังทรัพย์ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ และคอยให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย คุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทีแด่บิดา มารดา และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม

ชื่อเรื่อง	อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ เมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
ผู้วิจัย	ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง
ปริญญา	รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรม องค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง สกลนคร จังหวัดสกลนคร จำนวน 268 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง สกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) วัฒนธรรมองค์การของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.03$ )
2. ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง สกลนคร จังหวัดสกลนคร (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 ส่วนใหญ่ มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 87.79 โดยมีคะแนนสูงสุด ร้อยละ 93.67 และคะแนนต่ำสุดร้อยละ 83.51
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลสูงสุด ( $\beta = .873$ ) รองลงมาคือ  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $\beta = .360$ ) โดยตัวแปรอิสระทุกตัวในสมการสามารถร่วมกันพยากรณ์  
ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร  
ได้ร้อยละ 68.90 ( $R^{2Adj} = .689$ )

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, วัฒนธรรมองค์การ, ประสิทธิภาพ,  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

<b>TITLE</b>	Influence of Strategic Leadership and Organizational Culture on the Efficiency of the Local Administration Organizations in Mueang Sakon Nakhon District, Sakon Nakhon Province
<b>AUTHOR</b>	Yotsawadi Chuawongphrom
<b>ADVISORS</b>	Asst. Prof. Dr. Lamai Romyen Asst. Prof. Dr. Sanyasorn Swasthaisong
<b>DEGREE</b>	M.P.A. (Public Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2019

### **ABSTRACT**

The purposes of this study included the following: 1) to investigate the strategic leadership, an organizational culture, and the efficiency of the local administration organizations in Mueang Sakon Nakhon District, Sakon Nakhon Province, and 2) to examine the influence of the strategic leadership and an organizational culture on the efficiency of the local administration organizations in Mueang Sakon Nakhon District, Sakon Nakhon Province. The samples were 268 employees who worked for the local administration organizations in Mueang Sakon Nakhon District, Sakon Nakhon Province. The instrument adopted for data collection was the questionnaire whereas the statistics employed for data analysis consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation, and Multiple Regression.

The study revealed these results:

1. The strategic leadership of the administrators of the local administration organizations in Mueang Sakon Nakhon District, Sakon Nakhon Province, as a whole, was at the high level ( $\bar{X} = 3.89$ ). Likewise, the organizational culture of the local administration organizations in Mueang Sakon Nakhon District, Sakon Nakhon Province, as a whole, was at the high level ( $\bar{X} = 4.03$ ).

2. Assessing the efficiency of the local administration organizations in Mueang Sakon Nakhon District, Sakon Nakhon Province, it was found that most organizations had their efficiency at the high level. Their average Local Performance Assessment (LPA) in 2019 was 87.79%, ( $\bar{X} = 4.39$ ). The highest Local Performance Assessment gained was 93.67% and the lowest was 83.51%.



3. The strategic leadership and an organizational culture significantly influenced the efficiency of the local administration organizations in Mueang Sakon Nakhon District, Sakon Nakhon Province at 0.05 statistical level. The organizational culture had the highest influence ( $\beta = .873$ ), followed by the strategic leadership ( $\beta = .360$ ). All independent variables could be used to correctly predict the efficiency of the local administration organizations in Mueang Sakon Nakhon District, Sakon Nakhon Province 68.90% ( $R^{2Adj} = .689$ ).

Keywords: Strategic leadership, organizational culture, efficiency, and local administration organization

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	5
สมมติฐานของการวิจัย .....	6
ความสำคัญของการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ .....	14
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ .....	26
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	43
บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร	
จังหวัดสกลนคร .....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	51
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	61
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	71
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ .....	73
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	77
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	77
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	78

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	82
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	82
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	84
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	107
สรุปผลการวิจัย .....	107
อภิปรายผลการวิจัย .....	108
ข้อเสนอแนะการวิจัย .....	114
บรรณานุกรม .....	117
ภาคผนวก .....	126
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	127
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ .....	155
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	157
ภาคผนวก ง ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม .....	167
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	173
ภาคผนวก ฉ คำอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม .....	175
ภาคผนวก ช ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ประจำปี 2562. ....	181
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	186

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย .....	70
2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล .....	85
3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร รายด้าน .....	88
4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร รายข้อ .....	89
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล รายข้อ .....	90
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รายข้อ .....	91
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รายข้อ .....	92
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร รายด้าน .....	93
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมส่วนรวม รายข้อ .....	94
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ รายข้อ .....	95

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมปรับตัว รายชื่อ .....	96
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ รายชื่อ .....	97
13 ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร .....	98
14 จำนวนและร้อยละของระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร .....	99
15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กร กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร .....	101
16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร .....	103
17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	104
18 จำนวนและร้อยละของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ..	105

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	10
2 ปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับประสิทธิภาพองค์กร .....	27
3 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร (Level of Organizational Culture) .....	33
4 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันของวัฒนธรรมองค์กร .....	35
5 ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กร .....	37
6 โครงสร้างค่านิยมการแข่งขันตัวแบบวัฒนธรรมองค์กร .....	38
7 ประเภทวัฒนธรรมองค์กรของ Denison, Cho and Young .....	39

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรากฐานของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เนื่องจากเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ในการฝึกฝน ให้การศึกษาเกี่ยวกับการเมืองแก่ประชาชน ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง เกิดสำนึกและเห็นความสำคัญ คู่ขนานกับการใช้สิทธิทางการเมือง นำไปสู่ความศรัทธาและความเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย ความเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา มีวิกฤติทางการเมืองในระดับประเทศเกิดขึ้นหลายครั้งและทำให้การทำงานของรัฐบาลส่วนกลางไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร แต่ในทางกลับกัน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกลับกลายเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาในระดับท้องถิ่น รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ในระดับหนึ่ง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้เปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์เชิงอำนาจแบบใหม่จากที่อำนาจศูนย์กลางเป็นผู้กำหนดนโยบายมาเป็น “ท้องถิ่นกำหนดตนเอง” แล้วการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่ของคนในท้องถิ่นสร้างความเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้นเพียงใด การศึกษาบทบาทขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในมิติของการสร้างพื้นที่ทางการเมืองให้แก่ประชาชน จึงมีความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้เราสามารถพัฒนา กำหนดทิศทางขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เป็นองค์กรที่เป็นประโยชน์อย่างสูงสุดแก่ประชาชน (ปັນณธร เขียวชัยพฤกษ์, 2560, หน้า 1)

การปกครองท้องถิ่น เกิดขึ้นบนพื้นฐานของแนวความคิดในการพัฒนาการปกครองแบบประชาธิปไตยที่ต้องการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเอง จึงถือได้ว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรากฐานของระบอบประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น และเป็นกลไกการปกครองที่จะบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นของตนได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะการปกครองส่วนท้องถิ่นมีที่มาจากประชาชน การดำเนินกิจการจึงเป็นไปเพื่อประชาชน โดยการกำกับดูแลของประชาชน ดังนั้น การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญในทางการเมือง การปกครองของประเทศที่มีการปกครองในระบอบ

ประชาธิปไตยจะเห็นได้ว่ารัฐบาลซึ่งเป็นกลไกในการบริหารการปกครองของรัฐนั้น มีภาระหน้าที่อย่างมากมายในการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งคน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจสังคม และการจัดทำบริการสาธารณะให้กับประชาชนได้อย่างทั่วถึงในทุกพื้นที่ รวมทั้งแก้ไขข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณ (Budget) และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอันเป็นการลดภาระของรัฐบาลจากส่วนกลางโดยการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จึงเป็นผลให้การปกครองท้องถิ่นมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการพัฒนาประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในท้องถิ่น (ยุติธรรม ปัทมะ, 2558, หน้า 2-3)

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทาง การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ เป็นหัวใจของการบริหารเป็นผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จได้จากความร่วมมือของผู้อื่น ผู้นำที่ดีมีหน้าที่ประสานเพื่อนำไปสู่จุดหมายเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีที่จะเป็นผู้ตาม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ หากองค์การใดมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ คือ มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม องค์การนั้นจะได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำในปัจจุบันต้องมีกิจกรรมต่างๆ เพิ่มมากขึ้นทั้งกิจกรรมภายในและภายนอกองค์การ ผู้นำจึงจำเป็นต้องมี “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic Leadership) เพื่อพัฒนาศักยภาพการตัดสินใจ ในสถานการณ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น พัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตน และที่สำคัญอย่างยิ่งต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม (Boal and Schultz, 2007) เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยในการพัฒนาทางการเมืองท้องถิ่นและการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการ ลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร รวมทั้งการปรับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคลที่กระจายอยู่ทั่วทั้งประเทศจึงต้องมี



ความเข้มแข็ง พัฒนาตนเอง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับบทบาทการบริหาร การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากที่กล่าวมาข้างต้น การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีผู้นำที่ดี ก็จะส่งผลในทิศทางที่ดีต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรที่มีอยู่มากมาย ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะลักษณะภาวะผู้นำจะส่งผลโดยตรงต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาขององค์กร ที่ผู้นำนั้นปฏิบัติหน้าที่อยู่ (สมบัติ บุญเลี้ยง, 2556, หน้า 2)

นอกจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นแล้ว รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นหัวใจของความสำเร็จในการดำเนินงานของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความเชื่อค่านิยม ของสมาชิกในองค์กรที่ยึดถือร่วมกันองค์กรใดๆ ที่มีการกำหนดระบบในการบริหารที่ดี มีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจนย่อมนำมาสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ แต่อาจพบว่า คนในองค์กรขาดพลังในการขับเคลื่อนในการทำงานขาดความสามัคคีไม่ไว้วางใจซึ่งกัน และกันก็จะไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหนึ่งวัฒนธรรมที่อ่อนแอ และเป็นอุปสรรคต่อการทำงานดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจเรื่องรูปแบบวัฒนธรรม องค์กรซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้้องค์กรแต่ละองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงาน เหมือนกันแต่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน (วิภาดา คุปตานนท์, 2551, หน้า 277)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณี ปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกัน เป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญ ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้้องค์กรได้รับความเชื่อถือจาก สังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหาร และแก้ไขปัญหขององค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดีอันนำมาซึ่ง ชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร การบริหารและการพัฒนา องค์กรถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ (เด่นณรงค์ ธรรมมา, 2556, หน้า 1)

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในฐานะเป็นผู้กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศได้ให้ความสำคัญของการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 ถึงปัจจุบัน โดยในแต่ละปีจะมีการตั้งคณะกรรมการประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ หรือ Local Performance Assessment (LPA) ได้แบ่งการประเมินประสิทธิภาพออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านที่ 1 การบริหารจัดการ ด้านที่ 2 การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านที่ 3 การบริหารการเงินและการคลัง ด้านที่ 4 การบริการสาธารณะ และด้านที่ 5 ธรรมภิบาล เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานและจัดบริการสาธารณะให้มีมาตรฐานเช่นเดียวกันทั่วประเทศ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งได้ทราบสถานะตนเองจากผลการประเมินประสิทธิภาพว่าอยู่ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเดียวกัน ในจังหวัดเดียวกัน ในกลุ่มจังหวัดเดียวกัน ในภาคเดียวกัน หรือในระดับประเทศ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานอย่างไม่หยุดนิ่ง ตลอดจนกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำผลการประเมินไปเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานส่งเสริม ปรับปรุง และพัฒนาให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และในปี พ.ศ. 2559 ได้มีการพัฒนารูปแบบการประเมินให้มีความสอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาลและส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยกำหนดให้ผู้แทนชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อสร้างความโปร่งใส และสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยมีการกำหนดเกณฑ์การแบ่งระดับผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) เป็น 5 ระดับ ดังนี้ ระดับดีเด่น ผลการประเมินอยู่ในระดับร้อยละ 90 ถึง 100 ระดับดีมาก ผลการประเมินอยู่ในระดับร้อยละ 80 ถึง 89.99 ระดับดี ผลการประเมินอยู่ในระดับร้อยละ 70 ถึง 79.99 ระดับพอใช้ ผลการประเมินอยู่ในระดับร้อยละ 60 ถึง 69.99 และระดับควรปรับปรุงผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำกว่า ร้อยละ 60 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2560, หน้า 6)

เมื่อพิจารณาจากผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ Local Performance Assessment (LPA) ย้อนหลัง 3 ปี พบว่าในปี 2559 คะแนนร้อยละ 73.36 ปี 2560 คะแนนร้อยละ 79.41 และปี 2561 คะแนนร้อยละ 80.70 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2562) ผลการประเมินมีทิศทางเพิ่มสูงขึ้น

ซึ่งสะท้อนถึงพัฒนาการของประสิทธิภาพการดำเนินการขั้นพื้นฐานในด้านต่างๆ ที่ดี แต่ยังมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดอื่นๆ ที่ยังมีงานบางประเด็นยังไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งวิธีการบริหารงานให้มีคุณภาพเกิดประสิทธิภาพสามารถประเมินได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงจำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าอยู่ในระดับใด ประกอบกับยังไม่มีการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร เพื่อค้นหาว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร มากน้อยเพียงใด เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนยกระดับศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไปและเพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

### คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร หรือไม่อย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

### สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

### ความสำคัญของการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสำคัญดังนี้

1. ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

2. ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

3. ผลจากการวิจัยทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร สำนักงานท้องถิ่นอำเภอเมืองสกลนคร สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร จำนวน 891 คน (สำนักงานท้องถิ่นอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร, 2562)

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร จำนวน 268 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเทียบตารางสำเร็จรูปคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (สิน พันธุ์พินิจ, 2554, หน้า 137) และจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

### 2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

#### 2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่

2.1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Boal and Hooljberg (2000); Davies and Davies (2006); Gandz (2006); Cross and other (2008) และสืบบงศ์ กาฬวงศ์ (2554, หน้า 76-87) ประกอบด้วย

2.1.1.1 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร

2.1.1.2 ด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

2.1.1.3 ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2.1.1.4 ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของ Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209) ประกอบด้วย

2.1.2.1 วัฒนธรรมส่วนร่วม

2.1.2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ

2.1.2.3 วัฒนธรรมปรับตัว

2.1.2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร (แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 ประกอบด้วย

2.2.1 ด้านที่ 1 การบริหารจัดการ

2.2.2 ด้านที่ 2 การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา

2.2.3 ด้านที่ 3 การบริหารงานการเงินและการคลัง

2.2.4 ด้านที่ 4 การบริการสาธารณะ

2.2.5 ด้านที่ 5 ธรรมภิบาล

### 3. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการวิจัย

พื้นที่ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร (ยกเว้นองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครและเทศบาลนครสกลนคร) จำนวน 17 แห่ง ได้แก่

3.1 เทศบาลตำบลดงมะไฟ

3.2 เทศบาลตำบลท่าแร่

3.3 เทศบาลตำบลธาตุนาเวง

3.4 เทศบาลตำบลเชียงเคี่ยน

3.5 เทศบาลตำบลจันทอน

3.6 เทศบาลตำบลเหล่าปอแดง

3.7 เทศบาลตำบลหนองลาด

3.8 เทศบาลตำบลฮางโฮง

3.9 เทศบาลตำบลเมืองทองท่าแร่

3.10 องค์การบริหารส่วนตำบลขมื่น

3.11 องค์การบริหารส่วนตำบลโนนหอม

3.12 องค์การบริหารส่วนตำบลม่วงลาย

3.13 องค์การบริหารส่วนตำบลดงชน

3.14 องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยาง

3.15 องค์การบริหารส่วนตำบลพังขว้าง

3.16 องค์การบริหารส่วนตำบลดงมะไฟ

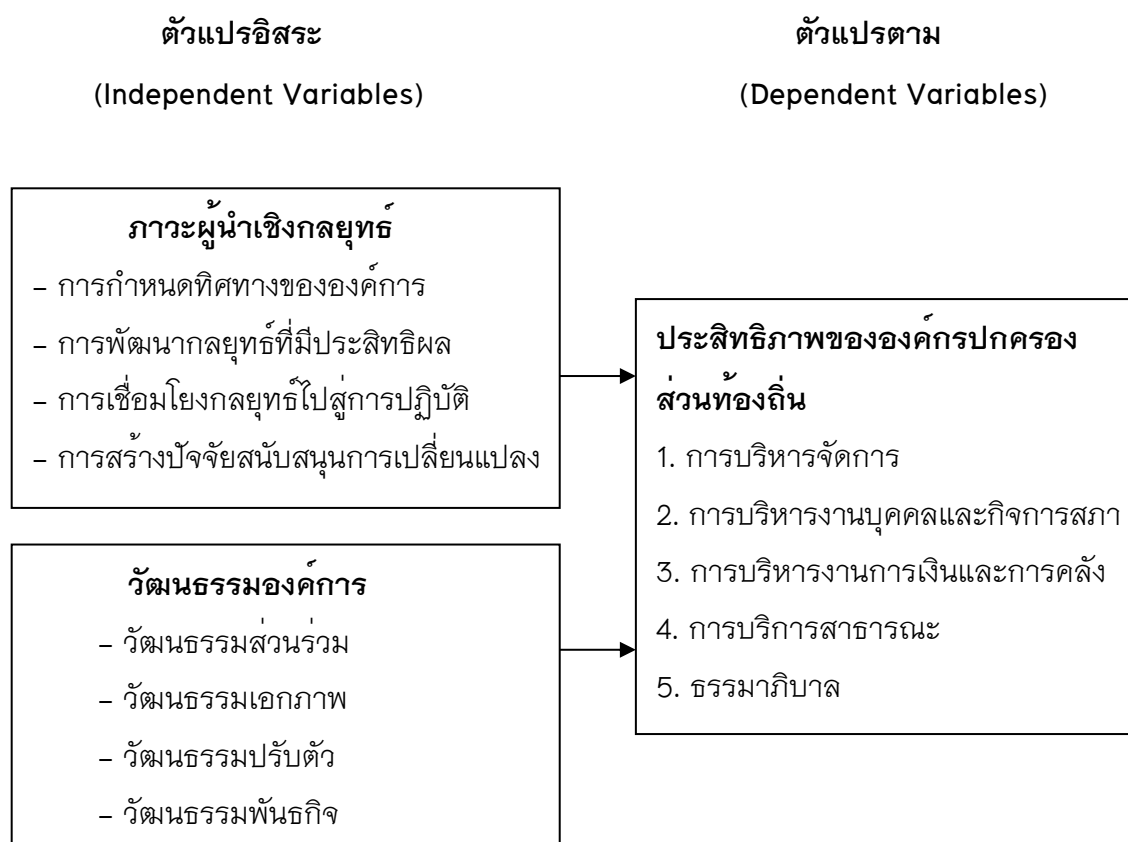
3.17 องค์การบริหารส่วนตำบลโคกก่อ

#### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลาดำเนินการวิจัย

ช่วงเวลาที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ ระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2562 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2562

#### กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำ 1) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของ Boal and Hooljberg (2000); Davies and Davies (2006); Gandz (2006); Cross and other (2008) และสี่บวงศ์ กาฬวงศ์ (2554, หน้า 76–87) 2) แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ของ Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209) และ 3) แนวคิดการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 มาประยุกต์ใช้แบบบูรณาการและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย เพื่อตอบคำถามของการวิจัยและกำหนดเป็นความมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ซึ่งมีบทบาทและสามารถพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยเหตุนี้ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การนำบริบทและภาพรวมขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดพันธกิจ (Mission) หรือกรอบ



ในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ทั้งในระยะสั้น ระยะยาว ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก ได้แก่ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของสังคมและ โลกาภิวัตน์ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แก่ผู้ปฏิบัติได้รับรู้

1.2 การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล หมายถึง การนำผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาส และผลการวิเคราะห์ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก องค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนดกลยุทธ์ มาตรฐานและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน กลยุทธ์ที่กำหนดสะท้อนความต้องการของผู้รับบริการ และช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากร น้อยลง

1.3 การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร แปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.4 การสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมอบอำนาจ การตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความสมดุลโดยคำนึงถึง ความสำคัญของระดับกลยุทธ์ การดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทุนทางสังคม

2. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติ ในองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย

2.1 วัฒนธรรมส่วนร่วม หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนเสริมสร้าง อำนาจ (Empowerment) แก่บุคลากร เน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) และมีการ พัฒนาสมรรถภาพบุคลากร (Capability Development) ในทุกระดับ

2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ หมายถึง ค่านิยมแกนกลาง (Core Values) มีความชัดเจนและคงเส้นคงวา การตกลงร่วม (Agreement) บุคลากรสามารถร่วมกัน กำหนดตกลงที่ชัดเจนว่าแนวทางการปฏิบัติใดที่ถูกต้องพึงกระทำและแนวทางใดเป็นสิ่งที่ ไม่ถูกต้องและไม่พึงกระทำ ความร่วมมือและการบูรณาการ (Coordination and Integration)

2.3 วัฒนธรรมปรับตัว หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น มีการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ หมายถึง ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น (Strategic Direction and Intent) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objectives) และวิสัยทัศน์ (Vision)

3. ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ความสำเร็จของประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง สกลนคร จังหวัดสกลนคร ที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผนงานการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณของรัฐบาลดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาท้องถิ่นส่งผลต่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืนเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนในประเทศ ประกอบด้วย

3.1 ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและพร้อมในการดำเนินการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น

3.2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งการวางแผนการส่งเสริม การพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ และการสืบทอดตำแหน่ง พร้อมทั้งมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ พร้อมกับส่งเสริมและสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการบริหารงานการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีรายได้เพิ่มขึ้น ลูกหนี้ลดลง มีการดำเนินการด้านงบประมาณและพัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย โปร่งใส ไม่มีข้อทักท้วงที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารงานการเงินและการคลังจากหน่วยงานตรวจสอบ

3.4 ด้านการบริการสาธารณะ หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการดำเนินการในการจัดหา รักษา และซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่

ทั้งด้านไฟฟ้าสาธารณะ ถนน ทางเดิน และทางเท้า น้ำประปา รวมถึงการควบคุมอาคาร เพื่อสร้างความปลอดภัยในโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่ต่างๆ มีการดำเนินการในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้งในด้านการศึกษาการสาธารณสุข การส่งเสริมการกีฬา การส่งเสริม เพื่อสร้างความเท่าเทียมกันในสังคมในการเข้าถึงโอกาสในด้านต่างๆ ทั้งในเด็กและเยาวชน ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการและผู้ไร้ที่พึ่ง และคำนึงถึงการส่งเสริมความเท่าเทียมกันทางเพศ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ ทั้งในด้านกิจการตลาด การส่งเสริมการท่องเที่ยวและการส่งเสริมการประกอบอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น มีบทบาทในการส่งเสริม สร้างสรรค์ และอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาในท้องถิ่น มีการเตรียมความพร้อมรับ สาธารณภัย มีบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตย ในฐานะโรงเรียนสอนประชาธิปไตยขั้นพื้นฐาน ให้กับประชาชน และมีบทบาทในการป้องกันและแก้ไขยาเสพติดเพื่อร่วมรักษาความสงบเรียบร้อยในชุมชน มีการดำเนินการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

### 3.5 ด้านธรรมาภิบาล หมายถึง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความโปร่งใส และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในทุกรูปแบบ

4. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น ที่สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย ในพื้นที่อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร จำนวน 17 แห่ง

5. ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ผู้บริหารท้องถิ่นของเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี นายกองดีการบริหารส่วนตำบล และรองนายกองดีการบริหารส่วนตำบล

6. บุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้าง สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ที่ปฏิบัติงานตามโครงสร้างการบริหารงาน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารวิชาการ รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร

จังหวัดสกลนคร

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในหัวข้อนี้ เป็นการกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2550, หน้า 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี ข้างหน้า วางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานกลยุทธ์

นฤมล สุภาทอง (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบของ ภาวะผู้นำที่มองการณ์ไกลในการสร้างและพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

เซวรงค์ดี พฤษเทศ (2553, หน้า 55) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของอิทธิพลผู้นำมีต่อบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อการบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่ครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) โดยการกำหนดทิศทางขององค์การ การวางแผนหรือการสร้างทางเลือก การนำไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมหรือการประเมิน

Rowe (2001, p. 82) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นความสามารถใช้อิทธิพลสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นการสร้างศักยภาพให้กับองค์กรในระยะยาว

Robbins and Coulter (2003) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงเป็นทักษะที่เกิดจากประสบการณ์และความอาวุโส มีความรอบรู้ (Wisdom) และมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการวางแผนการดำเนินงาน สามารถตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่มีความหลากหลายและไม่แน่นอน

Dubrin (2004, p. 43) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางขององค์การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

## 2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การแข่งขันในศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนท้าทาย เต็มไปด้วยโอกาสและภัยคุกคาม ภายใต้สภาพแวดล้อมที่คาดเดาได้ยาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำความเจริญก้าวหน้าและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การได้ (Ireland and Hitt, 2007, p. 43) ผู้นำองค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550) ลำดับต่อไปผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจากทัศนะของนักวิชาการและจากผลงานวิจัย เพื่อไปสังเคราะห์และกำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1 Robbins and Coulter (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกระบวนการเชิงกลยุทธ์ 8 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1) การวางแผน (Planning) การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ ขั้นที่ 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นที่ 3) กำหนดโอกาสและอุปสรรค ขั้นที่ 4) การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ ขั้นที่ 5) การกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน ขั้นที่ 6) การกำหนดกลยุทธ์นำไปปฏิบัติ (Implementation) ขั้นที่ 7) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและควบคุมหรือประเมินผล (Evaluation) ขั้นที่ 8) การประเมินผลงาน ซึ่งจะเห็นว่าการดำเนินกระบวนการเชิงกลยุทธ์จะเน้นการวางแผน แต่หากการวางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดีแล้วมิได้นำไปปฏิบัติ หรือประเมินผลอย่างเหมาะสม องค์การก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าทุกกระบวนการต่างก็มีความสำคัญและต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify Current Mission, Objective Strategies) การสำรวจและทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์การ พันธกิจจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์การจะได้ยึดเป็นหลักในขอบเขตของสินค้าหรือบริการขององค์การ ส่วนเป้าหมายปัจจุบันขององค์การจะทำให้ทราบถึงรายละเอียดของพันธกิจที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้สอดคล้องของกลยุทธ์กับเป้าหมายขององค์การ และพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ว่าควรมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ ในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the Environment) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์การอย่างถูกต้อง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) ซึ่งได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment) เช่น ผู้รับบริการ วัตถุดิบ คู่แข่ง กลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาแนวโน้ม (Trends) ของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อให้เป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค (Identify Opportunities and Threats) เป็นขั้นตอนที่มีผลมาจากขั้นตอนที่ 2 เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกแล้วหากผลกระทบต่อองค์กรเป็นลบ (Negative) แสดงว่าเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อองค์กร แต่อย่างไรก็ตามสถานการณ์เดียวกันอาจเป็นโอกาสต่อองค์กรหนึ่ง แต่เป็นอุปสรรคต่ออีกองค์กรหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์กรอาจมีสิ่งแวดล้อมภายใน คือ ทรัพยากรขององค์กรแตกต่างกัน หรือความสามารถในการจัดแตกต่างกันบางครั้ง แนวโน้มของสถานการณ์เดียวกันอาจมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กรเดียวกันทั้งสองอย่างพร้อมๆ กัน

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร (Analyzing the Organization's Resources and Capabilities) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เช่น พิจารณาทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ของพนักงานขององค์กร ผลิตภัณฑ์ (Product) สถานะทางการเงิน (Financial Position) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรจะเป็นกรอบกำหนดความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรอย่างหนึ่ง องค์กรที่มีความสามารถเด่น (Core Competencies) ทางใดทางหนึ่ง เช่น ทักษะความชำนาญ เทคโนโลยี เงินทุน เหนือองค์กรอื่นใดจะเป็นอาวุธ (Competitive Weapons) ที่สร้างได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรธุรกิจปัจจุบันจึงพยายามสร้างความสามารถเด่นที่คู่แข่งไม่อาจมีหรือเทียบเทียมได้

ขั้นที่ 5 การกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อน (Identifying Strength and Weakness) จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 หากองค์กรมีสิ่งแวดล้อมภายในที่ดีเด่นหรือเหนือกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หมายถึง องค์กรนั้นมีจุดแข็ง (Strength) แต่หากสิ่งแวดล้อมภายในด้อยกว่าคู่แข่งจะเป็นจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร เมื่อองค์กรมีจุดแข็งต้องรักษาไว้ให้มีอยู่โดยตลอด ขณะเดียวกันต้องแก้ไขจุดอ่อนหรือพยายามปรับเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งให้ได้ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กร (Organization's Culture) ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งขององค์กรที่เป็นบุคลิกภาพ (Personality) ที่สะท้อนค่านิยม ความเชื่อร่วมกันของคนในองค์กร อาจเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กรได้ เช่น หากวัฒนธรรมองค์กรมีผลทำให้พนักงานมีความสามัคคี รักดีต่อองค์กรร่วมมือกันทำงานหนักเพื่อองค์กรก็จะเป็นจุดแข็ง แต่หากวัฒนธรรมองค์กรที่เคยปฏิบัติมาตลอดไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การแต่งตั้งพนักงานที่ใช้ระบบอาวุโสอย่างเดียวโดยไม่พิจารณาความสามารถอาจถือเป็นจุดอ่อนขององค์กรได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่ผู้บริหาร

ต้องพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การด้วยหากองค์การใดมีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เหมาะสมอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยเช่นกัน

ขั้นที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies) องค์การทั้งหลายจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับหน้าที่ การกำหนดกลยุทธ์จะดำเนินตามขั้นตอนการตัดสินใจ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลากหลาย แล้วเลือกกลยุทธ์ที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และต้องพยายามผนวกกลยุทธ์ให้เข้ากันได้กับกลยุทธ์อื่นๆ ขององค์การและต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากจุดแข็งและโอกาสเหนือคู่แข่งโดยพยายามให้เกิดความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (Sustainable)

ขั้นที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies) กลยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติ แม้ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด หากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็ไม่เกิดประโยชน์อะไรต่อองค์การ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจูงใจและความเป็นผู้นำ

ขั้นที่ 8 การประเมินผลงาน (Evaluating Results) เพื่อให้ทราบว่าการกลยุทธ์ (Strategies) ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใด มีความคลาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติจริงตรงไหน ควรต้องมีการปรับแก้อย่างไร กระบวนการประเมินผลงานหรือการควบคุม (Control Process) ซึ่งเป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีการเบี่ยงเบนจากแผนต้องดำเนินการแก้ไข ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในส่วนงานหรือกิจกรรมย่อยๆ ในแผนก็ตาม

2.2 Cholonel Stephen (2004) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทหน้าที่สำคัญคือ 1) มีทักษะการกำหนด (Skill) 2) มุ่งเน้นวิสัยทัศน์ (Provides Vision and Focus) 3) มีความเชี่ยวชาญในการควบคุมและสร้างผู้นำอื่น (Musters Command And Peer Leadership Skills) กระตุ้นผู้อื่นให้คิดและแสดงออก (Inspires Other to Think and Act) 4) มีเป้าหมาย (Coordinates ends) วิธีการ (Ways) และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน (Means)

2.3 Ireland and Michael (2005, pp. 63-77) ได้ศึกษาสัมฤทธิ์ผลและการคงไว้ซึ่งกลยุทธ์ที่สมบูรณ์แบบในศตวรรษที่ 21 “บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์” (The Role of Strategic Leadership) พบว่า ลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์



คือ มีความสามารถในการประเมินการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุมว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ในส่วนขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่แน่ชัดและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) การคงไว้ซึ่งกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การประเมินและดำรงไว้ซึ่งกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล 5) ให้ความสำคัญกับหลักจริยธรรม และ 6) แสดงให้เห็นความสมดุลของการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

2.4 Hill and Jones (2008) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการจัดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้

2.4.1 มีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ (Clarity of vision) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการพิจารณาภาพรวมขององค์การและบริษัท เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ หากผู้นำซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง ไม่สามารถระบุเป้าหมายในอนาคตได้อย่างชัดเจนให้แก่บุคลากร ความล้มเหลวในการจัดการเชิงกลยุทธ์ย่อมเกิดขึ้นได้ เพราะทุกคนมีความเข้าใจในเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำจึงต้องสร้างความชัดเจนในเชิงเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารภาพในอนาคตขององค์การ รวมถึงคุณค่าภายใต้วิสัยทัศน์นั้นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้และตระหนัก รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีความเข้มแข็ง

2.4.2 ผู้นำต้องสามารถระบุตัวแบบธุรกิจ (Articulation Business Model) โดยผู้นำต้องแสดงให้เห็นแนวทางหรือกลยุทธ์ขององค์การที่จะใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ได้ เช่น การใช้เครือข่ายของการพัฒนาท้องถิ่นเป็นฐานในการระดมทรัพยากรเชิงบูรณาการ การประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปากเพื่อเพิ่มยอดขายในกลุ่มแม่บ้าน เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าองค์การจะดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนได้ผลต่อเนื่องจนบรรลุวิสัยทัศน์

2.4.3 ผู้นำต้องสามารถสร้างความผูกพันต่อภารกิจ (Commitment) แก่ผู้ปฏิบัติเนื่องจากความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติตระหนักในคุณค่าของเป้าหมายและการเชื่อมโยงประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายกับผลตอบแทนของหน่วยงานย่อยและบุคคล

2.4.4 ผู้นำต้องสามารถให้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Being Well Informed) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา กลยุทธ์ขององค์การ

จึงต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้นำจึงต้องมีข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลของสถานการณ์

2.4.5 ผู้นำต้องมีความตั้งใจจริงที่จะมอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ (Willingness to Delegate and Empowerment) สืบเนื่องจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งผู้ปฏิบัติต้องมีอำนาจในการบริหารและตัดสินใจใช้ดุลยพินิจในระดับหนึ่ง เพื่อให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่ไม่มอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือมอบแต่ไม่เพียงพอจะทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในช่วงของการปฏิบัติมีอุปสรรค

2.4.6 ผู้นำต้องฉลาดในการใช้อำนาจ (Astute Use of Power) คือ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เพียงพอต่อความต้องการของทุกหน่วยงานเพื่อให้เกิดความสมดุลของการดำเนินงานและสร้างความผูกพันและการทำงานที่เชื่อมโยงกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ

2.5 เซวรงค์ดี พฤกษเทเวศ (2553, หน้า 73-80) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ 2) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ สรุปได้ดังนี้

2.5.1 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง วิธีการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์จะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์การที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ความสามารถในการคิดเชิงปฏิวัติ และความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

2.5.2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหารซึ่งเป็นการกำหนดการดำเนินการระยะยาวขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ หรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ (functions of Management) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำไปปฏิบัติ (Leading) และการควบคุมการปฏิบัติการ (Controlling)

2.5.3 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัด การปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการ ปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน ได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจาก มาตรฐาน

2.6 สืบวงศ์ กาฬวงศ์ (2554, หน้า 76-87) ได้สังเคราะห์และจำแนก คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพภายใต้แนวคิดบทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแนวคิดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลที่สะท้อนทั้งลักษณะของขอบข่ายความ รับผิดชอบและสมรรถนะ (Competency) ที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์พึงมี จากแนวคิดของนักวิชาการ ประกอบด้วย Boal and Hooljberg (2000); Davies and Davies (2006); Gandz (2006); และ Cross and other (2008) โดยแบ่งคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล ออกเป็น 5 คุณลักษณะดังนี้

2.6.1 สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การได้ กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถเห็นภาพในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถคาดการณ์บริบทของ การแข่งขันโอกาสและอุปสรรคขององค์การได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมาย ระยะยาวขององค์การหรือวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย และสร้างคุณค่าเป็นที่รับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความ เข้าใจตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของวิสัยทัศน์ จนเกิดเป็นความเชื่อมั่นของ ผู้เกี่ยวข้องในอันที่จะยึดถือวิสัยทัศน์นั้นเป็นหลักแห่งคุณค่า

2.6.2 สามารถพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล เนื่องจากกลยุทธ์เป็นแนว ทางการบรรลุวิสัยทัศน์ที่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์การ หรือเป็นการดำเนินการ ในแนวทางที่องค์การใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลตอบแทนสูง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถ ระบุและมีความเข้าใจถึงสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์การ สามารถเข้าใจ บริบทสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน สามารถมองภาพรวมของการแข่งขัน การดำเนินงาน จุดแข็งจุดอ่อนที่มีความซับซ้อนของเหตุการณ์ ความทับซ้อนในความเป็นเหตุและผล สามารถสังเคราะห์หรือคิดเชิงกลยุทธ์ให้องค์การได้เปรียบ เป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนความ

ต้องการของประชาชนหรือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรน้อย เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.6.3 สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์นั้นต้องถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีสมรรถนะในการประสานกิจกรรมและทรัพยากรของหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำมาขับเคลื่อนกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องทราบถึงข้อกำหนด ระเบียบและวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยย่อย มีความสามารถในการวินิจฉัยตัดสินใจ ลำดับการใช้ทรัพยากรและจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างสมดุล ไม่เน้นแต่งานพัฒนาโดยละเลยการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรหรือผลตอบแทนทางการเงิน

2.6.4 สามารถสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่ตั้งอยู่บนการยอมรับอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กร การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ผลที่คาดหวัง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องมีความฉลาดในการใช้อำนาจและมีความฉลาดทางสังคมเพื่อกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน มีความตั้งใจจริงในการมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานบนฐานของจริยธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าของการดำเนินงานในบริบทสังคมที่พิสูจน์ความตั้งใจจริงและความจริงใจจากจริยธรรมของผู้นำ สุดท้ายผู้นำต้องไม่ละเลยต่อการพัฒนาทุนทางสังคม ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

2.6.5 สามารถพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติจำนวนมาก ซึ่งทุกคนมีความสำคัญต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ได้สำเร็จหรืออาจไม่สำเร็จซึ่งเป็นผลมาจากบุคลากรของแต่ละฝ่ายขาดความรู้ ขาดความเข้าใจ ขาดความผูกพัน และขาดทักษะในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมและให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

2.7 Dubrin (2004, pp. 333–336) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติโดยรวมคุณลักษณะทั้งของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกันโดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ

2.7.1 ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์การที่มีปฏิกริยากับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่างๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน
2. การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับ

ด้านความเข้าใจ

3. การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็มีความแตกต่างในเรื่องของตัวแทน และทักษะสำหรับงานนั้นๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้

4. ผู้จัดการ ที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหามากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยังการได้เต้าดำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

5. นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตภาพเพื่อรับมือกับปัญหาซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ ในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในการด้านความคิด ความเข้าใจ และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไขก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้านการจินตภาพ

2.7.2 ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีความสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่ายซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้วๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมามีอะไรก็ตามก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

2.7.3 การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

2.7.4 วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม้อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง แนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

2.7.5 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้อำนาจ เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไปองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว
  2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
  3. นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่ และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ
  4. แบบกว้างๆ ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
  5. แบบเจาะลึกลงรายละเอียด ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องหนึ่งก็ได้
  6. การเผชิญความเสี่ยง ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่ายดาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ ลักษณะนี้ จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น
  7. การมุ่งกำไร โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร
- จากนิยามความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ข้างต้นสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องอาศัยคุณลักษณะบทบาทและความสามารถของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในงานวิจัยนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีคุณลักษณะที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้
1. การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การนำบริบทและภาพรวมขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดพันธกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานทั้งในระยะสั้น ระยะยาว ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก ได้แก่ นโยบายกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกาภิวัตน์ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แก่ผู้ปฏิบัติได้รับรู้

2. การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล หมายถึง การนำผลการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส และผลการวิเคราะห์ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก องค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมา กำหนดกลยุทธ์ มาตรฐานและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน กลยุทธ์ที่กำหนดสะท้อนความต้องการของผู้รับบริการ และช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากร น้อยลง

3. การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร แปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการ เปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. การสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมอบอำนาจ การตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความสมดุลโดยคำนึงถึง ความสำคัญของระดับกลยุทธ์ การดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทุนทางสังคม

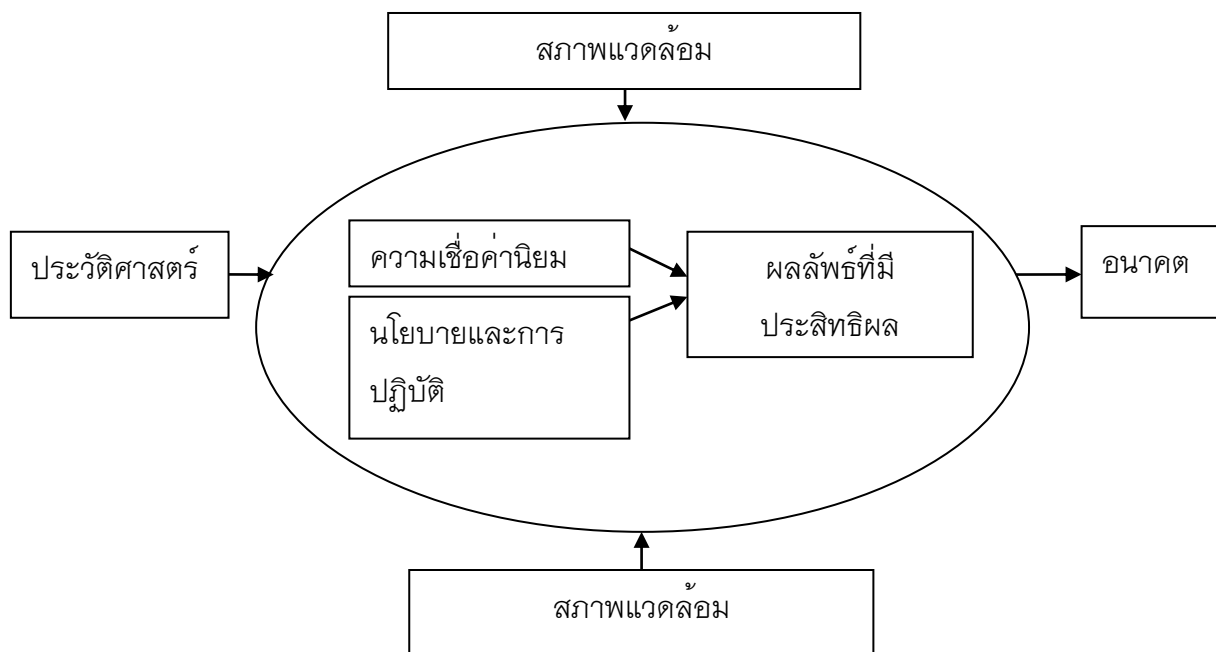
## แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

### ที่มาและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไก ในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ภายนอกและสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์กรทั้งนี้เพื่อให้องค์กร มีเสถียรภาพสามารถอยู่รอดเติบโตต่อไปได้นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการมากมายที่ยอมรับว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นจะแปรผันตามระดับของค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่ยึดถือจน กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อระดับของค่านิยมร่วมนั้นได้แผ่ขยาย ครอบคลุมหรือได้รับการยอมรับอย่างกว้างภายในองค์กร หรือเรียกว่าวัฒนธรรม ที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) ระดับของการมีประสิทธิภาพขององค์กรก็ยิ่งมีระดับสูงมากขึ้น Denison (1990, p.1) และในขณะเดียวกันก็พบว่าการศึกษาที่วัฒนธรรมองค์กรสามารถ ที่จะส่งผลประสิทธิขององค์กรได้นั้นยังเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถที่จะเป็น สาเหตุในการก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ Scholz (1987, p. 1) และในที่สุด Denison (1990, p. 5) ได้นำเสนอทฤษฎีแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร



และประสิทธิผลองค์การอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมและมีผลงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลองค์การ เช่น พร ภิเศก (2546, หน้า 33-34) ได้ศึกษา ผลการปฏิบัติงานในบริษัทญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จสูง พบว่า มีความสัมพันธ์สูงกับ ลักษณะวัฒนธรรมแบบการตลาด คือ เน้นค่านิยมการแข่งขันทำงานเชิงรุกและมุ่งผลลัพธ์ และวัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงพัฒนา คือ เน้นค่านิยมความยืดหยุ่นและนวัตกรรม อย่างไรก็ตามแม้ว่านักวิชาการจะยังขาดความเห็นที่สอดคล้องกันของความเชื่อมโยง ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การว่าเกิดขึ้นได้อย่างไรแต่การตระหนักว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสาเหตุสำคัญของประสิทธิผลองค์การได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย ในการบริหารแต่การศึกษาความเชื่อมโยงของการปฏิบัติทางการบริหารกับข้อสมมุติความ เชื่อเป็นประเด็นสำคัญที่มักจะถูกละเลยในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผล องค์การค่านิยมความเชื่อทำให้เกิดกลุ่มของการปฏิบัติทางการบริหารนโยบายและ การปฏิบัติที่สำคัญๆ บางอย่างยากที่จะแยกออกจากค่านิยมและความเชื่อ Denison (1990, p. 5) ซึ่งปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้เกิดกรอบแนวคิดทั่วไปและวิธีพิจารณาที่หลากหลาย ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การตามภาพประกอบ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 ปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์การ  
ที่มา: Denison (1990, p. 3)

ประสิทธิผลเป็นผลการปฏิบัติที่เกิดจากค่านิยมความเชื่อของสมาชิกภายในองค์การค่านิยมเฉพาะบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการเกิดความเชื่ออย่างแรงกล้า การตระหนักต่อภารกิจหรือการยึดมั่นจากความเชื่อและค่านิยมทำให้เกิดพื้นฐานของการร่วมมือในองค์การการปฏิบัติบางอย่างยกตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งกลยุทธ์ในการวางแผนการออกแบบงานหรือการตกลงใจล้วนแต่มีผลต่อการปฏิบัติงานในระยะสั้นและระยะยาวนโยบายและการปฏิบัติมีลักษณะสอดคล้องกับความเชื่อค่านิยมการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติการมีวัฒนธรรมแข็งบอกเป็นนัยว่าค่านิยมการปฏิบัติมีความผูกพันต่อกันความผูกพันดังกล่าวมักจะอ้างว่าเป็นที่มาของความเป็นองค์การและเป็นวิถีทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลให้ดีขึ้นในระยะยาวสภาพแวดล้อมบางอย่างจะทำให้เกิดวัฒนธรรมเฉพาะหรือองค์การอาจต้องการวัฒนธรรมบางอย่างเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การได้รับอิทธิพลมาจากหลายสาขาวิชา เช่น วิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา Ouchi (1981, p.1) โดยมีสาขามานุษยวิทยาเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาวัฒนธรรมซึ่งจะเน้นการศึกษาวัฒนธรรมของชุมชนและสังคม การพัฒนาองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การนี้สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับความซับซ้อนของแนวคิดด้านความสัมพันธ์ของมนุษย์กับแนวคิดเชิงระบบสังคมโดยคำว่าวัฒนธรรมองค์การนี้ได้เริ่มปรากฏในโลกวิชาการโดยถือเอาผลงานของ Pettigrew (1979, p.1) เป็นจุดเริ่มต้นแม้ว่าก่อนหน้านี้ Jacques (1952, p. 2) ได้พูดถึงวัฒนธรรมองค์การก่อนแต่ Jacques ได้ใช้คำว่าวัฒนธรรมโรงงาน (Culture of a Factory) จากนั้นในช่วงทศวรรษ 1980 วัฒนธรรมองค์การได้รับความสนใจอย่างจริงจังเนื่องมาจากหนังสือ 4 เล่ม คือ หนังสือของ Ouchi (1981) เรื่องทฤษฎี Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge ติดตามด้วยหนังสือของ Pascale and Athos (1981) เรื่อง The Art of Japanese Management: Application for American Executive Waterman (1982) เรื่อง In Search of Excellence: Lesson from America's Best Run Companies และหนังสือของ Deal and Kennedy (1982) Corporate Culture ซึ่งหนังสือทั้งสี่เล่มนี้แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การอย่างไรโดยสองเล่มแรกนั้นชี้ให้เห็นถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นประสบความสำเร็จเหนือบริษัทสัญชาติอเมริกาซึ่งสาเหตุสำคัญนั้นก็คือตัววัฒนธรรมองค์การของญี่ปุ่นนั่นเองและหนังสือทั้งสี่เล่มนี้ได้เสนอแนะเหมือนกันอยู่

อย่างหนึ่งว่าวัฒนธรรมองค์การคือกุญแจสำคัญในการเป็นองค์การที่มีประสิทธิผล ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ จึงเป็นเหตุให้องค์การต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมเพื่อความสำเร็จได้เปรียบเชิงการแข่งขันและด้วยเหตุผลเดียวกันนี้ จึงทำให้นักวิชาการเริ่มหันมาสนใจศึกษาแนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การอย่างจริงจังเพราะจะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การกล่าวคือ ค่านิยมที่ถูกยึดถืออย่างเข้มแข็งกว้างขวางภายในองค์การนั้น จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถคาดการณ์พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การได้ยังสามารถควบคุมไม่ให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาได้อีกด้วย ดังนั้นประสิทธิผลขององค์การมักจะแปรผันตามค่านิยมร่วมที่สมาชิกในองค์การยึดถือซึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์การนั่นเอง Cameron and Ettington (1988, p. 132) ได้สรุปผลว่าแนวคิดวัฒนธรรมองค์การนั้นมีต้นกำเนิดมาจากรากฐานที่แตกต่างกัน 2 หลักคือ หลักคิดที่มาจากรากฐานทางมานุษยวิทยา (An Anthropological Foundation) ที่กล่าวว่าองค์การคือวัฒนธรรมและหลักคิดที่มาจากรากฐานทางสังคมวิทยา (Sociological Foundation) ที่กล่าวว่าในองค์การมีวัฒนธรรมอยู่ ซึ่งในรากฐานทั้งสองนี้ยังมีอีก 2 แนวทางการศึกษา คือ แนวทางการศึกษาเชิงหน้าที่ (Functional Approach) เช่น วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากการมีพฤติกรรมร่วมกันแนวทางการศึกษาภาษาสัญลักษณ์ (Semiotic Approach) เช่น วัฒนธรรมจะเกิดขึ้นจากการรับรู้และตีความของแต่ละบุคคลแนวทางการศึกษาวัฒนธรรมองค์การทั้งสองมีความเชื่อพื้นฐานที่แตกต่างกัน คือ แนวทางการศึกษาเชิงหน้าที่ (Functional Approach) เชื่อว่านักวิจัยสามารถกำหนดความแตกต่างด้านคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์การได้ สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ และสามารถวัดได้ในเชิงประจักษ์วัฒนธรรมองค์การมีศักยภาพในการทำนายประสิทธิผลองค์การหรือผลลัพธ์อื่นๆ ได้ขณะที่แนวทางการศึกษาภาษาสัญลักษณ์ (Semiotic Approach) เชื่อว่าไม่มีสิ่งใดดำรงอยู่ในองค์การนอกเสียจากวัฒนธรรมองค์การเท่านั้นทุกคนภายในองค์การก็จะอยู่ท่ามกลางวัฒนธรรมองค์การตลอดเวลาซึ่งจะถูกกล่อมเกลียดด้วยปรากฏการณ์ต่างๆ ภายในองค์การและแนวคิดนี้ยังเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้ (Cameron and Quinn, 1999, p. 132 อ้างถึงใน พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553, หน้า 2)

### **ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ**

จากการสำรวจงานเขียนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของมานุษยวิทยาพบว่า นักมานุษยวิทยาแต่ละท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไปหลายความหมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับจุดยืนของนักวิชาการ เช่น นักวิชาการที่มีจุดยืนทางปรัชญาของศาสตร์

แบบตีความ (Interpretation) จะเห็นว่าวัฒนธรรมมิใช่พฤติกรรมที่สังเกตได้วัฒนธรรม คือ ความเป็นจริงที่สังคมสร้างขึ้น (Socially Structure Reality) ผู้ศึกษาจึงเป็นผู้ตีความ เพื่อให้เข้าใจความเป็นจริงดังกล่าวโดยใช้อัตวิสัยของตนเองโดยอยู่ในรูปของระบบ ความเชื่อและค่านิยมทางสังคมซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์ ขณะที่บางท่านมีจุดยืน ทางปรัชญาของศาสตร์แบบธรรมชาตินิยม (Naturalism) เห็นว่าวัฒนธรรม คือ ความเป็นจริงที่ดำรงอยู่อย่างเป็นอิสระจากผู้ศึกษาสามารถรับรู้ได้โดยเป็นวัตถุวิสัยและ คุณลักษณะที่ถูกรับรองโดยองค์การก่อเกิดมาจากพฤติกรรมร่วมของกลุ่ม นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังมีลักษณะหลักที่สำคัญที่มีผลต่อการนิยามความหมาย 4 ประการ ดังนี้

1. ความมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง คือ ลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความ คงทนและไม่สามารถยกเลิกได้ง่าย วัฒนธรรมยังคงดำรงอยู่แม้สมาชิกในองค์การจากไป วัฒนธรรมเป็นสิ่งเปลี่ยนแปลงยากเพราะว่าสมาชิกกลุ่มให้คุณค่าแก่เสถียรภาพซึ่งมอบ ความหมายในการดำรงชีวิตและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและรวมทั้งยังสามารถใช้ ทำนายแบบแผนความคิดและพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม

2. วัฒนธรรม คือ สิ่งที่ลึกที่สุดซึ่งเป็นส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกของกลุ่ม ดังนั้นจึงสามารถมองเห็นและจับต้องได้น้อยกว่าส่วนประกอบอื่นของกลุ่มจากมุมมองนี้ สิ่งทีบุคคลทั่วไปเข้าใจว่าเป็นวัฒนธรรม เช่น เรื่องเล่าพิธีกรรมประเพณีที่จริงแล้วเป็นเพียง องค์ประกอบที่ปรากฏออกมาให้เห็นในระดับพื้นผิวหาใช่เนื้อแท้ของวัฒนธรรมและสิ่งใดก็ตามยิ่งมีความลึกมากก็ยิ่งมีความมั่นคงมาก หากใช้อุปมาเปรียบวัฒนธรรม เช่น ต้นไม้สิ่งที่ แสดงออกมาให้เราเห็น คือ ลำต้นกิ่งใบดอกซึ่งเปรียบเสมือนประเพณีพิธีกรรมหรือ สิ่งก่อสร้างที่เป็นวัตถุต่างๆ ขณะที่รากของต้นไม้เปรียบเสมือนเนื้อแท้ของวัฒนธรรม ซึ่งหยั่งรากลึกลงไปเท่าไรก็ยิ่งมากความมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น

3. วัฒนธรรม คือ ความกว้าง เมื่อวัฒนธรรมมีการพัฒนาจะขยายออกไป ครอบคลุมหน้าที่ทุกส่วนของกลุ่มวัฒนธรรมมีการแทรกซึมแพร่กระจายและมีอิทธิพลต่อ วิธีการปฏิบัติงานวิธีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมและวิธีการบูรณาการภายในกลุ่ม

4. การสร้างแบบแผน คือ วัฒนธรรมจะบูรณาการหรือสร้างแบบแผนจาก องค์ประกอบต่างๆ ไปสู่กระบวนการทัศน์ที่ใหญ่กว่าหรือเป็นภาพรวม (Gestalt) ซึ่งเชื่อมโยง ร้อยรัดองค์ประกอบที่หลากหลายไว้ด้วยกัน และอยู่ในระดับลึกด้วย เหตุผลดังกล่าว วัฒนธรรมจึงมีนัยที่หลอมรวมพิธีกรรมบรรยากาตค่านิยมและพฤติกรรมเข้าด้วยกัน อย่างสอดคล้องเชื่อมโยงเป็นองค์รวมแบบแผนหรือการบูรณาการเช่นนี้เป็นเนื้อแท้ของ

สิ่งที่เรียกว่า วัฒนธรรมแบบแผนนี้มีรากฐานมาจากความต้องการของมนุษย์ในการจัดการ สิ่งแวดล้อมอย่างมีเหตุผลมีระเบียบเท่าที่จะทำได้ ความไร้ระเบียบและไร้เหตุผลทำให้ มนุษย์กังวล ดังนั้นมนุษย์ทั่วไปจึงมีแนวโน้มทำงานหนักเพื่อลดความกังวลโดยการพัฒนา ทักษะที่คงเส้นคงวาสามารถทำนายได้เกี่ยวกับการจัดการสิ่งที่เป็นจริง และแนวทางการ สร้างสิ่งที่ควรจะเป็นดังนั้นวัฒนธรรมองค์การ จึงคล้ายกับวัฒนธรรมอื่นที่ได้รับการพัฒนา จากการต่อสู้ของกลุ่มบุคคล เพื่อสร้างความหมายวิธีการในการจัดการกับสรรพสิ่งที่ พวกเขาเผชิญหน้าอยู่ Schein (2004, p.14)

จากลักษณะวัฒนธรรมอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ มีลักษณะที่ทนต่อ ความเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ในคุณลักษณะที่สำคัญ (Endurance) ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจนหรือเป็นสิ่งที่แฝงเร้น (Implicit) มีการแทรกซึมแพร่กระจาย เป็นแก่นค่านิยม (Core Value) ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ มีการตีความหมายร่วมกัน (Consensual Interpretation) เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นของสมาชิกในองค์การ นักวิชาการ ได้นิยามความหมายโดยเกิดจากการจำแนกลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

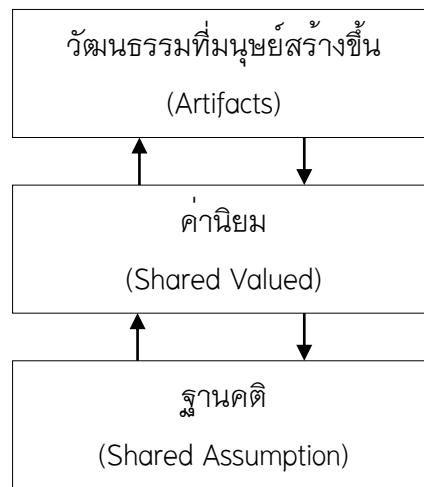
Cameron and Ettington (1988, p. 3) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นชุด ของค่านิยมความเชื่อฐานคติที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกภายใน องค์การที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง

Denison (1990, p. 1) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมความ เชื่อหลักการพื้นฐานซึ่งทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นรากฐานของระบบการจัดการองค์การและ กลุ่มของการปฏิบัติพฤติกรรมจัดการซึ่งขยายและเสริมแรงหลักการพื้นฐานเหล่านั้น หลักการและการปฏิบัติทั้งหลายดำรงอยู่ก็เพราะว่ามีความหมายต่อสมาชิกองค์การ เป็นภาพตัวแทนยุทธศาสตร์สำหรับการอยู่รอดขององค์การซึ่งดำเนินการได้ดีในอดีตและ สมาชิกองค์การเชื่อว่าจะดำเนินการได้ดีต่อไปในอนาคต

Chatman and Caldwell (1991, p. 1) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบการตระหนักร่วมกันของสมาชิกในสังคมนั้นๆ จากความหมายที่กล่าวแล้วอาจจะ สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ ชุดของค่านิยมความเชื่อฐานคติที่มีร่วมกันและรูปแบบของ การปฏิบัติร่วมต่างๆ ของสมาชิกในองค์การที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การสมาชิก ในองค์การมีการถ่ายทอดในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องซึ่งมีความหมายต่อองค์การมีความ ทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง

Schien (2004, p. 6) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของฐานคติพื้นฐานร่วมซึ่งได้รับการเรียนรู้จากองค์การในฐานะที่เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการสิ่งที่อยู่ภายในองค์การ เมื่อแบบแผนของฐานคติสามารถดำเนินไปได้อย่างดีจนกระทั่งได้รับการพิจารณาว่ามีความสมเหตุสมผลแบบแผนนี้จึงได้รับการถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ขององค์การ ในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับการรับรู้การคิดการรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น

วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถาน และแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น (Unseen) หรือไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable) แต่แสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่างๆ ขององค์การที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ (Schien, 1992, p. 12) สามารถจำแนกออกเป็นสามระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันคือ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ จับต้องได้ จากการมองเห็น ได้ฟังและจากความรู้สึกของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์การ เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีการที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจได้ยาก พนักงานอาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้ 2) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์การกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการกระทำของพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์การ เป็นต้น 3) วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปราบฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานแสดงออกโดยไม่รู้สึกดัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่างๆ (Schein, 1999, pp. 15–20) สามารถอธิบายดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Level of Organizational Culture)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Schein (1999)

Buytendijk (2006, p. 24) ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ สามารถจำแนกได้ 2 ปัจจัยหลัก ดังนี้ ปัจจัยแรก คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วย ผู้นำและพนักงานในองค์การ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา เพื่อเป็นแบบแผนให้พนักงานนำไปปฏิบัติ และปัจจัยที่สอง คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน รัฐบาล เทคโนโลยี ลักษณะทางสังคม ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การนี้มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันองค์การต้องเผชิญสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและต้องการได้เปรียบการแข่งขันท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การจะอยู่รอดได้ต้องดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่รวดเร็ว (Speed to Market) ริเริ่มสร้างสรรค์สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ประหยัดต้นทุน (Cost effective) และปรับตัวอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ซึ่งในงานวิจัยนี้ วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงแบบแผนกิจกรรมที่พนักงานในองค์การยึดถือและร่วมกันปฏิบัติ ซึ่งพนักงานจะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

### ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล

1. ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Denison and Spreitzer (1991) ได้อ้างถึงกรอบแนวคิดค่านิยมของการแข่งขัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติแรกเป็นมิติของความยืดหยุ่น ซึ่งการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นจะสะท้อนถึงความยืดหยุ่นและความเป็นปกติวิสัย ส่วนการมุ่งเน้นการควบคุมจะสะท้อนถึงความมั่นคงและการควบคุม มิติที่สอง เป็นมิติของสภาวะการณ์ภายในและสภาวะการณ์ภายนอกองค์การ การให้ความสำคัญกับสภาวะการณ์ภายใน (Internal focus) จะเน้นการบำรุงรักษาและการปรับปรุงองค์การให้สามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต ส่วนองค์การที่มุ่งเน้นสภาวะการณ์ภายนอก (External Focus) จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การปรับตัว และการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1.1 วัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มและมีความผูกพันกับองค์การให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์การ

1.2 วัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมุ่งเน้นกระบวนการภายนอกองค์การ เน้นเรื่องการเจริญเติบโตระยะเริ่มแรก การได้มาซึ่งการเข้าถึงสิทธิของทรัพยากร รวมถึงการให้ความสำคัญการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก

1.3 วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การแต่มุ่งเน้นในเรื่องการควบคุม เช่น ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Productivity) และการบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ขององค์การ มีแรงจูงใจเป็นพื้นฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับการแข่งขันภายนอก

1.4 วัฒนธรรมมุ่งเน้นลำดับชั้น (Hierarchical Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความสม่ำเสมอ (Stability) เน้นกระบวนการภายในองค์การ ความเป็นแบบแผนเดียวกันภายในองค์การ การประสานงานร่วมกัน (Coordination) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใน (Internal Efficiency) รวมถึงการยึดมั่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ รายละเอียดดังภาพประกอบ 4



		ความยืดหยุ่น (Flexibility)			
สภาวะภายใน (Internal)	วัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture)	วัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Culture)			
	วัฒนธรรมมุ่งเน้นลำดับชั้น (Hierarchical Culture)	วัฒนธรรมมุ่งเน้นเหตุผล (Rational Culture)			
		การควบคุม (Control)		สภาวะภายนอก (External)	

ภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันของวัฒนธรรมองค์การ  
ที่มา : ดัดแปลงจาก Denison and Spreitzer (1991 อ้างถึงใน Stock et al. 2007, p. 372)

จากภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันของวัฒนธรรมองค์การของ Denison and Spreitzer (1991, pp.1-21) มีสมมติฐานที่สำคัญ คือ แต่ละจตุรภาค (Quadrant) จะแสดงถึงลักษณะที่จำเพาะแตกต่างกันออกไป ทั้งในด้าน คำจำกัดความถึงวิธีคิดวิธีปฏิบัติ องค์การหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่า 1 แบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ แต่จะมีลักษณะทางวัฒนธรรมหนึ่งๆ ที่แสดงเป็นวัฒนธรรมหลักเสมอ การกำหนดลักษณะวัฒนธรรมภายในองค์การต่างๆ จึงควรทำในลักษณะ สองมิติมากกว่าการกำหนดเป็นจุดเพียงจุดเดียว อย่างไรก็ตามการที่องค์การมีลักษณะ ด้านใดด้านหนึ่งที่สูงไม่ได้แสดงว่าจะต้องมีลักษณะในอีกด้านสูงไปด้วย อีกสมมติฐานหนึ่ง คือ ประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากความสมดุลระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละจตุรภาคหรือลักษณะแต่ละด้านของวัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับ ความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป

2. ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999) มีรากฐาน การพิจารณาว่า ประสิทธิภาพขององค์การจำแนกได้ 2 มิติ ที่มีลักษณะในเชิงการแข่งขัน ซึ่งกันและกัน มิติแรก เป็นการแข่งขันระหว่างการเน้นความยืดหยุ่น การจัดการตนเองและ พลวัตกับควมมีเสถียรภาพความเป็นระเบียบและการควบคุม มิติที่สอง เป็นการแข่งขัน ระหว่างการเน้นภายในองค์การ การบูรณาการและความเป็นเอกภาพกับการเน้นภายนอก องค์การ ความแตกต่างหลากหลายและการแข่งขัน เมื่อนำทั้งสองมิติมารวมกัน ก็จะกลายเป็นสี่มุม แต่ละมุมมีกลุ่มตัวชี้วัดความสำเร็จที่แตกต่างกัน และสามารถจำแนก วัฒนธรรมองค์การได้เป็น 4 ประเภทคือ 1) วัฒนธรรมแบบพวกพ้อง (Clan Culture)

เป็นการเน้นภายในและบูรณาการกับการจัดการตนเองและความยืดหยุ่น 2) วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) เป็นการเน้นภายนอกและความแตกต่างกับการจัดการตนเองและความยืดหยุ่น 3) วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) เป็นการเน้นภายนอกและการบูรณาการกับการควบคุมและเสถียรภาพ และ 4) วัฒนธรรมลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) เป็นการเน้นภายในและการบูรณาการกับการควบคุมและเสถียรภาพ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับภาวะผู้นำและประสิทธิผลขององค์การของ (Cameron et al.1999, pp. 40-44) พบว่า เกินกว่าร้อยละ 80 ของกลุ่มตัวอย่างได้แสดงผลออกมาในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อพิจารณาจากประเภทของแต่ละวัฒนธรรมองค์การ พบว่า เมื่อองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นนักตรวจตรา (Monitor) และเป็นนักจัดระเบียบ (Organizer) ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การจะเน้นไปที่ประสิทธิภาพ (Efficiency) การตรงเวลา (Timeliness) การทำงานไม่ติดขัด (Smooth Functioning) และเมื่อองค์การใดถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) ผู้นำองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้ขับเคลื่อนอย่างหนัก (Hard-Drive) เป็นนักแข่ง (competitor) และเป็นนักผลิต (Producer) ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การจะเน้นไปที่ส่วนครองตลาด (Market Share) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) และการชนะคู่แข่ง (Beating Competitors) และเมื่อองค์การใดถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมแบบพวกพ้อง (Clan Culture) ผู้นำองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้ฝึกสอน (Mentor) เป็นผู้ปกครอง (Parent) ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การจะเน้นไปที่ความเหนียวแน่น (Cohesion) ความจงรักภักดี (Morale) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development of Human Resource) เมื่อองค์การใดถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) ผู้นำองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นนักสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovator) เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การจะเน้นไปที่ผลผลิตที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Cutting-Edge Output) การสร้างสรรค์ (Creativity) และการเติบโต (Growth) รายละเอียดดังภาพประกอบ 5

กระบวนการเสมือนสิ่งมีชีวิต (มีความยืดหยุ่น)

<p><b>ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์</b></p> <p>รูปแบบ : พวกพ้อง (Clan)</p> <p>ลักษณะเด่น : ความกลมเกลียว ทีมงาน</p> <p>ความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน การมีส่วนร่วม</p> <p>สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก : ความสัมพันธ์ส่วนตัว</p> <p>ความซื่อสัตย์ ประเพณี</p> <p>ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ : พัฒนาศักยภาพคน</p> <p>พันธะต่อองค์กร ขวัญกำลังใจ</p>	<p><b>ตัวแปรระบบเปิด</b></p> <p>รูปแบบ : ปรับตัว(Adhocracy)</p> <p>ลักษณะเด่น : ผู้ประกอบการ ความคิดริเริ่ม</p> <p>สร้างสรรค์ การปรับตัว</p> <p>สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก : ภาวะผู้ประกอบการ</p> <p>การความยืดหยุ่น ความเสี่ยง</p> <p>ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ : นวัตกรรม การเติบโต</p> <p>ทรัพยากรใหม่</p>
<p>สภาพแวดล้อม ภายในราบรื่น</p> <p>บูรณาการ</p> <p>รูปแบบ : ชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy)</p> <p>ลักษณะเด่น : คำสั่ง ข้อบังคับ กฎระเบียบ</p> <p>ทางการ</p> <p>สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก : นโยบาย ระเบียบ</p> <p>กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน</p> <p>ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ : ความมีเสถียรภาพ</p> <p>คาดการณ์ได้ ความราบรื่น</p>	<p>สภาพแวดล้อม ภายนอกมีการ แข่งขันและแตกต่าง</p> <p>รูปแบบ : การตลาด (Market)</p> <p>ลักษณะเด่น : ความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>การบรรลุเป้าหมาย</p> <p>สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก : การยึดมั่นในเป้าหมาย</p> <p>ผลิตภัณฑ์ การแข่งขัน</p> <p>ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ : เพื่อสร้างความได้เปรียบ</p> <p>ในการแข่งขัน ความเหนือกว่าคู่แข่ง</p>

กระบวนการเสมือนเครื่องจักร (การควบคุม คำสั่ง เสถียรภาพ)

ภาพประกอบ 5 ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา: ดัดแปลงจาก Cameron and Freeman (1999,p.41)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตัวแบบวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบการแข่งขันค่านิยมของ Cameron and Quinn (1999) มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Denison and Spreitzer (1991) กล่าวคือ

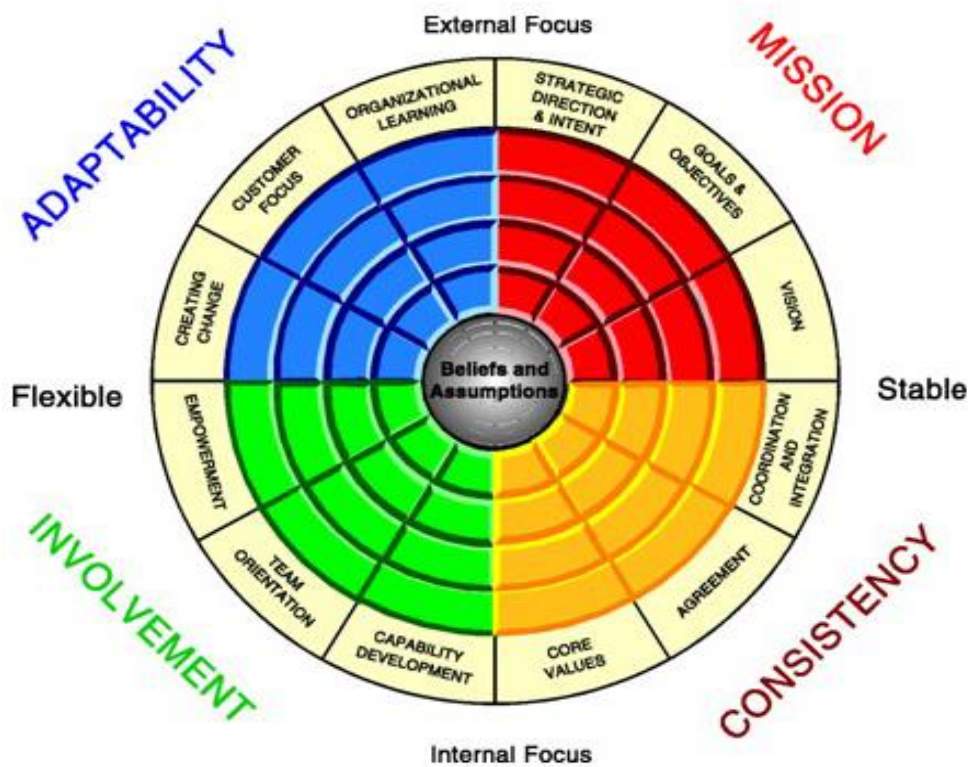
1) วัฒนธรรมแบบพวกพ้อง (Clam Culture) สามารถเทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture) ของ Denison and Spreitzer (1991)

2) วัฒนธรรมชั่วคราว (Adhocracy Culture) เทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Culture) ของ Denison and Spreitzer (1991) 3) วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) เทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมมุ่งเน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) ของ Denison and Spreitzer (1991) และ 4) วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) เทียบได้กับวัฒนธรรมมุ่งเน้นลำดับชั้น (Hierarchical Culture) ของ Denison and Spreitzer (1991) รายละเอียดดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 โครงสร้างค่านิยมการแข่งขันตัวแบบวัฒนธรรมองค์กร  
ที่มา: ดัดแปลงจาก Denison and Spreitzer (1991); Cameron and Quinn (1999)

ต่อมา Denison and Neale (1996, p. 9) ได้ขยายตัวแบบเดิมออกไปและได้มีการพัฒนาตัวแบบที่มีรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นโดย Denison, Cho and Yong (2000, p.1) ตัวแบบนี้ได้เพิ่มมิติย่อย 3 ด้านในแต่ละคุณลักษณะทำให้รวมทั้งหมดเป็น 12 มิติ (พิชาย รัตนติลล ฅ ฎุเกี๊ยะ, 2552, หน้า 24) ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ประเภทวัฒนธรรมองค์การของ Denison, Cho and Young  
ที่มา : Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209)

จากภาพสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ประการแรก คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะองค์การมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริการให้แก่บุคลากรในทุกระดับ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง มีการใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ การทำงานเป็นทีมซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นแบบแผนหลักที่องค์การใช้ใน

การขับเคลื่อนงานและมีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่ององค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมส่วนร่วม ได้แก่ การที่องค์การสนับสนุนเสริมสร้างอำนาจ (Empowerment) แก่บุคลากรเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) และมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร (Capability Development) ในทุกระดับการเสริมสร้างอำนาจ หมายถึง การที่องค์การกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการทำงานแก่บุคลากรให้มีการบริหารจัดการด้วยตนเองมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างกว้างขวางของผู้บริหารและบุคลากรมีความผูกพันกับงานและรู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าขององค์การบุคลากรทุกระดับมีความเชื่อว่าตนเองมีส่วนต่อการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่องานของพวกเขาและมีการวางแผนองค์การโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกันบุคลากรทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีการใช้ทีมงานเป็นกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา รวมทั้งมีการจัดระบบงานเพื่อให้บุคลากรสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ตนเองทำกับเป้าประสงค์ขององค์การ การพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในทุกระดับ หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง มีการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการลงทุนเพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรสมรรถภาพของบุคลากรได้รับการมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การหรือทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ประการที่สอง คือ วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งซึ่งมีความคงเส้นคงวาสูง มีการประสานงานที่ดีและมีบูรณาการที่ดีพฤติกรรมมีรากฐานจากกลุ่มของค่านิยมแกนกลางผู้นำและผู้ตามมีทักษะในการสร้างบรรลุถึงข้อตกลงแม้ว่าจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ความคงเส้นคงวาเป็นแหล่งพลังที่มีพลังในการสร้างเสถียรภาพและการบูรณาการภายใน ซึ่งเป็นผลมาจากการมีแบบแผนทางจิตร่วมกันและมีระดับของการยอมรับสูง องค์ประกอบหลักวัฒนธรรมเอกภาพ คือ ค่านิยมแกนกลาง (Core Values) การตกลงร่วม (Agreement) ความร่วมมือและการบูรณาการ (Coordination and Integration) ค่านิยมแกนกลางแสดงออกมาโดยการที่ผู้บริหารปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองสอนหรือบอกผู้อื่นมีกลุ่มค่านิยมที่มีความชัดเจนและคงเส้นคงวาที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติหากบุคลากรละเมิดหรือละเลยค่านิยมแกนกลางจะได้รับการมองว่าเป็นการสร้างปัญหาแก่องค์การและมีจรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติแก่บุคลากรอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิดถูกการตกลงร่วมแสดงออก

โดยการที่บุคลากรสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ง่ายเมื่อมีความเห็นแตกต่างกัน แม้ประเด็นนั้นจะเป็นประเด็นปัญหาหากเพียงใดก็ตามบุคลากรในองค์การสามารถร่วมกัน กำหนดตกลงที่ชัดเจนว่าแนวทางการปฏิบัติใดที่ถูกต้องพึงกระทำและแนวทางใดเป็นสิ่งที่ ไม่ถูกต้องและไม่พึงกระทำความร่วมมือและการประสานบูรณาการแสดงออกโดยที่ องค์การมีวิธีการปฏิบัติงานที่คงเส้นคงวาและสามารถทำนายได้ว่าบุคลากรจากฝ่ายหรือ สายงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติหรือมุมมองต่อประเด็นการทำงานเหมือนกันมีความง่ายใน การประสานงานเพื่อดำเนินโครงการระหว่างฝ่ายต่างๆ และมีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ในระดับต่างๆ เป็นอย่างดี

ประการที่สาม คือ วัฒนธรรมปรับตัว (Adaptability Culture) จากการศึกษา องค์การต้องเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการปรับตัวขององค์การเพื่อให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกจึงเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ การปรับตัวขององค์การถูกผลักดันจากผู้รับบริการความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความ ผิดพลาดและมีความสามารถจากประสบการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการปรับปรุงความสามารถโดยรวมในการ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมนี้ ได้แก่ การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus) และการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) การสร้างการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะ สำคัญ คือ การมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง การตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม การนำวิธีการทำงานที่ใหม่มาใช้หรือมีการปรับปรุง วิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องฝ่ายต่างๆ ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี การเน้นผู้รับบริการมีลักษณะสำคัญ คือ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาใช้เป็น ข้อมูลในการตัดสินใจปรับปรุงการทำงานบุคลากรมีความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับความ ต้องการและความจำเป็นของผู้รับบริการรวมทั้งมีการสนับสนุนให้บุคลากรติดต่อกับ ผู้รับบริการโดยตรง การเรียนรู้ขององค์การมีลักษณะสำคัญคือมีการสนับสนุนให้รางวัล แก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงในการนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ให้ความสำคัญกับการสรุป บทเรียนในการทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้และแต่ละฝ่ายต่างทราบว่าฝ่ายอื่นทำอะไรบ้าง

ประการที่สี่ คือ วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรม ที่องค์การมีความสำคัญชัดเจนเกี่ยวกับเป้าประสงค์และทิศทางซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็น เป้าหมายวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ รวมทั้งการแสดงวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องเป็น

ในอนาคต เมื่อพันธกิจขององค์การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่นๆ ของวัฒนธรรมองค์การด้วยองค์ประกอบของวัฒนธรรมการทำงานแบบมีพันธกิจ ได้แก่ ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น (Strategic Direction and Intent) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objectives) และวิสัยทัศน์ (Vision) ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่นมีลักษณะสำคัญ คือ การที่องค์การมีเป้าประสงค์และทิศทางระยะยาว มีพันธกิจความชัดเจนและบุคลากรเข้าใจความหมายตรงกันและใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติรวมทั้งมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับเป้าประสงค์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะสำคัญ คือ องค์การมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายและสามารถเป็นจริงได้ การกำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและมีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดรวมทั้งบุคลากรมีความเข้าใจว่ามีสิ่งใดที่ควรต้องดำเนินการเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาว วิสัยทัศน์ที่มีลักษณะสำคัญ คือ องค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันที่แสดงให้เห็นว่าองค์การควรเป็นอย่างไรในอนาคต ผู้นำที่มีทัศนะยาวไกลวิสัยทัศน์ขององค์การก็สามารถสร้างความกระตือรือร้นและแรงจูงใจแก่บุคลากรรวมทั้งองค์การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้น โดยที่ไม่ทำลายเป้าหมายระยะยาว (พิชาย รัตนดิลล ก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 43)

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงได้ให้คำนิยามวัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่สามารถจำแนกออกเป็นหลายลักษณะหรือหลายมิติแต่ละลักษณะวัฒนธรรมองค์การหรือมิติใดสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะบริบทขององค์การเป็นสำคัญ และวงจรชีวิตขององค์การ (Organizational Life Cycle) โดยในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ของ Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 1. วัฒนธรรมส่วนรวม (Involvement Culture) 2. วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) 3. วัฒนธรรมปรับตัว (Adaptability Culture) และ 4. วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture)



## แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA)

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของ LPA

ด้วยวิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในการ “มุ่งสร้างท้องถิ่นไทยให้เข้มแข็ง โปร่งใส ก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 อย่างมั่นคง ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ที่เป็นเสมือนเป้าหมาย ในการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่จะต้องส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน อันจะส่งผลให้ประชาชนในพื้นที่ได้รับบริการที่ดีและมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจะต้องมี “เครื่องมือ-ข้อมูล” ที่มีประสิทธิภาพที่ใช้ในการดำเนินงาน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงได้มีการกำหนดระบบการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบของการ “ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา และพัฒนาวิธีการ รูปแบบ หลักเกณฑ์ และมาตรฐานการประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมัก เรียกกันว่า “การประเมิน Core Team” อันหมายถึงทีมประเมินที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มอบหมายให้จังหวัดแต่งตั้งบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด เป็นทีมตรวจประเมินมาตรฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ครอบคลุมทุกแห่งทั่วประเทศ ซึ่งมีประมาณ 500 ทีม ในแต่ละปี ทั้งนี้มีการติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขจุดอ่อน ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนำผลการประเมินในปีที่ผ่านมาเป็น “ฐานข้อมูล” เทียบเคียง นอกจากนี้ยังใช้ผลการประเมินในการกำหนดแนวทางนโยบาย โครงการ เพื่อยกระดับศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงานเพื่อให้ประชาชนได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริงและทั่วถึง

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้แบ่งการประเมินประสิทธิภาพ  
เป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย

- ด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ
- ด้านที่ 2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา
- ด้านที่ 3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง
- ด้านที่ 4 ด้านการบริการสาธารณะ
- ด้านที่ 5 ด้านธรรมาภิบาล
- ด้านที่ 6 ด้านติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้เปลี่ยนชื่อ  
เป็น “การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” (สถ-อปท) หรือ  
“Local Performance Assessment” (LPA) โดยในปี พ.ศ. 2559 ได้มีการพัฒนารูปแบบ  
การประเมินให้มีความสอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล และส่งเสริมการมีส่วนร่วม  
โดยมีการกำหนดให้ผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลเพื่อสร้างความโปร่งใส  
และสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น และในปี พ.ศ. 2560 ได้มีการพัฒนารูปแบบการประเมิน โดยมีการ  
เพิ่มการประเมิน ในเรื่องการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ตามหลักธรรมา  
ภิบาล จึงออกมาเป็นการประเมินในด้านที่ 5 “ธรรมาภิบาล” ขึ้นเป็นครั้งแรก รวมถึงมีการ  
ปรับปรุงแบบประเมินในด้านที่ 1-4 ให้มีตัวชี้วัดที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์มากขึ้น มีการใช้ระบบ  
ถ่วงน้ำหนักการประเมินเพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดในแต่ละ  
หมวด มีการใช้การประเมินผลคะแนนบางตัวชี้วัดโดยดึงข้อมูลจากระบบสารสนเทศ  
และมีการเพิ่มตัวชี้วัดนำร่องในเรื่องที่สอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล กระทรวง  
มหาดไทยหรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น แต่ยังเป็นเรื่องใหม่และยังมีการซักซ้อม  
และดำเนินการที่อาจจะยังไม่เต็มที่ จึงใช้การตรวจนำร่องโดยยังไม่คิดเป็นคะแนนแต่เป็น  
การตรวจเพื่อเก็บข้อมูลและแนวโน้ม เพื่อนำไปพิจารณาดำเนินการในปีถัดไป รวมถึงใช้  
เป็นข้อมูลในการดำเนินการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษา เพื่อยกระดับ  
ศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไปนอกจากนี้  
ยังได้เพิ่มการประเมินด้านที่ 6 “ติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น” ขึ้นมาเป็นครั้งแรกโดยไม่ได้  
เป็นการประเมินที่ให้คะแนน แต่เป็นการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งข้อมูลเกี่ยวกับ  
ดำเนินงานของตนเองที่คิดว่าเป็นนวัตกรรมท้องถิ่น เป็นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อหา

แนวทางการทำงานใหม่ๆ ในการตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยให้ส่งข้อมูลเข้ามาตามความสมัครใจเพื่อเก็บเป็นฐานข้อมูลในการใช้ประโยชน์ต่อไป

## 2. จุดประสงค์การประเมิน

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงาน และจัดบริการสาธารณะที่มีมาตรฐาน ชี้พื้นฐานเช่นเดียวกันทั่วประเทศ

2.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งทราบสถานะของตนเองจากผลการประเมินประสิทธิภาพว่าอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเภทเดียวกัน ในจังหวัดเดียวกัน ในภาคเดียวกัน หรือในระดับประเทศ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานต่อไปโดยไม่หยุดนิ่ง

2.3 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำผลการประเมินนี้ไปเป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุง พัฒนา ส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงานในด้านต่างๆ

## 3. การดำเนินการ

นอกจากบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นยังมุ่งหวังให้ สถ-อปท หรือ LPA ได้รับความสนใจจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้ผลการประเมินดังกล่าวเป็นฐานข้อมูลสำคัญเพื่อกำหนดนโยบายสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานประมาณ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึงส่วนราชการที่สนับสนุนภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งได้ทราบปัญหา อุปสรรค และจุดอ่อนในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อช่วยส่งเสริมศักยภาพทั้งความรู้ ความสามารถ บุคลากร ทรัพยากร งบประมาณ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ที่ต้องรับภายหลังการถ่ายโอน และร่วมกันหาแนวทางการช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยร่วมจัดทำแผนงาน โครงการ กับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในอนาคตต่อไป

## 4. ผลที่คาดหวัง

ความคาดหวังในการดำเนินการ สถ-อปท ทั้งที่ผ่านมาและที่กำลังพัฒนา ในช่วงต่อไป กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมิได้คาดหวังเพียงให้องค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นทั่วประเทศผ่านเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำครบทุกแห่ง หรือสร้างแรงกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพของตนเองเท่านั้น เหนือสิ่งอื่นใดการเผยแพร่รายงานผลการวิเคราะห์เพื่อเป็นฐานข้อมูลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะจัดทำขึ้นทุกปีนับจากนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต้องการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในมิติต่างๆ ให้แก่ประชาชนผ่านทางสื่อช่องทางต่างๆ เพื่อให้บุคคลทั่วไปทราบว่าคุณภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่แท้จริงแล้วมีศักยภาพในการบริหารงานและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้เพียงใด และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งให้ผู้อ่านใช้ประโยชน์จากผลการประเมินนี้เปิดใจรับทราบมุมมองที่ดีของการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศและเข้าใจบทบาทของประชาชนในการมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมดำเนินการ ร่วมตรวจสอบการทำงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามวิถีทางประชาธิปไตยระดับท้องถิ่นอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนในพื้นที่ระดับรากหญ้าด้วยตนเองอย่างแท้จริงต่อไป

#### 5. ขั้นตอนการประเมิน

กระบวนการประเมินผล สถ-อปท (LPA) ในแต่ละปีงบประมาณประกอบด้วยกระบวนการงาน ดังนี้

5.1 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจัดการประชุมระหว่างสำนัก/กองที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุง แบบประเมินฯ (แบบ สถ-อปท) ให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานการณ์ในปัจจุบันโดยอ้างอิงกับผลการประเมินฯ ในปีงบประมาณที่ผ่านมา

5.2 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นโดยกองพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น จัดพิมพ์ แบบประเมิน เพื่อส่งไปให้กับจังหวัดพร้อมจัดประชุมเพื่อชี้แจงการตรวจประเมินให้กับจังหวัดตามภาคต่างๆ ทั้ง 4 ภาค เพื่อเตรียมพร้อมในการตรวจประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5.3 จังหวัดแต่งตั้งคณะทำงานตรวจประเมินประสิทธิภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ทีม สถ-อปท) อย่างน้อยคณะละ 4 คน ประกอบด้วย บุคลากรในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในส่วนภูมิภาค จำนวน 2 คน ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 1 คน และผู้ทรงคุณวุฒิหรืออยู่ผู้นำชุมชนจำนวน 1 คน โดยจังหวัดหนึ่ง

อาจมีได้มากกว่า 1 คณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่แต่ละจังหวัด

5.4 คณะทำงานตรวจประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ดำเนินการตรวจประเมินในพื้นที่ตามคำสั่งของจังหวัดที่คณะได้รับมอบหมาย

5.5 จังหวัดรวบรวมผลการประเมินฯ ผ่านระบบที่กรมได้กำหนดขึ้น  
เพื่อประมวลผลและใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทาง รวมทั้งปรับปรุงการปฏิบัติราชการ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไป

## 6. ประเด็นและเกณฑ์การประเมิน

ปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้แบ่งการประเมินให้คะแนน LPA ออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านที่ 1 การบริหารจัดการ ด้านที่ 2 การบริหารงานบุคคลและ  
กิจการสภา ด้านที่ 3 การบริหารงานการเงินและการคลัง ด้านที่ 4 การบริการสาธารณะ  
และด้านที่ 5 ธรรมภิบาล โดยด้านที่ 5 ธรรมภิบาล ซึ่งเพิ่มขึ้นมาใหม่ในปีนี้จะเป็นตัวชี้วัด  
นำร่องซึ่งยังไม่นำมาคิดคะแนนในการผ่านเกณฑ์การประเมินฯ แต่จะนำไปเป็นข้อมูล  
เพื่อพิจารณาในปีถัดไป เช่นเดียวกันกับในการประเมินด้านที่ 1-4 ก็จะมีตัวชี้วัดนำร่อง  
ซึ่งยังไม่มีในการคิดคะแนน แต่มีการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อเก็บข้อมูลการดำเนินการ  
ที่ผ่านมาและเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการเตรียมพร้อมในการเข้ารับการ  
ประเมินในปีถัดไป เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านจะประกอบด้วยหมวดต่างๆ รวมทั้งสิ้น  
29 หมวด โดยแต่ละหมวด จะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่เท่ากัน ดังนี้

ด้านที่ 1 ตัวชี้วัดทั้งสิ้น 25 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดนำร่อง 4 ตัวชี้วัด)

ด้านที่ 2 ตัวชี้วัดทั้งสิ้น 49 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดนำร่อง 6 ตัวชี้วัด)

ด้านที่ 3 ตัวชี้วัดทั้งสิ้น 57 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดนำร่อง 2 ตัวชี้วัด)

ด้านที่ 4 ตัวชี้วัดทั้งสิ้น 83 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดนำร่อง 27 ตัวชี้วัด)

ด้านที่ 5 ตัวชี้วัดนำร่อง 14 ตัวชี้วัด

รวมทั้งหมดเป็น 214 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดนำร่อง 53 ตัวชี้วัด)

โดยในแต่ละตัวชี้วัดจะมีระดับการให้ค่าคะแนนจากเดิม 4 ค่าคะแนน  
ได้แก่ ค่าคะแนนที่ระดับ 0 หมายถึง ไม่มีการดำเนินการ ค่าคะแนนที่ระดับ 1 หมายถึง  
เริ่มมีการดำเนินการ ค่าคะแนนระดับที่ 3 หมายถึง มีการดำเนินการแล้วแต่ยังไม่ครบถ้วน  
ตามเป้าหมายที่กำหนด และค่าคะแนนระดับที่ 5 หมายถึง มีการดำเนินการแล้วเสร็จ  
และบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยในปี 2560 ได้มีการเพิ่มค่าคะแนนระดับที่ 2

และค่าคะแนนระดับที่ 4 เพิ่มเข้ามา เพื่อจำแนกระดับคะแนนให้ละเอียดขึ้นในบางตัวชี้วัด ทำให้มีค่าคะแนนรวมทั้งสิ้น 6 ค่าคะแนน และในแต่ละตัวชี้วัดจะมีระดับการให้ค่าคะแนนที่หลากหลายขึ้น เช่น บางตัวชี้วัดที่เป็นการดำเนินการตามระเบียบ กฎหมายที่วัดได้ว่าการดำเนินการหรือไม่มีการดำเนินการ ค่าคะแนนก็จะมีแค่ระดับ 0 ระดับ 3 และระดับ 5 เป็นต้น นอกจากนี้การคิดคะแนนในแต่ละด้านจะมีการถ่วงน้ำหนักเป็นรายหมวดเพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของค่าคะแนนแต่ละหมวดตามการให้ความสำคัญของนโยบายที่เน้นหนักของรัฐบาลกระทรวงมหาดไทยและกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นโดยในแต่ละด้านจะมีการให้ค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละหมวดที่ไม่เท่ากัน เช่น หมวดที่เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์หรือเรื่องที่เป็นนโยบายสำคัญอย่างการบริหารจัดการขยะ, การเพิ่มขึ้นของรายได้ ก็จะมีค่าน้ำหนักที่มากกว่าหมวดที่เป็นการวัดกระบวนการทำงานทั่วไป ซึ่งค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละหมวดจะปรากฏตามตาราง “ตัวชี้วัดในการประเมิน” ในหัวข้อถัดไป

คณะทำงานฯ จะตรวจประเมินจากหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based Assessment) ที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานขององค์กรปกครองท้องถิ่นในเนื้อหาสาระที่ตรงตามเป้าประสงค์ของตัวชี้วัดที่กำหนด โดยเกณฑ์ที่ใช้กำหนดว่าองค์กรปกครองท้องถิ่นผ่านการประเมินในตัวชี้วัดดังกล่าว อยู่ที่ค่าคะแนนระดับ 3 หรือคิดเป็นร้อยละ 60 ของผลการประเมิน

#### 7. ระดับของผลการประเมิน

ผลการประเมิน LPA ดังกล่าว จะถูกนำมาวิเคราะห์ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการแบ่งระดับ ผลการประเมินออกเป็น 5 ระดับ และในแต่ละระดับจะใช้สีเพื่อแทนระดับผลการประเมินต่างๆ ดังนี้

ระดับ “ดีเด่น” หมายถึง ผลการประเมินอยู่ที่ระดับร้อยละ 90 ถึง 100 ใช้แทนด้วย “สีเขียวเข้ม”

ระดับ “ดีมาก” หมายถึง ผลการประเมินอยู่ที่ระดับร้อยละ 80 ถึง 89.99 ใช้แทนด้วย “สีเขียวอ่อน”

ระดับ “ดี” หมายถึง ผลการประเมินอยู่ที่ระดับร้อยละ 70 ถึง 79.99 ใช้แทนด้วย “สีเหลือง”

ระดับ “พอใช้” หมายถึง ผลการประเมินอยู่ที่ระดับร้อยละ 60 ถึง 69.99 ใช้แทนด้วย “สีส้ม”

ระดับ “ควรปรับปรุง” หมายถึง ผลการประเมินอยู่ที่ระดับต่ำกว่าร้อยละ 60 ใช้แทนด้วย “สีแดง”

ทั้งนี้ ได้กำหนด “เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ” สำหรับผลการประเมินในแต่ละองค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นอยู่ที่ระดับร้อยละ 60 ของคะแนนเต็ม เนื่องจากเป็นค่าคะแนนที่ตรงกับค่าคะแนนการประเมินฯ ในแต่ละตัวชี้วัดที่ผ่านระดับ 3 ซึ่งหมายถึงการที่องค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการตามตัวชี้วัดนั้นๆ แล้วแต่ยังไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างครบถ้วน

## บริบทขององค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

อำเภอเมืองสกลนคร เป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดสกลนคร ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของจังหวัดสกลนคร มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอพรรณานิคม อำเภอกุสุมาลย์ และอำเภอนาหว้า (จังหวัดนครพนม)

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอโพนนาแก้ว และอำเภอโคกศรีสุพรรณ

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอเต่างอย และอำเภอภูพาน

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอกุดบาก และอำเภอพรรณานิคม

### การแบ่งเขตการปกครอง

#### 1. การปกครองส่วนภูมิภาค

อำเภอเมืองสกลนคร แบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 16 ตำบล ได้แก่

1. ตำบลธาตุเชิงชุม (เขตเทศบาลนครสกลนคร)
2. ตำบลขมิ้น 13 หมู่บ้าน
3. ตำบลจิวดอน 16 หมู่บ้าน
4. ตำบลโนนหอม 11 หมู่บ้าน
5. ตำบลเชียงเครือ 17 หมู่บ้าน
6. ตำบลท่าแร่ 8 หมู่บ้าน
7. ตำบลม่วงลาย 8 หมู่บ้าน

8. ตำบลดงชน 10 หมู่บ้าน
9. ตำบลห้วยยาง 16 หมู่บ้าน
10. ตำบลพังขว้าง 14 หมู่บ้าน
11. ตำบลดงมะไฟ 11 หมู่บ้าน
12. ตำบลธาตุนาเวง 5 หมู่บ้าน
13. ตำบลเหล่าปอแดง 12 หมู่บ้าน
14. ตำบลหนองลาด 10 หมู่บ้าน
15. ตำบลสามโฮง 11 หมู่บ้าน
16. ตำบลโคกก่อง 8 หมู่บ้าน

## 2. การปกครองส่วนท้องถิ่น

ท้องที่อำเภอเมืองสกลนคร ประกอบด้วย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 18 แห่ง โดยแยกเป็น

เทศบาลนคร 1 แห่ง ได้แก่

1. เทศบาลนครสกลนคร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลธาตุเชิงชุมทั้งตำบล
- เทศบาลตำบล 9 แห่ง ได้แก่

1. เทศบาลตำบลดงมะไฟ ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลขมิ้น
2. เทศบาลตำบลท่าแร่ ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลท่าแร่
3. เทศบาลตำบลธาตุนาเวง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลธาตุนาเวง

ทั้งตำบล

4. เทศบาลตำบลเชียงเคี่ยน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเชียงเคี่ยนทั้งตำบล
5. เทศบาลตำบลจิวัดอน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลจิวัดอนทั้งตำบล
6. เทศบาลตำบลเหล่าปอแดง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเหล่าปอแดง

ทั้งตำบล

7. เทศบาลตำบลหนองลาด ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองลาด

ทั้งตำบล

8. เทศบาลตำบลสามโฮง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลสามโฮงทั้งตำบล
9. เทศบาลตำบลเมืองทองท่าแร่ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลท่าแร่

(เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลท่าแร่)



### องค์การบริหารส่วนตำบล 8 แห่ง ได้แก่

1. องค์การบริหารส่วนตำบลขมิ้น ครอบคลุมพื้นที่ตำบลขมิ้น  
(เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลดงมะไฟ)  
ทั้งตำบล
2. องค์การบริหารส่วนตำบลโนนหอม ครอบคลุมพื้นที่ตำบลโนนหอม  
ทั้งตำบล
3. องค์การบริหารส่วนตำบลม่วงลาย ครอบคลุมพื้นที่ตำบลม่วงลาย  
ทั้งตำบล
4. องค์การบริหารส่วนตำบลดงชน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลดงชน  
ทั้งตำบล
5. องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยาง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลห้วยยาง  
ทั้งตำบล
6. องค์การบริหารส่วนตำบลพังขว้าง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลพังขว้าง  
ทั้งตำบล
7. องค์การบริหารส่วนตำบลดงมะไฟ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลดงมะไฟ  
ทั้งตำบล
8. องค์การบริหารส่วนตำบลโคกก่อ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลโคกก่อ  
ทั้งตำบล

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

กัณฑ์กัณฐ์ สุวรรณรัชฎม (2555) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำกฤษฎ์ : รูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ภาวะผู้นำกฤษฎ์เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ นับว่าสอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นบุคคลที่มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ใช้ความคิดเชิงกฤษฎ์ในการวางแผนกฤษฎ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำกฤษฎ์มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาพูด และภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จที่สำคัญ มีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด

เมธี จันทโร (2556) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา 2) เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 178 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติที่ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ละขั้นตอน (Multiple Regression) โดยวิธี Stepwise ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การมีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ การควบคุมองค์การให้เหมาะสม และการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่น้อยที่สุด คือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

2. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แนวทางการพัฒนาด้านความเป็นเลิศ และรอบรู้มีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ การเรียนรู้เป็นทีม และวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่น้อยที่สุด คือ ความคิดเชิงระบบ

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาด้วยกัน 3 ด้าน คือ ด้านที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และลำดับสุดท้าย คือ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ

ปัทมทัต นอขุนทด (2556) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ใช้ผู้ตอบ

แบบสอบถามจำนวน 160 คน โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป จากการศึกษาพบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการวางแผนที่มีผลต่อการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. การจัดทำแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ 2. การประชาสัมพันธ์ถึงภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ประชาชนได้ทราบเพื่อให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน 3. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนอย่างชัดเจน ส่วนปัจจัยด้านการดำเนินงานที่มีระดับความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ด้านงบประมาณ 2. ด้านวิธีปฏิบัติงาน 3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ ส่วนปัจจัยด้านการประเมินผลที่มีระดับความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. การนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขทันต่อเหตุการณ์ และมีการดำเนินงานอย่างเหมาะสม 2. การติดตามผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติงานทำให้สามารถทราบได้ว่านโยบายที่ปฏิบัติประสบผลสำเร็จหรือไม่ 3. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานเช่นเดียวกัน และปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีระดับความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรของหน่วยงาน 2. บุคลากรในหน่วยงานมีความเคารพเชื่อฟังต่อผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหาร 3. นโยบายของส่วน/กองต่างๆ ภายในหน่วยงานถูกสนองตอบโดยผู้บริหารในการนำไปปฏิบัติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยรายกลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยด้านส่วนงานที่ปฏิบัติ ความรู้ความเข้าใจในการวางแผนงาน และภาวะความเป็นผู้นำ มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการวางแผน บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ วิธีปฏิบัติงาน ประเมินผล และภาวะผู้นำ ส่วนในปัจจัยอื่นๆ ไม่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่อย่างใด

ธณัฐพล ชะอุ่ม (2557) ได้ทำการศึกษา การบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย ประชากรในการวิจัย คือ เทศบาลตำบลที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดภาคกลาง ตามการแบ่งกลุ่มจังหวัดของสำนักบริหาร

ยุทธศาสตร์ กระทรวงมหาดไทย จำนวน 424 แห่ง ตัวแทนของประชากรแบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายการเมือง และฝ่ายข้าราชการประจำ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ สมรรถนะ/ความสามารถทางการบริหาร รองลงมา คือ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ องค์การ วัฒนธรรมองค์การ ทรัพยากรการบริหาร บุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วม และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โครงสร้างองค์การปัจจัยสำคัญที่สามารถอธิบายประสิทธิผลการบริหารจัดการเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย ประกอบด้วย ทรัพยากรการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วม และสมรรถนะ/ความสามารถทางการบริหาร

มัสลิน ผลจิตต์ (2558) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับความผูกพันองค์การของเทศบาลในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาาระดับของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี 2) ศึกษาาระดับความผูกพันต่อองค์การของเทศบาลในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับความผูกพันองค์การของเทศบาลในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี จำนวน 5 เทศบาล ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย และสถิติใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ สถิติถดถอยพหุ ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อเทศบาลอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี แตกต่างกัน
2. ความผูกพันต่อองค์การของเทศบาลในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวม มีความผูกพันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านปรารถนาอย่างแรกกล้าที่รักษาเป็นสมาชิก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ด้านเต็มใจใช้ความพยายามเป็นตัวแทนองค์การ และด้านเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม

3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ คือ สภาพแวดล้อมหน่วยงาน ค่านิยม วิถีบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณี และชายวัฒนธรรม มีผลต่อความผูกพันขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเทศบาลอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี

หยิดดา ยันตะบุษย์ (2558) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และเพื่อนำเสนอแนวทางที่มีประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ข้อมูลที่นำมาศึกษาได้มาจากแบบสอบถามบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 1,680 ชุด จาก 280 อบต. โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านหลักธรรมาภิบาล และด้านประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.449-0.960 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .053 ปัจจัยด้านหลักธรรมาภิบาลส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยตัวแปรทั้ง 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนหรือทำนายตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ได้ร้อยละ 74.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) มี 6 แนวทางที่เหมาะสมในการนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ปิยะ กล้าประเสริฐ (2558) ได้ทำการศึกษา การประเมินประสิทธิภาพ การให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้

มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี 3) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี และ 4) เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการสาธารณะในกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงด้านความสามารถในการให้บริการ ในการศึกษาวิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลาก ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี จำนวน 5 แห่ง ซึ่งในการวิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด จำนวน 400 ชุด นำมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย ทั้งนี้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ ตลอดจนใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางเศรษฐศาสตร์เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัย พบว่า

1) ประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่ (ใช้ผลของ VRS) มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 90 เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 90 ใน 5 ด้านตามลำดับ คือ 1. ด้านโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค 2. ด้านการส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม ศาสนา จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น 3. ด้านการวางแผนส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว 4. ด้านการสาธารณสุข และ 5. ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และมีประสิทธิภาพในการให้บริการต่ำกว่าร้อยละ 90 เพียง 2 ด้าน คือ 1. ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคมและด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย และ 2. ด้านการศึกษาและการพัฒนาเยาวชน

2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี พบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการให้บริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี (ใช้ผลของ VRS) ต่ำกว่าร้อยละ 90 มี 2 ด้าน คือ 1. ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย และ 2. ด้านการศึกษาและการพัฒนาเยาวชน

3) ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ผลจากการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 5 ด้าน ค่าเฉลี่ยขนาดพื้นที่รับผิดชอบ คือ 322.23 ตารางกิโลเมตร จำนวนประชากร และจำนวนครัวเรือนที่ อบจ. รับผิดชอบมีจำนวนมากกว่า อบต. จำนวนเจ้าหน้าที่ประจำ และชั่วคราว อบจ. มีการจ้างเจ้าหน้าที่มากกว่า และรายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากร อบจ. ก็มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเช่นกัน ในส่วนของการจัดสรรงบประมาณของ อบจ. และ อบต. มีความคล้ายคลึงกัน คือ ให้นำหนักในการจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาและการพัฒนาเยาวชนอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค ด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ศาสนา จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการวางแผนส่งเสริม การลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว และด้านการสาธารณสุข มีความแตกต่างในส่วนของการจัดสรรงบประมาณด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ศาสนา จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ อบจ. จะให้ความสำคัญมากกว่าด้านโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค ซึ่งตรงกันข้ามกับ อบต. ที่เน้นการจัดงบประมาณด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ศาสนา จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นมากกว่าด้านการวางแผนส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว

4) แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการสาธารณะในกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงด้านความสามารถในการให้บริการ ผลการศึกษาพบว่า 1. การเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการสาธารณะในกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานีนั้นควรส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมและเพิ่มรายได้แก่ประชาชน โดยเชิญผู้ที่มีความรู้มาให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการค้า การลงทุน การตลาด กับประชาชน 2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดให้มีตลาดรองรับผลผลิตทางการเกษตรของเกษตรกรที่อยู่ในพื้นที่ เนื่องจากปัจจุบันผลผลิตทางการเกษตรราคาต่ำมาก ทำให้เกษตรกรมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน 3. ผู้นำควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น เพราะประชาชนในแต่ละหมู่บ้านต่างมีแนวคิดและทราบปัญหาในแต่ละหมู่บ้านได้ดีกว่าบุคคลภายนอก ดังนั้น อบจ. ควรให้โอกาสประชาชนเข้ามามีส่วน

ร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดในการพัฒนาท้องถิ่นได้

4. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นควรทำการขุดลอกคูคลองเพื่อแก้ไขปัญหาน้ำแล้ง เนื่องจากน้ำในคลองไม่เพียงพอต่อการอุปโภคบริโภค 5. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดเจ้าหน้าที่อาสาสมัครที่คอยดูแลด้านความปลอดภัยให้มากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันมีการโจรกรรมเกิดขึ้นในพื้นที่อย่างบ่อยครั้ง และ 6. ควรจัดโครงการและกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่องและทำเป็นประจำ ตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าร่วมอย่างทั่วถึง

อุษณี มงคลพิทักษ์สุข (2560) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับ ประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพ องค์การเป็นปรากฏการณ์ที่สามารถบริหารจัดการได้ตามนัยยะนี้ ทั้งวัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพองค์การต่างบรรลุผลสำเร็จได้ หากผู้บริหารท้องถิ่นตระหนักถึง ความสำคัญ พร้อมกับแสวงหาวิธีการเพิ่มและพัฒนาวัฒนธรรมและประสิทธิภาพ ขององค์การเหล่านั้น การวิจัยครั้งนี้ จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพองค์การ รวมถึงการตรวจสอบรูปแบบวัฒนธรรม องค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์การแต่ละตัวแบบในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผ่านทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การของ Denison 4 รูปแบบคือ วัฒนธรรมเกี่ยวข้อง วัฒนธรรม สอดคล้อง วัฒนธรรมปรับตัวและวัฒนธรรมพันธกิจ และประสิทธิภาพองค์การตามตัวแบบ การแข่งขันเชิงค่านิยมของ Quinn and Rohrbaugh 4 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ ตัวแบบกระบวนการภายใน ตัวแบบระบบเปิด และตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล ประชากร การวิจัย คือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลใน ประเทศไทย สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการแบ่งกลุ่มแบ่งชั้นหลายชั้นตอน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ทั้งสิ้น 120 แห่ง จากเทศบาล 60 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 60 แห่ง เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นบุคลากรระดับบริหารจำนวน 439 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คานิคอล และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้น ผลการวิจัย ล้วนยืนยันสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การมีสหสัมพันธ์ ระดับสูงกับประสิทธิภาพองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่าสหสัมพันธ์คานิคอลเท่ากับ 0.88) ทั้งยังพบด้วยว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ที่แตกต่างกัน สามารถทำนายประสิทธิภาพองค์การขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละ



ตัวแบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยวัฒนธรรมพันธกิจเป็นวัฒนธรรมโดดเด่นที่สุดในบรรดารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกตัวแบบ

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2560) ได้ทำการศึกษา ประสิทธิภาพ การบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี งานวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล 3) เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี วิธีการดาเนินการวิจัยเป็นแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานและลูกจ้างในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 2,217 คน ได้กลุ่มตัวอย่างเป็น จำนวน 339 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD. และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์จำนวน 10 ท่าน โดยใช้เทคนิควิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท ผลการวิจัยพบว่า

1) ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านงบประมาณ ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน ด้านการสั่งการ หรืออำนวยการ และด้านการจัดองค์การ

2) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา

ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน รายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

3) ข้อเสนอเชิงนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านการสั่งการหรือการอำนวยการ ด้านการประสานงาน ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน และด้านงบประมาณ

กนก เฟ่งจินดา (2560) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดตราด การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา 1) ระดับความสามารถในการจูงใจของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดตราด 2) ระดับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดตราด และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดตราด กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานอัตราจ้าง ข้าราชการ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล คณะกรรมการบริหาร จำนวน 188 คน โดยการใช้แบบสอบถาม สถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า 1) ความสามารถในการจูงใจของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดตราด ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดตราด ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดตราด พบว่า ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และปัจจัยค่าจ้าง ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์การ ด้านสภาพการทำงาน ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สิรินภา ทาระนัด (2561) ได้ทำการศึกษา การศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของสมรรถนะหลัก ปัจจัยจูงใจ ประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยประชากรศาสตร์ สมรรถนะหลัก

ปัจจัยจูงใจที่คาดว่าจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ 3) เพื่อศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลของข้าราชการส่วนท้องถิ่นขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 156 ราย สถิติที่ใช้ใน การศึกษา คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในการหาความสัมพันธ์ ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 36-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีอายุการทำงานตั้งแต่ 6-10 ปี มีรายได้ต่อเดือน 20,001-25,000 บาท สังกัดสำนักปลัด ตำแหน่งงานสายงานวิชาการ มีระดับความคิดเห็นด้านสมรรถนะหลักมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม มีระดับความ คิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจมากที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้าน ความสำเร็จในการทำงานมีระดับความคิดเห็นด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ด้านความรวดเร็ว ด้านปัจจัยความสัมพันธ์ภายในที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Y) นั้นเป็นความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านความ รับผิดชอบ (X17) เท่ากับ 0.448 เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยวิธี Stepwise พบว่า ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ด้านการบริการที่เป็นเลิศ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและ จริยธรรม ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งผลทางบวกต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้งห้า สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่ อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ร้อยละ 40.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านสมรรถนะหลัก พบปัญหาในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านปัจจัยจูงใจ พบปัญหาในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านประสิทธิภาพ พบปัญหาในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ด้านความประหยัดหรือความ คุ่มค่าของทรัพยากร

มยุรี วรรณสกุลเจริญ (2562) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรี และประสิทธิผลของเทศบาลเมืองในประเทศไทย วัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ คือ

- 1) เพื่อศึกษาระดับและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรี
- 2) เพื่อศึกษาระดับ

และเปรียบเทียบระดับของประสิทธิผลของเทศบาลเมืองในประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร เทศบาลเมืองศิลา เทศบาลเมืองท่าโขลง เทศบาลเมืองหนองปรือ เทศบาลเมืองหัวหิน เทศบาลเมืองควนลัง รวมทั้งสิ้น 277 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้การวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วย สถิติ t-test, F-test และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ภาวะผู้นำการของนายกเทศมนตรีในแต่ละเทศบาลเมือง พบว่า ส่วนใหญ่แล้วนายกเทศมนตรีเทศบาลเมือง เขลางค์นคร ท่าโขลง และหัวหิน มีภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดีมากที่สุด ส่วนนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองควนลัง หนองปรือ และศิลา มีภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลที่ประกอบไปด้วยอุดมการณ์มากที่สุด 2) ประสิทธิผลของเทศบาลเมือง พบว่า เทศบาลเมืองศิลา มีประสิทธิผลในการดำเนินงานมากที่สุด

### งานวิจัยต่างประเทศ

Davies and Others (2005) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยความสามารถในการนำองค์กรรม 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การจัดวางบุคลากรและองค์กรไปตามทิศทางของกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ อันได้แก่ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องท้าทายและสงสัย มีความไม่พอใจ และเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้กลยุทธ์ และการสร้างรูปแบบใหม่ๆ ให้กับโรงเรียนของเขาและที่อื่นๆ ด้วย 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ

Belassi, Kondra and Tukul (2007, pp. 12-24) ทำการวิจัยเรื่อง “New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture” เนื่องจากการจัดการโครงการ (Project Management) ในองค์การของสหรัฐอเมริกา มักประสบผลสำเร็จน้อย คือ มีเพียงร้อยละ 17 เท่านั้นที่ประสบผลสำเร็จ ส่วนที่เหลือนำโครงการไปดำเนินการแล้วประสบความล้มเหลว จึงทำการศึกษาว่า วัฒนธรรมมีผลต่อการจัดการโครงการ

หรือไม้กับองค์การในสหรัฐอเมริกา จำนวน 95 แห่ง โดยจำแนกวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) อิสระในการทำงาน (Independent Intercept) 2) สภาพแวดล้อมการทำงานทางบวก (Positive Work Enviroment) 3) ภาวะผู้นำ (Management Ledership) และ 4) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-Oriented) จากการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานทางบวกมีผลต่อความสำเร็จด้านการค้า (Commercial Success) ด้านเทคนิค (Technical Success) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จด้านการค้าและด้านเทคนิค ในขณะที่อิสระในการทำงานมีผลต่อความสำเร็จด้านเทคนิคและความพึงพอใจของลูกค้า แต่การมุ่งเน้นผลลัพธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จใดๆ เลย

Macarie, Sandor, and Creta (2008) ศึกษาเรื่อง “Organizational Culture of Public Institutions in Romania” เพื่อตอบคำถามหลักว่า หลังจากประเทศโรมาเนีย นำค่านิยมและหลักการทางภาครัฐของประเทศตะวันตกมาใช้ในปี 2007 ความสำเร็จในการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐ ขึ้นอยู่กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การชนิดใด ทั้งนี้เพราะการศึกษาประเด็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในประเทศโรมาเนียมีค่อนข้างน้อย แม้ในปี ค.ศ. 2005 มีการวิจัยวัฒนธรรมระดับชาติ เพื่อค้นหาอิทธิพลค่านิยมต่อการดำเนินการจัดการของประเทศโรมาเนีย โดยใช้เครื่องมือวัดของ Hofstede แต่ก็ไม่เป็นที่แน่ชัดว่า ผลลัพธ์ที่ได้ถูกต้องสำหรับวัฒนธรรมสถาบันของรัฐด้วยหรือไม่ Macarie และคณะ จึงใช้เครื่องมือวัด DOCS จำนวน 78 ชุดในศาลาว่าการที่มีการทำงานหลากหลาย ผลการศึกษพบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถาบันรัฐในประเทศโรมาเนีย มีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แม้แนวทางการดำเนินกิจกรรมและโครงสร้างของแต่ละหน่วยงาน จะมีความซับซ้อนก็ตาม ทั้งพบว่าวัฒนธรรมทั้ง 4 คุณลักษณะมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงาน โดยวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งมากที่สุด คือ ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การมอบอำนาจ และค่านิยมหลัก กล่าวอีกนัยหนึ่ง บุคลากรมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน รับรู้ค่านิยมร่วมกัน และมีอิสระในการทำงาน ขณะที่การลงทุนในการพัฒนาขีดความสามารถหรือสมรรถนะบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การจะแข็งแกร่ง เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่มีมุมมองเดียวกันกับความเป็นจริงและวิถีปฏิบัติขององค์การ

Seen, Singh, and Jayasingam (2012) แห่งมหาวิทยาลัย Malaya ประเทศมาเลเซีย ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Organizational Culture and Innovation among Malaysian

Employees” มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กับนวัตกรรมและมิติทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม เก็บรวบรวมโดยอีเมลล์และแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในองค์กรต่างๆ ทั้งองค์การราชการ องค์กรเอกชน และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ได้รับแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 249 ชุด ผลการวิเคราะห์การถดถอยแสดงค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R) ร้อยละ 10.5 โดยวัฒนธรรมองค์การที่สามารถใช้ทำนายหรืออธิบายนวัตกรรมได้ คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ขององค์กร Seen, Singh, and Jayasingam ตั้งข้อสังเกตว่า น่าจะเป็นผลมาจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานในภาคบริการที่แม้จะมีนวัตกรรม แต่ขาดการตระหนักรู้ จึงที่กักกัว่านวัตกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ถูกกระทำโดยการจัดการ ยิ่งไปกว่านั้นความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งทีมงานและการพัฒนาศักยภาพกับนวัตกรรมก็เป็นไปในเชิงลบตามลำดับ ซึ่งอาจจะอธิบายได้ว่าในบริบทของท้องถิ่น นวัตกรรมถูกขับเคลื่อนโดยการตัดสินใจตามลำดับชั้นจากผู้มีอำนาจมากกว่าการตัดสินใจของทีม นอกจากนั้นองค์กรท้องถิ่นส่วนใหญ่มักควบคุมความเครียดการทำงานภายในที่มีนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้ว่าจะต้องปฏิบัติตาม ความเป็นจริงองค์กรท้องถิ่นอาจรับรู้ถึงความแข็งแกร่งของการพัฒนาสมรรถนะองค์กรในอนาคตอยู่แล้ว หากมีจำนวนน้อยที่จะเข้าใจและติดตามการใช้ทรัพยากรที่เป็นทุนทางการเงินและทุนทางกายภาพอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ทั้งยังเป็นไปได้ว่านวัตกรรมภายในองค์กรถูกเพิ่มมูลค่าจากกลุ่มผู้มีความสามารถเดิม บุคลากรจึงมาถึงขั้นตอนหยุดนิ่ง กลายเป็นทำในสิ่งเดิมๆ ตามคนก่อนที่เคยกระทำมา ไม่มีการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญใหม่หรือเพิ่มพูนศักยภาพใดๆ ทั้งที่องค์กรสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับการทำงานประจำแก่บุคลากรโดยสร้างความแตกต่างของการทำงานแต่ละวัน ด้วยการสนับสนุนเรียนรู้ การคิดค้น ความเกี่ยวข้องในการเพิ่มความก้าวหน้าทางสมรรถนะของบุคลากร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในระดับที่สูงกว่า หรือแตกต่างจากที่เคยเป็นมาสำหรับอนาคต

Rasouli, Asarzadegan, and Asarzadegan (2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย Payam Nur และ Heris (2014) ศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์การต่อประสิทธิผลขององค์กรในมหาวิทยาลัย Islamic Azad ผลการศึกษาทั้งสองขึ้นยืนยันตามข้อค้นพบในผลงานวิจัยอื่นๆ ที่ผ่านมา โดยผลงานชิ้นแรกพบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างประสิทธิผลขององค์กรกับวัฒนธรรมเกี่ยวข้องมากที่สุด รองลงมาคือ ความสอดคล้อง การปรับตัว และพันธกิจตามลำดับ

แต่กระนั้น Rasouli และคณะ ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ แต่ละรูปแบบของมหาวิทยาลัย Payam Nur ในการเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) การปรับปรุงลักษณะความเกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยควรให้ข้อมูลเพิ่มเติมกับพนักงาน เกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีอำนาจในการตัดสินใจทั้งหมด การให้ความสำคัญกับทีมงาน มีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานสำหรับพนักงานทุกคน รวมถึงการให้รางวัลแก่บุคคลที่สามารถพัฒนาขีดความสามารถของตน
- 2) การปรับปรุงลักษณะความสอดคล้อง มหาวิทยาลัยต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและค่านิยมหลักอย่างแข็งขัน มีการลงทุนพัฒนาและความก้าวหน้า เพื่อให้บุคลากรสามารถเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว
- 3) การปรับปรุงลักษณะการปรับตัว มหาวิทยาลัยไม่ควรปฏิเสธ หรือไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดใหม่หรือข้อเสนอแนะของบุคลากร แต่ต้องสร้างสรรค์แหล่งเรียนรู้ที่ชัดเจนและมีคุณค่า
- 4) การปรับปรุงลักษณะด้านพันธกิจ มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับวิธีการดำเนินงานที่คุ้มค่า มีการปรับกระบวนการทำงานเพื่อสร้างผลกำไรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การทำให้บุคลากรคุ้นเคยต่อมุมมองและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดและวิเคราะห์ภารกิจขององค์การ เป็นต้น

Onasch (2013) ได้ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมของคณะวิชาศิลปศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยจำนวน 5 แห่งใน 13 แห่ง ที่สังกัดมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ Ohio ได้แก่ มหาวิทยาลัย Kent State มหาวิทยาลัย Miami มหาวิทยาลัย Ohio มหาวิทยาลัยแห่ง Akron และมหาวิทยาลัย Wright State “Comparison of Organizational Cultures among Arts and Sciences Faculty at Ohio Public Universities” โดยใช้แบบวัด DOCS ออนไลน์ช่วงเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ 2013 กับอาจารย์ที่สอนในคณะวิชาและมหาวิทยาลัยดังกล่าวจำนวน 1876 คน ผลการตอบแบบวัดมีจำนวน 407 คน แต่จำนวนชุดที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลมีเพียง 350 ชุดคิดเป็นร้อยละ 62 จากจำนวนแบบวัดที่ได้กลับคืนมา จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ t-test, ANOVA และ Factorial Analysis of variance พบว่า แบบวัด DOCS มีความเหมาะสมที่จะใช้ประเมินวัฒนธรรมองค์การของคณะวิชาการศึกษาระดับสูงกล่าวคือ เมื่อทำการสำรวจผู้สอนที่มีอายุการทำงานน้อย ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารและตำแหน่งวิชาการ จะมีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยมากกว่า Onasch ตั้งข้อสังเกตว่าอาจจะเป็นเพราะความแตกต่างของช่วงอายุการทำงาน หรือผลของกระบวนการดำรงตำแหน่ง ยิ่งไปกว่านั้น คือ คณะวิชาใน

มหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ที่สุดควรได้รับการตรวจสอบถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เนื่องจากข้อค้นพบจากดัชนีพินท์และผลงานวิจัยอื่นก่อนหน้านี้ พบว่าโดยทั่วไปแต่ละคณะวิชาในมหาวิทยาลัย มีความโน้มเอียงของความไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้านมุมมองหรือการรับรู้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ส่งผ่านไปยังการรับรู้ของผู้สอนต่อวัฒนธรรมองค์การของคณะวิชา ดังนั้น คณะวิชาจำนวนมากในมหาวิทยาลัยจึงมีแนวโน้มเป็นอิสระ และผูกพันกับผลประโยชน์ของตนเองมากกว่ามหาวิทยาลัยที่จ้างงาน นอกเหนือจากนั้นคณะวิชายังอาจประสบปัญหาการควบคุมทางวิชาชีพของผู้สอนระดับคณะวิชาหรือระดับมหาวิทยาลัย เพราะเมื่อผู้สอนมีความพึงพอใจต่อสถานะตำแหน่งและการยอมรับทางวิชาการ ผู้สอนก็อาจทำงานผ่านมหาวิทยาลัยมากกว่าทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย Onasch จึงเสนอว่า ธรรมชาติของระบบการศึกษาชั้นสูงกำลังจะเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากรัฐบาลมีการปรับลดงบประมาณรายจ่ายส่วนนี้ลง คณะวิชาจึงต้องแสวงหาวิธีการแบ่งเบาภาระทางการเงิน โดยใช้ประโยชน์ของสหภาพและการจ้างงานแบบพิเศษ กล่าวคือ สหภาพถือเป็นตัวแทนการเจรจาต่อรองของคณะวิชากับสถาบัน ในช่วงเวลาที่คณะวิชามีความจำเป็นทางเศรษฐกิจ ขณะเดียวกันสหภาพก็ยังสามารถแก้ไขปัญหาด้านสถานภาพ เงื่อนไขและสร้างความมั่นคงปลอดภัยจากการทำงานแก่คณาจารย์ได้ ดังนั้นสหภาพแรงงานจึงน่าจะเป็นแหล่งกระตุ้นแก่ผู้สอนที่มีอายุการทำงานน้อยให้คงไว้ซึ่งพันธะสัญญาต่อฉันทามติร่วมขององค์การ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ขององค์การด้วยความบริสุทธิ์ใจ เป็นต้น

Syahputra (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Influence of locus of control and organizational commitment on job satisfaction moderated by organizational culture and its impact on job performance” ในรัฐบาลท้องถิ่น Aceh ประเทศอินโดนีเซีย การศึกษานี้กำหนดให้วัฒนธรรมองค์การ อันประกอบด้วยการเติบโตของชีวิตภายใน คุณค่าในการทำงาน และชุมชนในที่ทำงาน เป็นตัวแปรรอง (Moderation) หรือตัวแปรร่วมกับตัวแปรหลักคือ การควบคุมภายในและความมุ่งมั่นต่อการทำงาน ที่ส่งผลความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรตาม ประชากร คือ บุคลากรที่ทำงานในรัฐบาลท้องถิ่น Aceh จำนวน 9,053 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้ตอบแบบจำนวน 200 คน ทดสอบสมมติฐานด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ผลการวิจัยเผยว่า ความมุ่งมั่นสามารถเพิ่มความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานระดับสูง สามารถปรับปรุงผลการทำงานของบุคลากรอย่างมี



นัยสำคัญ แต่การควบคุมภายในไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน เช่นเดียวกับวัฒนธรรมที่ดีขึ้นจะลดความพึงพอใจในงานบนความมุ่งมั่นที่มากขึ้นของบุคลากร จากหลักฐานที่พบสามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรร่วมที่มีพลังอย่างแข็งแกร่งต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นและความพึงพอใจในงาน เนื่องจากผลลัพธ์ที่ชี้ว่าวัฒนธรรมองค์การ มีผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ และความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นกับวัฒนธรรมองค์การ ก็สามารถลดความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษา จึงสรุปว่า ความมุ่งมั่นสามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้อย่างแท้จริง เพราะการให้อิสระในการตัดสินใจโดยปราศจากแรงกดดันหรือการแทรกแซงจากบุคคลกลุ่มอื่นๆ จะทำให้บุคลกรรู้สึกพึงพอใจในงาน และรู้สึกดีหรือชอบในงานที่ทำ ขณะที่การควบคุมภายในไม่สามารถเพิ่มความพึงพอใจในงาน เนื่องจากบุคลากรไม่ได้ถูกทำให้เชื่อมั่นว่าทักษะหรือความสามารถในการทำงาน จะนำไปสู่รางวัลที่เหมาะสมกับความสำเร็จมากไปกว่าการกำหนดโดยโชคช่วยหรือความสนิทสนมกับผู้นำ ความมุ่งมั่นระดับต่ำเพื่อรักษาความไว้วางใจผ่านความร่วมมือ จึงเป็นหนึ่งในสาเหตุที่การควบคุมภายในไม่มีส่วนสนับสนุนอย่างแท้จริงในการเพิ่มความพึงพอใจในงาน เช่นเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์การด้านจิตวิญญาณเท่านั้นที่เป็นตัวแปรทำนายความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับความพึงพอใจในงาน ส่วนความเข้าใจในคุณค่าของการทำงาน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในที่ทำงาน ไม่สามารถเพิ่มอิทธิพลการควบคุมภายในต่อความพึงพอใจในงาน

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้นำ 1) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 3) แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 มาประยุกต์ใช้แบบบูรณาการและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อตอบคำถามการวิจัยและกำหนดเป็นความมุ่งหมายในการวิจัย โดยสามารถจำแนกตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยได้ ดังนี้

#### 1. ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่

1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร (แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Boal and

Hooljberg (2000); Davies and Davies (2006); Gandz (2006); Cross and other (2008) และสี่บวงศ์ กาฬวงศ์ (2554, หน้า 76-87) ประกอบด้วย

- 1.1.1 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร
- 1.1.2 ด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล
- 1.1.3 ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- 1.1.4 ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

1.2 วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร (องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ของ Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209) ประกอบด้วย

- 1.2.1 วัฒนธรรมส่วนรวม
- 1.2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ
- 1.2.3 วัฒนธรรมปรับตัว
- 1.2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร (แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 ประกอบด้วย

- 2.1 ด้านที่ 1 การบริหารจัดการ
- 2.2 ด้านที่ 2 การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา
- 2.3 ด้านที่ 3 การบริหารงานการเงินและการคลัง
- 2.4 ด้านที่ 4 การบริการสาธารณะ
- 2.5 ด้านที่ 5 ธรรมภิบาล

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้วิธีการสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร จำนวน 891 คน (สำนักงานท้องถิ่นอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร, 2562)

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร จำนวน 268 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มา โดยการเทียบตารางสำเร็จรูปคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (สิน พันธ์พิณี, 2554, หน้า 137)

การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างมากขึ้นตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วทำการจับสลากรายชื่อ ทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจนครบจำนวนตามที่

กำหนด ผู้วิจัยสามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนขนาดของประชากร  
กลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 ขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
เทศบาลตำบลดงมะไฟ	96	29
เทศบาลตำบลท่าแร่	61	18
เทศบาลตำบลธาตุนาเวง	33	10
เทศบาลตำบลเชียงเคี่ยน	77	23
เทศบาลตำบลจันทอน	45	13
เทศบาลตำบลเหล่าปอแดง	42	13
เทศบาลตำบลหนองลาด	85	26
เทศบาลตำบลฮ้างโฮง	46	14
เทศบาลตำบลเมืองทองท่าแร่	33	10
องค์การบริหารส่วนตำบลขม้น	58	17
องค์การบริหารส่วนตำบลโนนหอม	49	15
องค์การบริหารส่วนตำบลม่วงลาย	22	7
องค์การบริหารส่วนตำบลดงชน	28	8
องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยาง	68	20
องค์การบริหารส่วนตำบลพังขว้าง	80	24
องค์การบริหารส่วนตำบลดงมะไฟ	42	13
องค์การบริหารส่วนตำบลโคกก่อง	26	8
รวม	891	268

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) สำหรับบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน และหน่วยงานที่สังกัด ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- |   |         |                           |
|---|---------|---------------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด |

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

(บุญธรรม กิจปริดาภิสิทธิ์, 2553, หน้า 197) คือ

- |           |           |         |                                  |
|-----------|-----------|---------|----------------------------------|
| ค่าเฉลี่ย | 4.51-5.00 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| ค่าเฉลี่ย | 3.51-4.50 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก        |
| ค่าเฉลี่ย | 2.51-3.50 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย | 1.51-2.50 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย       |
| ค่าเฉลี่ย | 1.00-1.50 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

(บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ, 2553, หน้า 197) คือ

- ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ลักษณะแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Form)

ชุดที่ 2 ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ใช้คะแนนผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 โดยกำหนดเกณฑ์การแบ่งระดับ ผลการประเมินมาเทียบบัญญัติไตรยางค์ ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2560, หน้า 6)

- 5 หมายถึง ผลการประเมินระดับดีเด่น (ร้อยละ 90.00-100.00)
- 4 หมายถึง ผลการประเมินระดับดีมาก (ร้อยละ 80.00-89.99)

- 3 หมายถึง ผลการประเมินระดับดี (ร้อยละ 70.00–79.99)
- 2 หมายถึง ผลการประเมินระดับพอใช้ (ร้อยละ 60.00–69.99)
- 1 หมายถึง ผลการประเมินระดับควรปรับปรุง (ร้อยละ 0.00–59.99)

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

(บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553, หน้า 197) คือ

- ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีประสิทธิภาพในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีประสิทธิภาพในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร นิยามศัพท์เฉพาะ และงานวิจัยเกี่ยวข้อง รวมทั้งระเบียบวิธีวิจัย เพื่อหาแนวทางในการกำหนดรูปแบบของแบบสอบถามและข้อคำถาม
2. สร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยจากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร 2) วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร มากำหนดเป็นตัวแปรอิสระ และนำประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร มากำหนดเป็นตัวแปรตาม เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างทำการประเมินค่าตามความคิดเห็น
3. กำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของข้อคำถามโดยการสังเคราะห์
  - 1) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของ Boal and Hoolijberg (2000); Davies and Davies (2006); Gandz (2006); Cross and other (2008) และสีบวงศ์ กาฬวงศ์ (2554, หน้า 76–87) และ 2) องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ของ Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209)

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัยเพื่อตรวจแก้ไขเนื้อหาและความถูกต้อง

5. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือ กระทำโดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หลังจากนั้นนำมาหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541, หน้า 253)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item congruency)
	R	หมายถึง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยที่ ค่า +1 หมายถึง ข้อคำถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน, ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้ และค่า -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
	N	หมายถึง จำนวนทรงคุณวุฒิ

โดยเลือกข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ส่วนข้อใดมีค่าน้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น ข้อคำถามทุกข้อจึงผ่านความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านที่ได้ตรวจสอบและเห็นว่ามีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ครอบคลุมในแต่ละด้านและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้วดังมีรายชื่อต่อไปนี้

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญชิตปรีชา รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.2 รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.4 นายพงษ์ศักดิ์ โพธิ์ศรี นายกเทศมนตรีตำบลนาใน อำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร



5.5 นายพรทรัพย์ ชันเพี้ยแก้ว ปลัดเทศบาลตำบลไร่ อำเภอพรรณานิคม  
จังหวัดสกลนคร

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่ม  
ตัวอย่างที่จะศึกษาจำนวน 30 ชุด คือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ  
โพนนาแก้ว จังหวัดสกลนคร

7. นำข้อคำถามที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power)  
โดยใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) คัดข้อคำถาม  
ที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.361 ขึ้นไป ค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน  
ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จากสูตรต่อไปนี้ (ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน, 2551, หน้า 73)

$$p = \frac{R_U + R_L}{2f}$$

$$r = \frac{R_U - R_L}{f}$$

เมื่อ p หมายถึง ค่าความยากง่าย

r หมายถึง ค่าอำนาจจำแนก

$R_U$  หมายถึง จำนวนผู้ที่ตอบถูกในกลุ่มสูง

$R_L$  หมายถึง จำนวนผู้ที่ตอบถูกในกลุ่มต่ำ

f หมายถึง จำนวนผู้ที่เข้าสอบในกลุ่มสูง

โดยได้ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามดังนี้

1) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาพรวมทั้งฉบับ อยู่ระหว่าง

0.63-0.92

2) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร อยู่ระหว่าง

0.63-0.88

3) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร อยู่ระหว่าง 0.75-0.85

8. นำข้อคำถามจากแบบสอบถามตอนที่ 2 ตอนที่ 3 มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ด้วยวิธีการของ Cronbach ทั้งนี้ทำการวิเคราะห์แบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต้องมากกว่า 0.70 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ โดยมีสูตร ดังนี้ (Alpha Coefficient Method อ้างใน นพพร ณะชัยพันธ์, 2550, หน้า 19)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right)$$

เมื่อ $\alpha$	แทน ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม
$k$	แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม
$\sum s_i^2$	แทน ผลรวมของความแปรปรวนแต่ละข้อของแบบสอบถาม
$s^2$	แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมของผู้ตอบแต่ละคน

$$s^2 = \frac{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}{n(n-1)}$$

โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังนี้

- 1) แบบสอบถามภาพรวมทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่น .961
- 2) แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้ค่าความเชื่อมั่น .923
- 3) แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้ค่าความเชื่อมั่น .959

9. นำแบบสอบถามดังกล่าว ที่ผ่านการทดลองใช้และหาค่าความเชื่อมั่น มาทำการปรับปรุงเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

10. ในส่วนของคะแนนผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 ผู้วิจัยประสานขอผลคะแนนจากสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร โดยคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 87.79 มีคะแนนสูงสุดร้อยละ 93.67 และคะแนนต่ำสุดร้อยละ 83.51

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ถึงนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 268 คน
2. ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพร้อมชี้แจงรายละเอียดความมุ่งหมายของการออกแบบสอบถามนี้ เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันในการตอบแบบสอบถาม
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และการลงพื้นที่จริง เพื่อนำแบบสอบถามไปแจกแก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 268 คน ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียด ความมุ่งหมายของการออกแบบสอบถาม
4. ผู้วิจัยประสานขอผลคะแนนการประเมินประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 จากสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร
5. ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำแบบสอบถามไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบทดสอบที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนแล้วนำมาลงรหัสเลข (Code) ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วน
2. นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้ว มาบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อประมวลผลข้อมูลที่ได้จัดเก็บและคำนวณหาค่าทางสถิติแล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามวิจัยและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความเรียงและนำผลการศึกษาที่วิเคราะห์ได้มาสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและเขียนข้อเสนอแนะ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended)  
ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล โดยใช้สถิติที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพรรณนาข้อค้นพบจากการวิจัย และทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยแยกสถิติออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 1. สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่

##### 1.1 การแจกแจงความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)

บรรยายลักษณะของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน และหน่วยงานที่สังกัด

##### 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

วิเคราะห์ระดับ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร 2) วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

1.3 การวิเคราะห์คะแนนประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ใช้คะแนนผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 ผู้วิจัยนำคะแนนการประเมินมาเทียบบัญญัติไตรยางค์ ให้เป็นคะแนนเต็ม 5 คะแนน

#### 2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่

2.1 ในเบื้องต้นจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาเพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity คือ การมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระซึ่งการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงมาก อาจส่งผลให้สมการตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้น จึงต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่าตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการตัวแบบได้โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

การศึกษาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง

สกลนคร จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยมีสูตร ดังนี้ (ภัทรพร เกษลั้งซ์, 2549, หน้า 168)

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(N\sum x^2 - (\sum x)^2)(N\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

เมื่อ  $r_{xy}$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

$N$  แทน จำนวนข้อมูลของชุดที่ 1 หรือ 2

$\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนชุดที่ 1

$\sum Y$  แทน ผลรวมของคะแนนชุดที่ 2

$\sum XY$  แทน ผลรวมของผลคูณของคะแนนแต่ละคู่ของชุดที่ 1 และ 2

$\sum X^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนนชุดที่ 1

$\sum Y^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนนชุดที่ 2

$(\sum X)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนชุดที่ 1 ยกกำลังสอง

$(\sum Y)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนชุดที่ 2 ยกกำลังสอง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง  $-1.00$  ถึง  $+1.00$

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ค่า  $r$  เป็นลบ แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม คือ ถ้า  $X$  เพิ่ม  $Y$  จะลด แต่ถ้า  $X$  ลด  $Y$  จะเพิ่ม
2. ค่า  $r$  เป็นบวก แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า  $X$  เพิ่ม  $Y$  จะเพิ่ม แต่ถ้า  $X$  ลด  $Y$  จะลดด้วย
3. ค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก
4. ค่า  $r$  เข้าใกล้ 1 หมายถึง  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามมีความสัมพันธ์กันมาก
5. ถ้า  $r$  เท่ากับ 0 แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  ไม่มีความสัมพันธ์กัน
6. ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์กันน้อย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้าม หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน หลังจากนั้นจึงจะทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (อโนทัย ตรีวานิช, 2552)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91-1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71-0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31-0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01-0.30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

2.2 การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร ตัวแปรหนึ่งเรียกว่าตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent variable) แทนด้วย X อีกตัวแปรหนึ่งเรียกว่าตัวแปรตาม (Dependent variable) แทนด้วย Y เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ว่าถ้าตัวแปรอิสระเปลี่ยนแปลงไปแล้วตัวแปรตามเปลี่ยนแปลงด้วยหรือไม่ ซึ่งสองตัวแปรนั้นจะต้องเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ การวิเคราะห์การถดถอยสามารถเขียนรูปแบบความสัมพันธ์ของสองตัวแปรได้ในรูปของสมการการถดถอยซึ่งสามารถพยากรณ์ค่าได้ในอนาคต หรือสามารถดูแนวโน้มของตัวแปรตามได้เมื่อเราทราบค่าตัวแปรอิสระ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

การวิเคราะห์การถดถอยเมื่อมีตัวแปรอิสระหนึ่งตัวแปรและตัวแปรตามหนึ่งตัวแปร แต่ถ้าหากตัวแปรตามหนึ่งตัวแปรกับตัวแปรอิสระมากกว่าหนึ่งตัวแปร

จะเรียกว่าการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย เขียนความสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

$$Y_i = \beta_0 + \beta X_i + \varepsilon_i$$

เมื่อ  $\beta_0$  แทนระยะตัดแกน y (y-intercept)

$\beta$  แทนความชันของเส้นถดถอย (slope)

$$\hat{Y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta} X_i \quad \text{หรือจะได้ว่า}$$

$$\hat{Y}_i = b_0 + b X_i$$

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้อันดับการวิเคราะห์ข้อมูล ไว้ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
$R^{2Adj}$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวพยากรณ์
LEA	แทน	ผลรวมของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
LEA <sub>1</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ
LEA <sub>2</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ
LEA <sub>3</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
LEA <sub>4</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
CUL	แทน	ผลรวมของวัฒนธรรมองค์การ



CUL <sub>1</sub>	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมส่วนรวม
CUL <sub>2</sub>	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมเอกภาพ
CUL <sub>3</sub>	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมปรับตัว
CUL <sub>4</sub>	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมพันธกิจ
LPA	แทน	ผลรวมของประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
LPA <sub>1</sub>	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารจัดการ
LPA <sub>2</sub>	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา
LPA <sub>3</sub>	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง
LPA <sub>4</sub>	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริการสาธารณะ
LPA <sub>5</sub>	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านธรรมาภิบาล
P-Value	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ/ค่าความน่าจะเป็น
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน แยกออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอน มีดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน และหน่วยงานที่สังกัด รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

(n=268)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	74	27.61
- หญิง	194	72.39
2. อายุ		
- ไม่เกิน 30 ปี	19	7.09
- 31-40 ปี	68	25.37
- 41-50 ปี	134	50.00
- 51-60 ปี	47	17.54
3. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	2.99
- ปริญญาตรี	149	55.60
- สูงกว่าปริญญาตรี	111	41.41
4. ประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน		
- 1-5 ปี	31	11.57
- 6-10 ปี	72	26.87
- 11-20 ปี	141	52.60
- 21 ปี ขึ้นไป	24	8.96

ตาราง 2 (ต่อ)

(n=268)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
5. หน่วยงานที่สังกัด		
- เทศบาลตำบลดงมะไฟ	29	10.82
- เทศบาลตำบลท่าแร่	18	6.72
- เทศบาลตำบลธาตุนาเวง	10	3.73
- เทศบาลตำบลเชียงเคี่ยน	23	8.58
- เทศบาลตำบลจิวัดอน	13	4.85
- เทศบาลตำบลเหล่าปอแดง	13	4.85
- เทศบาลตำบลหนองลาด	26	9.70
- เทศบาลตำบลฮ้างโฮง	14	5.22
- เทศบาลตำบลเมืองทองท่าแร่	10	3.73
- องค์การบริหารส่วนตำบลขมิ้น	17	6.34
- องค์การบริหารส่วนตำบลโนนหอม	15	5.60
- องค์การบริหารส่วนตำบลม่วงลาย	7	2.61
- องค์การบริหารส่วนตำบลดงชน	8	2.99
- องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยาง	20	7.46
- องค์การบริหารส่วนตำบลพังขว้าง	24	8.96
- องค์การบริหารส่วนตำบลดงมะไฟ	13	4.85
- องค์การบริหารส่วนตำบลโคกก่อง	8	2.99
รวม	268	100.00

จากตาราง 2 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร มีจำนวนทั้งสิ้น 268 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 72.39 และเพศชาย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 27.61

เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 25.37 อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 17.54 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.09

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 55.60 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 41.41 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.99

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน 11-20 ปี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 52.60 ประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน 6-10 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 26.87 ประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน 1-5 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 11.57 และ ประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.96

เมื่อจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานสังกัดเทศบาลตำบลดงมะไฟ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 10.82 รองลงมาคือ สังกัดเทศบาลตำบลหนองลาด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 ตามลำดับ

โดยสรุป ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร มีจำนวนทั้งสิ้น 268 คน ส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.39 มีอายุระหว่าง 41-50 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.00 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.60 มีประสบการณ์ทำงาน ในหน่วยงาน 11-20 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.60 และปฏิบัติงานสังกัดเทศบาลตำบล ดงมะไฟมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.82

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 3-7

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร  
จังหวัดสกลนคร รายด้าน

(n=268)

ด้าน ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร	3.78	0.80	มาก
2	ด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล	3.68	0.87	มาก
3	ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	4.01	0.73	มาก
4	ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	4.07	0.75	มาก
รวม		3.89	0.62	มาก

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มี  
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมา  
คือ ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.01$ ) ด้านการกำหนดทิศทางของ  
องค์กร ( $\bar{X} = 3.78$ ) และด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล ( $\bar{X} = 3.68$ ) ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร  
จังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร รายข้อ

(n=268)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหาร ของท่านนำบริบทและภาพรวมของ องค์กรมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจ	4.02	0.88	มาก
2	ผู้บริหาร ของท่านนำวิสัยทัศน์และพันธกิจ มากำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	3.99	0.94	มาก
3	ผู้บริหาร ของท่านนำผลการวิเคราะห์ สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอก มากำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	3.78	0.93	มาก
4	ผู้บริหาร ของท่านนำผลการวิเคราะห์ สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายใน มากำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	3.82	0.94	มาก
5	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร	3.28	1.13	ปานกลาง
6	ผู้บริหาร มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจ แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้รับรู้ สามารถ นำไปปฏิบัติได้จริง	3.82	1.00	มาก
รวม		3.78	0.80	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนดทิศทางของ  
องค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหาร ของท่านนำบริบทและภาพรวมขององค์กรมา  
กำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจ ( $\bar{X} = 4.02$ ) มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ

ข้อที่ 2 ผู้บริหาร ของท่านนำวิสัยทัศน์และพันธกิจมากำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ( $\bar{X} = 3.99$ ) มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ( $\bar{X} = 3.28$ ) มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล รายข้อ

(n=268)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหาร ของท่านนำผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส มากำหนด ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	3.95	0.93	มาก
2	ผู้บริหาร ของท่านสามารถนำทรัพยากร ทั้งภายในและภายนอกมากำหนดกลยุทธ์	3.91	0.89	มาก
3	ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมกำหนด กลยุทธ์ขององค์กร	3.39	1.13	ปานกลาง
4	ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมกำหนด มาตรฐานแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการ	3.62	1.16	มาก
5	ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมกำหนด กฎเกณฑ์การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	3.53	1.05	มาก
รวม		3.68	0.87	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านการพัฒนากลยุทธ์ ที่มีประสิทธิผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า



ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหาร ของท่านนำผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.95$ ) มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับ มาก รองลงมาคือ ข้อที่ 2 ผู้บริหาร ของท่านสามารถนำทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก มากำหนดกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.91$ ) มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 3 ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.39$ ) มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รายข้อ

(n=268)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหาร ของท่านดำเนินการแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน	4.09	0.83	มาก
2	ผู้บริหาร ของท่านมีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรเพื่อเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ	4.10	0.83	มาก
3	ผู้บริหาร ของท่านสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กร	3.99	0.84	มาก
4	ผู้บริหาร ของท่านสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้โดยคำนึงถึงตัวบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์	3.92	0.80	มาก
5	ผู้บริหาร ของท่านสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.95	0.82	มาก
	รวม	4.01	0.73	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่

การปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.01$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 2 ผู้บริหาร ของท่าน มีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรเพื่อเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X}=4.10$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 1 ผู้บริหาร ของท่านดำเนินการแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน ( $\bar{X}=4.09$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร ของท่าน สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้โดยคำนึงถึงตัวบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.92$ ) ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รายข้อ

(n=268)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหาร ของท่านได้มอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.16	0.93	มาก
2	ผู้บริหาร ของท่านกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	4.01	0.82	มาก
3	ผู้บริหาร ของท่านได้ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ขององค์การอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม	4.10	0.83	มาก
4	ผู้บริหาร ของท่านดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	4.14	0.83	มาก
5	ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	4.06	0.83	มาก
6	ผู้บริหาร ของท่านสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	3.98	0.82	มาก
	รวม	4.07	0.75	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารของท่านได้มอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.16$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารของท่านดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.14$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 6 ผู้บริหารของท่านสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.98$ ) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 8-12

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร รายด้าน (n=268)

ด้านที่	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	วัฒนธรรมส่วนรวม	4.18	0.66	มาก
2	วัฒนธรรมเอกภาพ	4.03	0.69	มาก
3	วัฒนธรรมปรับตัว	3.93	0.79	มาก
4	วัฒนธรรมพันธกิจ	4.02	0.79	มาก
	รวม	4.03	0.63	มาก

จากตาราง 8 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีวัฒนธรรมองค์กรในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มี

ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วัฒนธรรมส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมาคือ วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\bar{X} = 4.03$ ) วัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X} = 4.02$ ) และวัฒนธรรมปรับตัว ( $\bar{X} = 3.93$ ) ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมส่วนรวม รายข้อ

(n=268)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่าน เน้นการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกระดับ	4.13	0.82	มาก
2	หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้บุคลากรเลือกวิธีการปฏิบัติภายใต้กรอบกฎหมาย	4.13	0.85	มาก
3	บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง	4.34	0.74	มาก
4	หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม	4.23	0.75	มาก
5	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับ	4.07	0.75	มาก
	รวม	4.18	0.66	มาก

จากตาราง 9 พบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมส่วนรวม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีวัฒนธรรมองค์การในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 3 บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง ( $\bar{X} = 4.34$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 4 หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.23$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 5 หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับ ( $\bar{X} = 4.07$ ) ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร  
ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ รายข้อ

(n=268)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่าน มีค่านิยมแกนกลางหรือ ค่านิยมรวมอย่างชัดเจน	3.95	0.88	มาก
2	หน่วยงานของท่าน มีการร่วมกันกำหนดข้อตกลง ที่ชัดเจนถึงแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง	4.03	0.86	มาก
3	หน่วยงานของท่าน แสวงหาความร่วมมือและ ประสานการทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่างๆ	4.04	0.76	มาก
4	หน่วยงานภายในหน่วยงานของท่าน มีการ บริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน	4.03	0.74	มาก
5	หน่วยงานภายในหน่วยงานของท่าน มีการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.09	0.72	มาก
รวม		4.03	0.69	มาก

จากตาราง 10 พบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X}=4.03$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีวัฒนธรรมองค์การในระดับมาก ทุกข้อ  
โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 5 หน่วยงานภายในหน่วยงานของท่าน มีการบูรณาการ  
การปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X}=4.09$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 3 หน่วยงานของท่านแสวงหาความ  
ร่วมมือและประสานการทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่างๆ ( $\bar{X}=4.04$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
น้อยที่สุด คือ ข้อที่ 1 หน่วยงานของท่าน มีค่านิยมแกนกลาง หรือค่านิยมรวมอย่างชัดเจน  
( $\bar{X}=3.95$ ) ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร  
ด้านวัฒนธรรมปรับตัว รายข้อ

(n=268)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่าน มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป	4.04	0.85	มาก
2	หน่วยงานของท่าน มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาปรับปรุงการดำเนินงาน	4.00	0.91	มาก
3	หน่วยงานของท่าน มีการนำข้อเสนอต่างๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ	3.93	0.89	มาก
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.89	0.90	มาก
5	หน่วยงานของท่าน มีวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง	3.82	0.96	มาก
6	หน่วยงานของท่าน มีการนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติ	3.88	0.83	มาก
รวม		3.93	0.79	มาก

จากตาราง 11 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมปรับตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีวัฒนธรรมองค์กรในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 1 หน่วยงานของท่าน มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ( $\bar{X} = 4.04$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 2 หน่วยงานของท่านมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาปรับปรุงการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.00$ )

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 5 หน่วยงานของท่าน มีวิธีการบริหารจัดการ  
ความเสี่ยง ( $\bar{X}=3.82$ ) ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร  
ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ รายข้อ

(n=268)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ความชัดเจนในเป้าประสงค์และทิศทาง ยุทธศาสตร์ในหน่วยงานของท่าน	4.01	0.83	มาก
2	ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.04	0.85	มาก
3	หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นการทำงานให้บรรลุ วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต	4.02	0.89	มาก
4	ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน ตระหนักและ ยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์กรเป็นกรอบ แนวทางในการปฏิบัติงาน	4.00	0.81	มาก
รวม		4.02	0.79	มาก

จากตาราง 12 พบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X}=4.02$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีวัฒนธรรมองค์การในระดับมากทุกข้อ  
โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 2 ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน  
มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ( $\bar{X}=4.04$ )  
รองลงมาคือ ข้อที่ 3 หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ  
ในอนาคต ( $\bar{X}=4.02$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 4 ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ของท่านตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร แสดงรายละเอียดดังตาราง 13-14

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

(n=17)

ด้านที่	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การบริหารจัดการ	4.48	0.35	มาก
2	การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา	4.54	0.13	มากที่สุด
3	การบริหารงานการเงินและการคลัง	4.11	0.25	มาก
4	การบริการสาธารณะ	4.52	0.21	มากที่สุด
5	ธรรมาภิบาล	3.66	0.63	มาก
รวม		4.39	0.15	มาก

จากตาราง 13 พบว่าประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร (จากคะแนนประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีคะแนนมากที่สุด คือ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ( $\bar{X} = 4.54$ ) มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการบริการสาธารณะ ( $\bar{X} = 4.52$ ) มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.48$ ) มีประสิทธิภาพในระดับมาก ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ( $\bar{X} = 4.11$ ) มีประสิทธิภาพในระดับมากและด้านธรรมาภิบาล ( $\bar{X} = 3.66$ ) มีประสิทธิภาพในระดับมาก ตามลำดับ



ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

(n=17)

ระดับประสิทธิภาพ	จำนวน อปท.	ร้อยละ
1. ระดับมากที่สุด (4.51-5.00)	4	23.53
2. ระดับมาก (3.51-4.50)	13	76.47
3. ระดับปานกลาง (2.51-3.50)	-	-
4. ระดับน้อย (1.51-2.50)	-	-
5. ระดับน้อยที่สุด (1.00-1.50)	-	-
รวม	17	100.00

ค่าคะแนนสูงสุด = 93.67, ค่าคะแนนต่ำสุด = 83.51

จากตาราง 14 พบว่า ระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก  
จำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 76.47 และระดับมากที่สุด จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ  
23.53 ตามลำดับ

โดยมีระดับผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี  
2562 คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 87.79 มีคะแนนสูงสุดร้อยละ 93.67 และคะแนนต่ำสุดร้อยละ  
83.51

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร**

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 15-16

ในเบื้องต้นจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวแบบที่ใช้ในการศึกษา เพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity คือ การมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงมาก อาจส่งผลให้สมการตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้น จึงต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่า ตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการตัวแบบได้ โดยกำหนด ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กัน หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน หลังจากนั้นจึงจะทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (อินทชัย ตริวานิช, 2552)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91-1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71-0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31-0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01-0.30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 15

ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

ตัวแปร	LEA <sub>1</sub>	LEA <sub>2</sub>	LEA <sub>3</sub>	LEA <sub>4</sub>	LEA	CUL <sub>1</sub>	CUL <sub>2</sub>	CUL <sub>3</sub>	CUL <sub>4</sub>	CUL	LPA <sub>1</sub>	LPA <sub>2</sub>	LPA <sub>3</sub>	LPA <sub>4</sub>	LPA <sub>5</sub>	LPA
Mean	3.78	3.68	4.01	4.07	3.89	4.18	4.03	3.93	4.02	4.03	4.48	4.54	4.11	4.52	3.66	4.39
LEA <sub>1</sub>	1	.762**	.636**	.543*	.445	.319	.609**	.683**	.690**	.018	.147	.127	.004	.128	.656**	.135
LEA <sub>2</sub>		1	.597**	.580*	.436	.434	.627**	.517*	.573*	.413	.020	.268	.098	.489*	.333	.423
LEA <sub>3</sub>			1	.649**	.562*	.727**	.547**	.570*	.620**	.322	.075	.359	.007	.435	.167	.322
LEA <sub>4</sub>				1	.585*	.638**	.664**	.791**	.791**	.179	.071	.300	.001	.305	.080	.211
TLEA					1	.517*	.634**	.536*	.541*	.262	.079	.025	.620**	.237	.125	.132
CUL <sub>1</sub>						1	.578**	.681**	.650**	.209	.077	.180	.083	.285	.016	.177
CUL <sub>2</sub>							1	.640**	.545**	.125	.086	.309	.118	.250	.144	.146
CUL <sub>3</sub>								1	.682**	.154	.172	.048	.086	.061	.268	.063
CUL <sub>4</sub>									1	.105	.099	.088	.106	.008	.223	.004
TCUL										1	.559*	.429	.061	.765**	.155	.779**
LPA <sub>1</sub>											1	.144	.014	.519*	.053	.712**
LPA <sub>2</sub>												1	.129	.578*	.061	.550*
LPA <sub>3</sub>													1	.030	.253	.325
LPA <sub>4</sub>														1	.099	.632**
LPA <sub>5</sub>															1	.174
TLPA																1

จากตาราง 15 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยภาพรวม (LEA) ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง สกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (LPA) ส่วนวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวม (CUL) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง สกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (LPA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โดยวัฒนธรรมองค์การโดยภาพรวมกับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = .779$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยภาพรวม (LEA) กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง สกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (LPA) เป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง (LPA<sub>3</sub>) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = .620$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวม (CUL) กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัด สกลนคร โดยภาพรวม (LPA) เป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการบริหารจัดการ (LPA<sub>1</sub>) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และ มีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = .559$ )

และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการบริการสาธารณะ (LPA<sub>4</sub>) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงและ มีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = .765$ )

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยภาพรวม (LEA) ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง สกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (LPA) และวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวม (CUL) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง สกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (LPA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = .779$ ) ซึ่งไม่ส่งผลกระทบรุนแรงในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร แสดงรายละเอียดดังตาราง 16

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficient		standardized Coefficient	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	b	S.E.	$\beta$			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.186	.054		2.197	.045		
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEA)	.136	.054	.360	2.493	.026*	.932	1.07
วัฒนธรรมองค์การ (CUL)	.596	.099	.873	6.049	.000**	.932	1.07

Adjusted R<sup>2</sup> = .689, F-Value = 18.741, Sig = .000\*\*

จากตาราง 16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเพื่อพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่ออิทธิพลประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยผลด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลสูงสุด ( $\beta = .873$ ) รองลงมาคือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $\beta = .360$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ = .689 อธิบายได้ว่า

องค์ประกอบดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์อิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 68.90 (Adjusted R<sup>2</sup> = .689) ส่วนอีกร้อยละ 31.10 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ ขณะเดียวกัน ตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ เนื่องจากค่า VIF (Variance inflation factor) ไม่เกิน 10 และค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 ดังนั้น จึงนำมาเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 1.186 + .136(X_1) + .596(X_2)$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z_Y = .360(Z_1) + .873(Z_2)$$

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 17

ตาราง 17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร	ยอมรับ

จากตาราง 17 ผลการทดสอบสมมติฐาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร พบว่า ยอมรับสมมติฐาน

**ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา  
ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร  
จังหวัดสกลนคร**

การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา  
ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร  
รายละเอียดดังตาราง 18

ตาราง 18 จำนวนและร้อยละของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบ / ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	จำนวนคน (n = 268)	ร้อยละ
- ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	136	50.75
- ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	132	49.25
รวม	268	100.00

จากตาราง 18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 268 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร จากแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 50.75 ส่วนที่เหลือจำนวน 132 คน เป็นผู้ที่ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 49.25

การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1. ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการสรรหาคูคนเข้าทำงาน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายและควรมีการจัดตั้งองค์กรกลางของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสรรหาคูคนเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและยุติธรรมและได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

2. ควรจัดระบบการบริหารงานภายในองค์กรเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ควรมีการกำหนดนโยบายและการบริหารที่เหมาะสมเอื้อให้งานสำเร็จ  
 ลุล่วง
4. ควรมีการจัดระบบการทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
5. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดการประชาสัมพันธ์โครงการพัฒนา  
 ต่างๆ
6. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการประชาคมและลงพื้นที่พบปะ  
 ประชาชนเพื่อรับทราบปัญหาต่างๆ ของท้องถิ่น
7. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเน้นการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน  
 โดยการก่อสร้างและบำรุงรักษาถนนเพื่ออำนวยความสะดวกปลอดภัยในการใช้สัญจร
8. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดหาแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภค  
 และเพื่อการเกษตรให้เพียงพอ และขยายเขตไฟฟ้าส่องสว่างทั่วถึง มีการซ่อมแซมและ  
 บำรุงรักษาสมาเสมอ
9. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรพัฒนาด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต  
 ผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาสให้มากที่สุด
8. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชนและ  
 รักษาความสงบเรียบร้อย โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมป้องกันและ  
 ให้การช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติทางธรรมชาติ
9. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรยอมรับฟังความคิดเห็นและ  
 ข้อเสนอแนะของบุคลากรทุกคนได้ความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ
10. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการปรับปรุงและเสริมสร้างวัฒนธรรม  
 องค์กรให้กับพนักงานได้เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับหน่วยงานมากขึ้น
11. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี  
 ให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ
12. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการ  
 ฝึกอบรม การศึกษาต่อ ตลอดจนจนการแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้  
 ความสามารถให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และขอเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้ผลสรุป ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ขอเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร มีจำนวนทั้งสิ้น 268 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.39 มีอายุระหว่าง 41-50 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.00 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.60 มีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน 11-20 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.60 และปฏิบัติงานสังกัดเทศบาลตำบลดงมะไฟมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.82

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมาคือ ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.01$ ) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ ( $\bar{X} = 3.78$ ) และด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล ( $\bar{X} = 3.68$ ) ตามลำดับ

3. วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีวัฒนธรรมองค์การในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมาคือ วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\bar{X} = 4.03$ ) วัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X} = 4.02$ ) และวัฒนธรรมปรับตัว ( $\bar{X} = 3.93$ ) ตามลำดับ

4. ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร (จากคะแนนผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) มีจำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 76.47 และระดับมากที่สุด จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 23.53 ตามลำดับ โดยคะแนนผลการประเมินเฉลี่ยร้อยละ 87.79 มีคะแนนสูงสุดร้อยละ 93.67 และคะแนนต่ำสุดร้อยละ 83.51

5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผลด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลสูงสุด ( $\beta = .873$ ) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $\beta = .360$ ) โดยตัวแปรอิสระทุกตัวในสมการสามารถรวมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 68.90 ( $R^{2Adj} = .689$ )

### อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมาคือ ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.01$ ) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ( $\bar{X} = 3.78$ ) และด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล ( $\bar{X} = 3.68$ ) ตามลำดับ โดยด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารฯ ของท่านได้มอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่าง

เหมาะสม รองลงมาคือ ผู้บริหาร ของท่านดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร ของท่านสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหาร ของท่านนำผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหาร ของท่านสามารถนำทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกมากำหนด กลยุทธ์ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร เป็นผู้ที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ดีและได้แสดงออก ถึงการมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยแสดงออกในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้ใช้ ความสามารถที่มีอยู่มาทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์การ โดยผู้นำจะมี เทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผล เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ อีกทั้งแสดงออกถึงการตัดสินใจและการควบคุม การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ กำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นตัวการ สำคัญในการที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้สามารถประสบความสำเร็จตามที่ตั้งองค์การ ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันล้วนแล้วแต่มีผู้นำ เชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่างๆ เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนา องค์การและผู้นำเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญให้องค์การปรับเปลี่ยนการบริหารองค์การ เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมธี จันทโร (2556) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดสงขลา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัย การบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การมีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ การควบคุมองค์การ ให้เหมาะสมและต่อมากการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลการกำหนดทิศทาง

เชิงกลยุทธ์ รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่น้อยที่สุด คือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัฐพล ชะอุ่ม (2557) ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทยิดา ยันตะบุษย์ (2558) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. จากผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีวัฒนธรรมองค์การในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วัฒนธรรมส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมาคือ วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\bar{X} = 4.03$ ) วัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X} = 4.02$ ) และวัฒนธรรมปรับตัว ( $\bar{X} = 3.93$ ) ตามลำดับ โดยด้านวัฒนธรรมส่วนรวม ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีวัฒนธรรมองค์การในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับ ส่วนด้านวัฒนธรรมปรับตัว ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีวัฒนธรรมองค์การในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป รองลงมาคือ หน่วยงานของท่าน มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาปรับปรุงการดำเนินงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน มีวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร มีการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การที่ดี ผลของวัฒนธรรม คือ สิ่งส่งผลทำให้วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงไป อาจเป็นไปในทิศทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ และได้มีผู้กล่าวถึงผลของวัฒนธรรมองค์การไว้มากมาย อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อการบริหารหลายประการ ซึ่งได้แก่ การจูงใจ การตัดสินใจ การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อกระบวนการโครงสร้าง

ขององค์การอีกด้วย จะต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพขององค์การ ผู้บริหารจะถูกประเมินบนพื้นฐานของผลงานที่พวกเขาทำสำเร็จ เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นแนวคิดที่สำคัญเนื่องจากผลลัพธ์ที่มีผลิตขึ้นมาจากอิทธิพลมากมายทั้งต่อการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การแต่ละองค์การจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความพร้อมเพียงของบุคลากร ความกระตือรือร้นที่จะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในองค์การ วัฒนธรรมแบบแข็งสามารถที่จะลดจำนวนพนักงานเข้าออกได้

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ มัสลิน ผลจิตต์ (2558)

ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับความผูกพันขององค์การของเทศบาลในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทยิตา ยันตะบุษย์ (2558) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักระบบบริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษณี มงคลพิทักษ์สุข (2560) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. จากผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร (จากคะแนนประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก จำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 76.47 และระดับมากที่สุดจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 23.53 ตามลำดับ โดยคะแนนผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเฉลี่ยร้อยละ 87.79 มีคะแนนสูงสุด 93.67 และต่ำสุด 83.51

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้มีการดำเนินการบริหารงานตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตามที่กฎหมายบัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถที่จะกระทำได้

ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ยึดแนวนโยบายของผู้บริหารฯ ระเบียบ กฎหมาย เป็นแนวทางการบริหารงาน และในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่ง จะบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์นั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารจัดการของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะผู้นำทางการบริหาร คือ นายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้นำพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และปลัดเทศบาลตำบล ซึ่งจะต้องนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ได้ นอกจากนี้ยังได้ทำการเผยแพร่ข้อบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง รวมทั้งข่าวสารราชการให้แก่ประชาชนเพื่อทราบและยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ ได้ทำการเผยแพร่ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ประชาชนรู้ว่าขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไร ต้องใช้เอกสารอะไร และต้องใช้ระยะเวลานานเท่าใด ได้ทำการเผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการต่างๆ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดำเนินการ ได้ทำการเผยแพร่เอกสารการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยเฉพาะการสอบราคาหรือประกวดราคา ได้ทำการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงิน การคลัง และเผยแพร่ข้อมูลอื่นที่ เห็นว่า ควรเปิดเผยและเป็นประโยชน์แก่ประชาชน

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ กล้าประเสริฐ (2558) ได้ทำการศึกษา การประเมินประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่ (ใช้ผลของ VRS) มีประสิทธิภาพร้อยละ 90 สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2560) ได้ทำการศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนก เฟ่งจินดา (2560) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดตราด ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดตราด ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มยุรี วรรณสกุลเจริญ (2562)

ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีและประสิทธิผลของเทศบาลเมืองในประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของเทศบาลเมือง พบว่า เทศบาลเมืองศิลา มีประสิทธิผลในการดำเนินงานมากที่สุด

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ = .689 ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การ ร่วมกันทำนายได้ 68.90 % ส่วนอีกร้อยละ 31.10 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทาง การดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เป็นหัวใจของการบริหาร เป็นผู้ที่สามารถ ดำเนินงานให้สำเร็จได้จากความร่วมมือของผู้อื่น ผู้นำที่ดีมีหน้าที่ประสานเพื่อนำไปสู่ จุดหมาย เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีที่จะเป็นผู้ตาม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic Leadership) เพื่อพัฒนาศักยภาพการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น พัฒนาความสามารถ ในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตน และที่สำคัญอย่างยิ่งต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มี คุณธรรมและจริยธรรมเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น จึงมีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว รูปแบบวัฒนธรรมองค์การก็เป็นหัวใจ ของความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากวัฒนธรรม องค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความเชื่อค่านิยมของสมาชิกในองค์กรที่ยึดถือร่วมกัน องค์กรใดๆ ที่มีการกำหนดระบบในการบริหารที่ดีมีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจนย่อมนำ พามาสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษณี มงคลพิทักษ์สุข (2560) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีสหสัมพันธ์ระดับสูงกับประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่าสหสัมพันธ์คานอนิคอลเท่ากับ 0.88) ทั้งยังพบด้วยว่า

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละตัวแบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยวัฒนธรรมพันธกิจเป็นวัฒนธรรมโดดเด่นที่สุดในบรรดารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกตัวแบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มยุรี วรณสกุลเจริญ (2562) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีและประสิทธิผลของเทศบาลเมืองในประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีส่งผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลเมืองในประเทศไทย และใกล้เคียงกับงานวิจัยของ ทิศา ยันตะบุษย์ (2558) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านหลักธรรมาภิบาล และด้านประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.449-0.960 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ปัจจัยด้านหลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อประสิทธิผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยตัวแปรทั้ง 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนหรือทำนายตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ได้ร้อยละ 74.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะของการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ

1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ โดยส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและ



กันเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง และนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติ รวมทั้งให้ตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การ เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน

### 1.3 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร

จังหวัดสกลนคร ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมและธำรงรักษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนครให้สูงขึ้น ดำรงอยู่ตลอดไป เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

### 1.4 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร

จังหวัดสกลนคร ควรจัดระบบการบริหารงานภายในองค์การเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการกำหนดนโยบายและการบริหารที่เหมาะสมเอื้อให้งานสำเร็จลุล่วง ควรมีการจัดระบบการทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

2.2 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ เช่น บรรยากาศในการทำงาน การสร้างทีมงานของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

2.4 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบในเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่อื่น ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลเปรียบเทียบในแต่ละพื้นที่ และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ

ขั้นสูงขึ้นไป เช่น การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย  
ต่อกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนก เฟงจินดา. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร  
องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดตราด. *วารสารวิชาการ  
มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต*, 12(2), 51-61.
- กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชฎม. (2555). *ภาวะผู้นำกลยุทธ์ : รูปแบบของผู้ในยุคใหม่*.  
วิทยานิพนธ์ดุขฎฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- กัลยา วานิชยบัญชา. (2557). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2562). *รายงานผลการประเมินประสิทธิภาพของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561*. เข้าถึงได้จาก  
[http://www.dla.go.th/upload/ebook/column/2019/9/2276\\_6110.pdf](http://www.dla.go.th/upload/ebook/column/2019/9/2276_6110.pdf). สืบค้น  
เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2562.
- โกวิท พวงงาม. (2546). *การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์. (2553). *ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้  
ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล*. วิทยานิพนธ์  
ปรัชญาดุขฎฎิบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เชวงศักดิ์ พฤษเทเวศ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์การศึกษา  
ดุขฎฎิบัณฑิต. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เด่นณรงค์ ธรรมมา. (2556). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านการบริหาร  
องค์การบริหารส่วนตำบล*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุขฎฎิบัณฑิต.  
เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- ตัญญุจักษณ์ พวงนิล. (2555). *โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุขฎฎิบัณฑิต. ขอนแก่น:  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ทยิตา ยันตะบุษย์. (2558). *ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธัญจุพล ชะอุ่ม. (2557). *การบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- นพพร ธนะชัยพันธ์. (2550). *สถิติเบื้องต้นสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- นวลลักษณ์ บุษบง. (2552). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล สุภาทอง. (2550). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). *การจัดการสำนักงาน : Office Management*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท เซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด.
- บงกช คุณผล. (2552). *วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การของสถาบันอุดมศึกษากรณีศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ปัทมธร เขียรชัยพฤกษ์. (2560). *ทิศทางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยในอนาคต*. รายงานการวิจัย. ราชบุรี: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ปัทมทัต นอขุนทด. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณี ศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอขามสะแกแสง จังหวัดนครราชสีมา*. โครงการงานวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2554). *ภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร: ตัวแบบสมการโครงสร้าง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- พร ภิเศก. (2546). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. ปรินซ์นิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ชิงค์ ปียอนด์ บุคส์.
- ภัทรพร เกษสังข์. (2549). *การวิจัยทางการศึกษา*. เลข: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- มยุรี วรรณสกุลเจริญ. (2562). *ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีและประสิทธิผลของเทศบาลเมืองในประเทศไทย*. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 13(30), 57-70.
- มัสลิน ผลจิตต์. (2558). *ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับความผูกพันองค์กร ของเทศบาลในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- เมธี จันทโร. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ยุติธรรม ปัทมะ. (2558). *การปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่น (The Local Administrative Reform)*. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ Leadership* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและโซเท็กซ.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2551). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ส เจริญการ พิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2551). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาล. (2545). *การปกครองท้องถิ่นกับการมีส่วนร่วมของประชาชน (อี พี เอ ปริทัศน์ เล่มที่ 3)*. กรุงเทพฯ: คบไฟ.
- สมบัติ บุญเลี้ยง. (2556). *ลักษณะภาวะของผู้นำที่ดีในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. รายงานการวิจัย. เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์. (2544). *หลักการบริหารเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สัมหวาน.

- สิรินภา ทาระนัด. (2561). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- สิน พันธุ์พินิจ. (2551). *เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด.*
- สีบวงศ์ กาพวงค์. (2555). “การปกครองท้องถิ่นกับประชาคมอาเซียน : โอกาสและความท้าทาย”. *ฉบับกระแสอาเซียน Emphasis on ASEAN Movement.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สุदारัตน์ อ่อนละเอียด. (2551). *วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษา กรมพัฒนาสังคม และสวัสดิการ. ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2560). *ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี. รายงานการวิจัย. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.*
- อดิพงษ์ ลีดิพิทยา. (2550). *ความพึงพอใจของประชาชน ต่อการให้บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลกระสัง อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- อโนทัย ตรีวานิช. (2552). *สถิติธุรกิจ. ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.*
- อุษณี มงคลพิทักษ์สุข. (2560). *วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลองค์การ. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.*
- Achua, Christopher F. and Lussier, Robert N. (2010). *Effective Leadership.* (4thed.) Canada: Nelson Education, Ltd.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership and questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*(4), 441–462.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* California: SAGE.

- Belassi, W.; Kondra, A. Z. and Tukul, I. O. (2007). New Product Development Projects: the Effects of Organizational Culture. *Project Management Journal*, 38(12), 12–24.
- Boal, K.B. & Schultz, P.L. (2007). "Storytelling, Time, and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems," in *The Leadership Quarterly Journal*, 18(4), 411–428.
- Burney, L. L. Henle, C. A. , & Widener, S. K. (2006). "Do Characteristics of Strategic Performance Measurement Systems Used in Incentives Enhance Organizational Fairness. Retrieved March 10, 2010, from [http://aaahq.org/mas/MASPAPERS2007/relational\\_contracting/Burney](http://aaahq.org/mas/MASPAPERS2007/relational_contracting/Burney).
- Clarke, John J. (1957). *Outline of Local Government of the United Kingdom*. Sir Isaac Pitman & Sons, London.
- Davies, B., & Others. (2005). *Success and Sustainability: Developing the Strategically Focused School*. National College for School Leadership. Nottingham: NCSL.
- Deal, Terence E. and Kennedy Allan A. (1982). *Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison– Wesley.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world ? *Advances in Global Leadership*, 3, 205–227.
- Denison, Daniel R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley Publisher.
- Denison, D. R., Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1–21.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996). *Denison organization culture survey: Facilitators guide*. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Denison, D. R., Cho, H. J., & Young, J. (2000). *Diagnosing organizational culture: A model and method* (Working paper). Switzerland: International for Management development.



- DuBrin, A. J. (2004). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (5th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Frank Buytendijk. (2006). *Business Performance Management Magazine*. Englewood of Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Hitt, M. A, Ireland, R. D and Hoskisson, R. E. (2007). *Management of strategy : Concepts and Cases* .China: Thomson South–Western.
- Johnson, G. and Scholes. K. (2003). *Exploring Corporate Strategy, Texts and Cases*. 5 th ed. Hemel Hempstead: Pretice Hall.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (1992). *Organizational Behavior*. 2 nd ed. Homewood, Boston: Irwin.
- Kim, S.; Lee, J. and Yu, K. 2004. Corporate culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340–359.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2004). *Leaderships : Theory, Application, Skill Development*. (2nd ed). Mason, OH: Thomson South–Western.
- Macarie, C. F., Sandor, S. D., & Creta, S. C. (2008). Organizational culture of public institutions in Romania. In *19th NISPAcee Annual Conference*, Varna: Bulgaria,
- Northouse, Peter Guy. (2010 ). *Leadership: Theory and practice/Peter G. Northouse*.–5th ed.p.cm.
- Onasch, C. C. (2013). *Comparison of organizational cultures among arts and sciences Faculty at Ohio Public Universities* (Doctoral dissertation). Ohio: Bowling Green State University.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. W. (1991). “People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit,” *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z. how American business can meet the Japanese challenge*. MA: Addison–Wesley.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Penguin Books.

- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 24 (12), 570–581.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Value Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 367–377.
- Raelin, J. (2006). Does action learning promote collaborative leadership? *Academy of Management Learning & Education*, 5(2), 152–168. Retrieved from <http://link.galegroup.com/apps/doc/A54636302/AONE?u=uninet77&sid=AONE&xid=229b3043>.
- Rasouli, R., Asarzagdegan, B., & Asarzagdegan, F. (2013). A Study of the relationship between organizational culture and effectiveness in the Payam Nur University of Abadan based on the Denison model. *World of Sciences Journal*, 1(14), 90–111.
- Robbins, Stephen P. 1990. *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice–Hall. Robert Marsh and Hiroshi Mannar.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2003). *Management*. (7th ed.). NJ: Pearson Education.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (11th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*. (7 th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, John R. (2005). *Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organization Culture and Leadership* (3 rd ed). San Francisco: Jossey – Bass.
- Seashore, S. E. (1979). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. Florida: Academic Press.
- Seen, N. Y., Singh, S. K. G., & Jayasingam, S. (2012). Organizational culture and innovation among Malaysian employees. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 147–157.

- Covey, Stephen R. (2004). *The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness*. New York: Simon & Schuster.
- Syahputra, Z. (2014). Influence of locus of control and organizational commitment on Job satisfaction moderated by organizational culture and its impact on job performance (Study of employee's Aceh local government). *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(17), 104–110.
- Thorndike, R. M. (1978). *Correlation Procedures for Research*. New York: Gardner Press.
- Tolba, A.H. and Hassan, S.S. (2009) .Linking customer-based brand equity with brand Market performance : a managerial approach. *Journal of Product and Brand Management*, 18(5), 356–366.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1–19.
- William A. Robson. (1953). Local Government. In *Encyclopedia of Social science*. New York: The Macmillan.
- Wit, Daniel. (1967). *A Comparative Survey of Local Government and Administration* . Bangkok: Kurusapha Press.
- Yukl . G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice–Hall
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 6rd ed. New York: Pearson Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญชิตปรีชา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรจน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยบุญกรม)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕ ๒๘๕๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕ ๒๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาธรรม สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุมัติครุภัณฑ์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณ)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕ ๒๘๕๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ปลัดเทศบาลตำบลไร่

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพ็ชรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕ ๒๘๕๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๘๖๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลนาใน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕ ๒๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๔๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลเชียงสือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัยกับท่าน เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๔๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลนาแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัยกับท่าน เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณ)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๔๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน นายเทศมนตรีตำบลบ้านโพธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญากรณ์ สวัสดิ์โธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัยกับท่าน เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวแก่นักศึกษาดังนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๔๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุมัติขอเช่ารถต๋องใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลนาตงวัฒนา

สิ่งท่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอเช่ารถต๋องใช้เครื่องมือการวิจัยกับท่าน เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติขอเช่ารถต๋องใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๔๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลบ้านแป้น

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาพรรณ สวัสดิ์โฮง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัยกับท่าน เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลจตุรพักตรพิมาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตระเห่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลป่าซางไฉฉะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.บ.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตจากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลวังน้ำเย็น

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตเผยแพร่จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรชัยคุณ)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลหนองปลาไหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.บ.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลเมืองเก่าท่าแร่

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติครุภัณฑ์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรชัยญูกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายเทศมนตรีตำบลท่าแร่

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตเผยแพร่จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลเซิ้งโขงศรี๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลเหล่าป่าอ้อแสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษารั้่งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลช่างเหล็ก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลชนชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลโพนนาไห้ม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลม่วงดง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.บ.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือนักศึกษาเพื่อการศึกษาวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบล๑๑๔๙

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือนักศึกษา จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมจากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลหัวช้าง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองการบริหารส่วนตำบลฯ ๑๖๖/๑๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษารั้่งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลกุดชุมไช้

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาพรรณ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๕๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลไค้ก่อก่อก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักวิชาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๑๐๕๒ ๘๕๕๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ภาคผนวก ข  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่พิจารณาตรวจแก้ไขและปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาให้ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญมีรายนาม ดังนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญชิตปรีชา รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล ประธานกรรมการบริหาร หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. นายพงษ์ศักดิ์ โพธิ์ศรี นายกเทศมนตรีตำบลนาใน อำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร
5. นายพรทรัพย์ ชันเพี้ยแก้ว ปลัดเทศบาลตำบลไร่ อำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถาม

### เรื่อง

อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” คำตอบจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

3. คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

\*\*\*ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดี\*\*\*

นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 10

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือข้อความลงในช่องว่าง  
ตามความเป็นจริง

### 1. เพศ

ชาย

หญิง

### 2. อายุ

ไม่เกิน 30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51-60 ปี

### 3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

### 4. ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานนี้

1-5 ปี

6-10 ปี

11-20 ปี

21 ปี ขึ้นไป

### 5. หน่วยงานที่สังกัด

เทศบาลตำบลดงมะไฟ

เทศบาลตำบลท่าแร่

เทศบาลตำบลธาตุนาเวง

เทศบาลตำบลเชียงเคี่ยน

เทศบาลตำบลจิวัดอน

เทศบาลตำบลเหล่าปอแดง

เทศบาลตำบลหนองลาด

เทศบาลตำบลสามโฮง

เทศบาลตำบลเมืองทองท่าแร่

องค์การบริหารส่วนตำบลขมิ้น

องค์การบริหารส่วนตำบลโนนหอม

องค์การบริหารส่วนตำบลม่วงลาย

องค์การบริหารส่วนตำบลดงชน

องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยาง

องค์การบริหารส่วนตำบลพังขว้าง

องค์การบริหารส่วนตำบลดงมะไฟ

องค์การบริหารส่วนตำบลโคกก่อ

**ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร**

**คำชี้แจง** ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ว่ามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
<b>ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร</b>						
1	ผู้บริหาร ของท่านนำบริบทและภาพรวมขององค์กรมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจ					
2	ผู้บริหาร ของท่านนำวิสัยทัศน์และพันธกิจมากำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร					
3	ผู้บริหาร ของท่านนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกมากำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร					
4	ผู้บริหาร ของท่านนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในมากำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร					
5	ผู้มีสว่นได้สว่นเสียมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางการดำเนินงานแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมขององค์กร					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
6	ผู้บริหาร มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้รับรู้ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
<b>ด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล</b>						
1	ผู้บริหาร ของท่านนำผลการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส มากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์					
2	ผู้บริหาร ของท่านสามารถนำทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกมากำหนดกลยุทธ์					
3	ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ					
4	ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมกำหนดมาตรฐานแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ					
5	ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมกำหนดกฎเกณฑ์การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b>						
1	ผู้บริหาร ของท่านดำเนินการแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน					
2	ผู้บริหาร ของท่านมีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรเพื่อเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ					
3	ผู้บริหาร ของท่านสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ					
4	ผู้บริหาร ของท่านสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้โดยคำนึงถึงตัวบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
5	ผู้บริหาร ของท่านสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม					
<b>ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง</b>						
1	ผู้บริหาร ของท่านได้มอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
2	ผู้บริหาร ของท่านกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม					
3	ผู้บริหาร ของท่านได้ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ขององค์การอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม					
4	ผู้บริหาร ของท่านดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง					
5	ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง					
6	ผู้บริหาร ของท่านสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน					



### ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

**คำชี้แจง** ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ว่ามีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
<b>วัฒนธรรมส่วนรวม</b>						
1	หน่วยงานของท่าน เน้นการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกระดับ					
2	หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้บุคลากรเลือกวิธีการปฏิบัติภายใต้กรอบกฎหมาย					
3	บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง					
4	หน่วยงานของท่าน เน้นการทำงานเป็นทีม					
5	หน่วยงานของท่าน มีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับ					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
<b>วัฒนธรรมเอกภาพ</b>						
1	หน่วยงานของท่าน มีค่านิยมแกนกลางหรือค่านิยมร่วมอย่างชัดเจน					
2	หน่วยงานของท่าน มีการรวมกันกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนถึงแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง					
3	หน่วยงานของท่าน แสวงหาความร่วมมือและประสานการทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่างๆ					
4	หน่วยงานภายในหน่วยงานของท่าน มีการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน					
5	หน่วยงานภายในหน่วยงานของท่าน มีการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกัน					
<b>วัฒนธรรมปรับตัว</b>						
1	หน่วยงานของท่าน มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป					
2	หน่วยงานของท่าน มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาปรับปรุงการดำเนินงาน					
3	หน่วยงานของท่าน มีการนำข้อเสนอต่างๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ					
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
5	หน่วยงานของท่าน มีวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง					
6	หน่วยงานของท่าน มีการนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติ					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
วัฒนธรรมพันธกิจ						
1	หน่วยงานของท่าน มีเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน					
2	ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
3	หน่วยงานของท่าน มีความสามารถในการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต					
4	ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน ตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน					

**ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา  
ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร  
จังหวัดสกลนคร**

**คำชี้แจง** ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา  
ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร  
อย่างไรบ้าง โปรดระบุ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*

ภาคผนวก ง

ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ ที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร

ข้อ ที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

ข้อ ที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ข้อ ที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ขอ ที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอ  
เมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

วัฒนธรรมส่วนร่วม

ขอ ที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้



## วัฒนธรรมเอกภาพ

ขอ ที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

## วัฒนธรรมปรับตัว

ขอ ที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

## วัฒนธรรมพันธกิจ

ขอ ที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา  
ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง  
สกลนคร จังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา  
ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร  
อย่างไรบ้าง โปรดระบุ

ข้อ ที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

(จากการทดลองใช้แบบสอบถาม 30 ชุด)

เรื่อง

อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

	แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น	แปลผล
1	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	.923	ใช้ได้
	1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร	.870	ใช้ได้
	1.2 การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล	.917	ใช้ได้
	1.3 การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	.873	ใช้ได้
	1.4 การสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	.925	ใช้ได้
2	วัฒนธรรมองค์กร	.959	ใช้ได้
	2.1 วัฒนธรรมสวนรวม	.874	ใช้ได้
	2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ	.911	ใช้ได้
	2.3 วัฒนธรรมปรับตัว	.926	ใช้ได้
	2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ	.917	ใช้ได้
	<b>ภาพรวมทั้งฉบับ</b>	<b>.961</b>	<b>ใช้ได้</b>

ภาคผนวก ฉ

คำอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
(จากการทดลองใช้แบบสอบถาม 30 ชุด)

เรื่อง

อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง  
สกลนคร จังหวัดสกลนคร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์		ค่าอำนาจ จำแนก
ตามการกำหนดทิศทางขององค์กร		
1	ผู้บริหารฯ ของท่านนำบริบทและภาพรวมขององค์กรมากำหนด เป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจ	.486
2	ผู้บริหารฯ ของท่านนำวิสัยทัศน์และพันธกิจ มากำหนด ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	.538
3	ผู้บริหารฯ ของท่านนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพ แวดล้อมภายนอกมากำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	.486
4	ผู้บริหารฯ ของท่านนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพ แวดล้อมภายในมากำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	.503
5	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางการดำเนินงาน แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมขององค์กร	.448
6	ผู้บริหารฯ มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานได้รับรู้ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	.673

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์		ค่าอำนาจ จำแนก
<b>ด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล</b>		
1	ผู้บริหารฯ ของท่านนำผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส มากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	.628
2	ผู้บริหารฯ ของท่านสามารถนำทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก มากำหนดกลยุทธ์	.615
3	ผู้บริหารฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมกันกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	.519
4	ผู้บริหารฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมกันกำหนดมาตรฐานแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	.453
5	ผู้บริหารฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมกันกำหนดกฎเกณฑ์การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	.453
<b>ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b>		
1	ผู้บริหารฯ ของท่านดำเนินการแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน	.681
2	ผู้บริหารฯ ของท่านมีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากร เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ	.668
3	ผู้บริหารฯ ของท่านสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กร	.570
4	ผู้บริหารฯ ของท่านสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ โดยคำนึงถึงตัวบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์	.521
5	ผู้บริหารฯ ของท่านสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม	.464

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์		ค่าอำนาจ จำแนก
<b>ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง</b>		
1	ผู้บริหารฯ ของท่านได้มอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	.635
2	ผู้บริหารฯ ของท่านกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	.685
3	ผู้บริหารฯ ของท่านได้ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมขององค์การอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม	.653
4	ผู้บริหารฯ ของท่านดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	.691
5	ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	.666
6	ผู้บริหารฯ ของท่านสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	.686

## 2. วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

วัฒนธรรมองค์การ		ค่าอำนาจ จำแนก
<b>วัฒนธรรมส่วนรวม</b>		
1	หน่วยงานของท่าน เน้นการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกระดับ	.559
2	หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้บุคลากรเลือกวิธีการปฏิบัติภายใต้กรอบกฎหมาย	.472
3	บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง	.771
4	หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม	.687
5	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับ	.685



วัฒนธรรมองค์การ		ค่าอำนาจ จำแนก
<b>วัฒนธรรมเอกภาพ</b>		
1	หน่วยงานของท่าน มีค่านิยมแกนกลาง หรือค่านิยมรวม อย่างชัดเจน	.738
2	หน่วยงานของท่าน มีการร่วมกันกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจน ถึงแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง	.533
3	หน่วยงานของท่าน แสวงหาความร่วมมือและประสานการณ์ ทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่างๆ	.709
4	หน่วยงานภายในหน่วยงานของท่าน มีการบริหารจัดการ ทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน	.682
5	หน่วยงานภายในหน่วยงานของท่าน มีการบูรณาการ การปฏิบัติงานร่วมกัน	.625
<b>วัฒนธรรมปรับตัว</b>		
1	หน่วยงานของท่าน มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป	.730
2	หน่วยงานของท่าน มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มาปรับปรุงการดำเนินงาน	.786
3	หน่วยงานของท่าน มีการนำข้อเสนอต่างๆ จากประชาชน มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ	.703
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน	.742
5	หน่วยงานของท่าน มีวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง	.662
6	หน่วยงานของท่าน มีการนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียน เพื่อหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติ	.695

วัฒนธรรมองค์การ		ค่าอำนาจ จำแนก
วัฒนธรรมพันธกิจ		
1	หน่วยงานของท่าน มีเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน	.647
2	ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีความมุ่งมั่น ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	.735
3	หน่วยงานของท่าน มีความสามารถในการทำงานให้บรรลุ วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต	.546
4	ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน ตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน	.608

ภาคผนวก ช

ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ประจำปี 2562

ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ประจำปี 2562

ข้อมูล ณ วันที่ 21 สิงหาคม 2562 (สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร, 2562)

ที่	ชื่อ อปท.	ด้านที่ 1		ด้านที่ 2		ด้านที่ 3		ด้านที่ 4		ด้านที่ 5		รวมคะแนน 5 ด้าน		คิดเป็น ร้อยละ
		การบริหาร จัดการ		การบริหารงาน บุคคล		การบริหารงาน การเงินและการคลัง		การบริการ สาธารณะ		ธรรมาภิบาล		คะแนน ที่ได้	คะแนน เต็ม	
		คะแนน ที่ได้	คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้	คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้	คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้	คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้	คะแนน เต็ม			
1	ทต.ดงมะไฟ	108	140	207	225	175	220	360	420	48	65	898	1,070	83.93
2	ทต.ท่าแร่	116	140	208	225	181	220	360	415	36	65	901	1,065	84.60
3	ทต.ธาตุนาแวง	126	140	217	225	186	220	373	400	58	65	960	1,050	91.43
4	ทต.เซียงเครีอ	134	140	217	225	187	220	417	425	52	65	1,007	1,075	93.67
5	ทต.จิวดอน	132	140	203	225	173	220	367	400	55	65	930	1,050	88.57
6	ทต.เหล่าปอแดง	136	140	203	225	159	225	372	395	46	65	916	1,050	87.24
7	ทต.หนองลาด	108	140	203	225	175	220	345	400	48	65	879	1,050	83.71
8	ทต.ฮางโง	127	140	202	225	184	225	364	395	43	65	920	1,050	87.62
9	ทต.เมืองทองท่าแร่	121	140	200	225	178	220	362	390	48	65	909	1,040	87.40
10	อบต.ขมิ้น	116	140	196	225	200	220	324	380	44	65	880	1,030	85.44

ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ประจำปี 2562 (ต่อ)

ข้อมูล ณ วันที่ 21 สิงหาคม 2562 (สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร, 2562)

ที่	ชื่อ อบต.	ด้านที่ 1		ด้านที่ 2		ด้านที่ 3		ด้านที่ 4		ด้านที่ 5		รวมคะแนน 5 ด้าน		คิดเป็น ร้อยละ
		การบริหาร จัดการ		การบริหารงาน บุคคล		การบริหารงาน การเงินและการคลัง		การบริการ สาธารณะ		ธรรมาภิบาล		คะแนน ที่ได้	คะแนน เต็ม	
		คะแนน ที่ได้	คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้	คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้	คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้	คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้	คะแนน เต็ม			
11	อบต.โนนหอม	136	140	201	225	199	220	350	395	61	65	947	1,045	90.62
12	อบต.ม่วงลาย	122	140	205	225	171	215	341	370	52	65	891	1,015	87.78
13	อบต.ดงชน	133	140	207	225	180	215	343	365	37	65	920	1,010	91.09
14	อบต.ห้วยยาง	119	140	201	225	190	220	350	380	47	65	907	1,030	88.06
15	อบต.พังขว้าง	138	140	201	225	198	225	344	375	46	65	927	1,030	90.00
16	อบต.ดงมะไฟ	126	140	196	225	180	225	321	400	58	65	881	1,055	83.51
17	อบต.โคกก่อง	135	140	209	225	160	215	361	395	30	65	915	1,040	87.98

**การเทียบบัญชีไตรยางศ์ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ประจำปี 2562**

ที่	ชื่อ อบท.	ด้านที่ 1		ด้านที่ 2		ด้านที่ 3		ด้านที่ 4		ด้านที่ 5		รวมคะแนน 5 ด้าน	
		การบริหารจัดการ		การบริหารงาน บุคคล		การบริหารงาน การเงินและการคลัง		การบริการ สาธารณะ		ธรรมาภิบาล			
		ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย
1	ทต.ดงมะไฟ	77.14	3.86	92.00	4.60	79.55	3.98	85.71	4.29	73.85	3.69	83.93	4.20
2	ทต.ท่าแร่	82.86	4.14	92.44	4.62	82.27	4.11	86.75	4.34	55.38	2.77	84.60	4.23
3	ทต.ธาตุนาแวง	90.00	4.50	96.44	4.82	84.55	4.23	93.25	4.66	89.23	4.46	91.43	4.57
4	ทต.เซียงเคเรือ	95.71	4.79	96.44	4.82	85.00	4.25	98.12	4.91	80.00	4.00	93.67	4.68
5	ทต.จิวดอน	94.29	4.71	90.22	4.51	78.64	3.93	91.75	4.59	84.62	4.23	88.57	4.43
6	ทต.เหล่าปอแดง	97.14	4.86	90.22	4.51	70.67	3.61	94.18	4.65	70.77	3.54	87.24	4.36
7	ทต.หนองลาด	77.14	3.86	90.22	4.51	79.55	3.98	86.25	4.31	73.85	3.69	83.71	4.19
8	ทต.สามโฮง	90.71	4.54	89.78	4.49	81.78	4.18	92.15	4.55	66.15	3.31	87.62	4.38
9	ทต.เมืองทองท่าแร่	86.43	4.32	88.89	4.44	80.91	4.05	92.82	4.64	73.85	3.69	87.40	4.37
10	อบต.ขมิ้น	82.86	4.14	87.11	4.36	90.91	4.55	85.26	4.26	67.69	3.38	85.44	4.27

**การเทียบบัญชีไตรยางศ์ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ประจำปี 2562 (ต่อ)**

ที่	ชื่อ อบท.	ด้านที่ 1		ด้านที่ 2		ด้านที่ 3		ด้านที่ 4		ด้านที่ 5		รวมคะแนน 5 ด้าน	
		การบริหารจัดการ		การบริหารงาน บุคคล		การบริหารงาน การเงินและการคลัง		การบริการ สาธารณะ		ธรรมาภิบาล			
		ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย
11	อบต.โนนหอม	97.14	4.86	89.33	4.47	90.45	4.52	88.61	4.43	93.85	4.69	90.62	4.53
12	อบต.ม่วงลาย	87.14	4.36	91.11	4.56	79.53	3.98	92.16	4.61	80.00	4.00	87.78	4.39
13	อบต.ดงชน	95.00	4.75	92.00	4.60	83.72	4.19	93.97	4.70	87.69	2.85	91.09	4.55
14	อบต.ห้วยยาง	85.00	4.25	89.33	4.47	86.36	4.32	92.11	4.61	72.31	3.62	88.06	4.40
15	อบต.พังขว้าง	98.57	4.93	89.33	4.47	88.00	4.40	91.73	4.59	70.77	3.54	90.00	4.50
16	อบต.ดงมะไฟ	90.00	4.50	87.11	4.36	80.00	4.00	80.25	4.01	89.23	4.46	83.51	4.18
17	อบต.โคกกอง	96.43	4.82	92.89	4.64	74.42	3.72	91.39	4.57	76.92	2.31	87.98	4.40

ประวัติย่อของผู้วิจัย



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางยศวดี เชื้อวงศ์พรหม
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 25 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2528
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 43/15 ถนนเลี้ยวเมือง ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร 47000 โทรศัพท์ 0-91052-8557
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักวิชาการตรวจสอบภายในปฏิบัติการ
สถานที่ทำงาน	เทศบาลตำบลสามโก้ อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2562	ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2560	นักวิชาการพาณิชยกรรมปฏิบัติการ สำนักงานพาณิชยกรรมจังหวัดนครพนม จังหวัดนครพนม
พ.ศ. 2562	นักวิชาการตรวจสอบภายในปฏิบัติการ
ถึงปัจจุบัน	เทศบาลตำบลสามโก้ จังหวัดสกลนคร