



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
การบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

สุจิตรา สิงห์หันธ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
การบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

สุจิตรา สิงห์หันธ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

STRATEGIC LEADERSHIP AND PUBLIC PARTICIPATION AFFECTING
THE EFFECTIVENESS OF THE GOVERNMENT SECTOR'S SERVICE
IN TAO NGOI DISTRICT, SAKON NAKHON PROVINCE

BY
SUCHITTRA SINGHUN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Master of Public Administration Degree in Public Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University

November 2020

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ
ของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ สุจิตรา สิงห์หันต์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณิธิ การสมดี) และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง) ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล) กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร)
ประธานหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 6 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2563
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลือ แนะนำ และ
ให้คำปรึกษาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง ประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล กรรมการ
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบ
แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ และคณะกรรมการสอบเค้าโครงและสอบป้องกัน
ทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมให้คำแนะนำ
การพัฒนาวิธีดำเนินการวิจัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิง
ทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณ นายอำเภอต่างอวย จังหวัดสกลนคร ที่ให้ความอนุเคราะห์และ
ความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนกำนันผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วย
ผู้ใหญ่บ้าน/สารวัตรกำนัน/แพทย์ประจำตำบล/คณะกรรมการหมู่บ้าน/อสม./อาสาสมัคร
ปศุสัตว์/อาสาสมัครเกษตรหมู่บ้าน/คณะกรรมการพัฒนาบทบาทสตรีอำเภอ/ผู้นำอาสา
พัฒนาชุมชน/สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขต
อำเภอต่างอวย จังหวัดสกลนคร ทุกท่าน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือสนับสนุน
ทั้งด้านกำลังใจและกำลังทรัพย์ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ
และคอยให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน
ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้
ด้วย คุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่
แต่บิดา มารดา และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

สุจิตรา สิงห์พันธ์

ชื่อเรื่อง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
ผู้วิจัย	สุจิตรา สิงห์หันท
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล
ปริญญา	รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของประชาชนและประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขต อำเภอต่างอย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการมี ส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขต อำเภอต่างอย ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ประชาชนที่มีภูมิลำเนา อยู่ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร จำนวน 394 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานพัฒนาหมู่บ้าน อำเภอต่างอย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) และประสิทธิผลการบริการ ภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$)
2. ตัวแปรย่อยทั้ง 5 ตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายความ แปรปรวนของตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลการบริหารภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอ ต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 69.60 ($R^2 = .690$) และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F=180.649$) โดยที่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ (LEA_4) มีค่าเบต้ามากที่สุด ($\beta=.355$) รองลงมาคือ การควบคุมองค์การให้สมดุล (LEA_5) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ (LEA_3) และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (LEA_1) ตามลำดับ ($\beta=.294, .154, .143$) ยกเว้นการบริหารทรัพยากรในองค์การ (LEA_1)

3. ตัวแปรย่อยทั้ง 5 ตัวแปร ของการมีส่วนร่วมของประชาชนสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 46.80 ($R^2=.468$) และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F=87.311$) โดยที่การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (PAR_3) มีค่าเบต้ามากที่สุด ($\beta=.441$) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (PAR_4) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (PAR_1) ($\beta=.167, .138$) ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (PAR_2)

4. ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEA) และการมีส่วนร่วมของประชาชน (PAR) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าเบต้า .725 และ .193 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEA) ส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน (PAR) ค่าเบต้า=.143

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, การมีส่วนร่วมของประชาชน, ประสิทธิภาพบริการภาครัฐ

TITLE	Strategic Leadership and Public Participation Affecting the Effectiveness of the Government Sector's Services in Tao Ngoi District, Sakon Nakhon Province
AUTHOR	Suchitra Singhun
ADVISORS	Asst. Prof. Dr. Sanyasorn Swasthaisong Asst. Prof. Dr. Chardchai Udomkijmongkol
DEGREE	M.P.A. (Public Administration)
INSTITUTE	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2020

ABSTRACT

The purposes of this study included the following: 1) to investigate the level of strategic leadership, public participation and the effectiveness of the government sector's services in Tao Ngoi District, 2) to examine the influences of the strategic leadership on the effectiveness of the government sector's services in Tao Ngoi District, 3) to study the influences of public participation on the effectiveness of the government sector's services in Tao Ngoi District. The samples consisted of 394 people whose residences were located in Tao Ngoi District, Sakon Nakhon Province. Stratified Random Sampling the questionnaire was an instrument employed for data collection and statistics adopted for data analysis comprised frequency, percentage, mean, standard deviation, and Multiple Regression Analysis.

The study revealed these results:

1. The strategic leadership of the authorities in Tao Ngoi District, as a whole, was at the high level ($\bar{X} = 3.71$). The public participation in the village development of Tao Ngoi District, as a whole, was at the high level ($\bar{X} = 3.62$). Also, the effectiveness of the government sector's services in Tao Ngoi District, as a whole, was at the high level ($\bar{X} = 3.62$).

2. All 5 minor variables of strategic leadership could be used to explain the variance of the dependent variable -- the effectiveness of the government sector's services in Tao Ngoi District, Sakon Nakhon Province 69.60% ($R^2=.690$) and they significantly correlated with the dependent variable at .01 statistical level ($F=180.649$). Of these variables, quality practice/performance (LEA_4) contained the highest beta ($\beta=.355$). Controlling the balance of an organization (LEA_5), the support of the efficient organizational culture (LEA_3), the establishment of strategic leadership (LEA_1), respectively, gained the second, third and fourth highest beta ($\beta=.294, .154, .143$). Nevertheless, managing the resources in the organization (LEA_1) did not significantly correlate with the dependent variable.

3. All 5 minor variables of the public participation could be used to explain the variance of the dependent variable – the effectiveness of the government sector's services in Tao Ngoi District, Sakon Nakhon Province 46.80% ($R^2=.468$) and significantly correlated with the dependent variable at .01 statistical level ($F=87.311$). Of these variables, the participation in receiving the benefits (PAR_3) gained the highest beta ($\beta=.441$). The participation in an assessment/evaluation (PAR_4) and the participation in making decision (PAR_1) obtained the second and third highest participation, respectively ($\beta=.167, .138$). Nevertheless, the participation in carrying out (PAR_2) did not significantly correlate with the dependent variable.

4. The two variables of the strategic leadership (LEA) and public participation (PAR) significantly influenced on the effectiveness of the government sector's services at .01 statistical level with the beta of .725 and .193 respectively. In addition, it was found that the strategic leadership (LEA) indirectly resulted in the effectiveness of the government sector's services at .01 statistical level of significance via public participation (PAR) with the beta of .143.

Keywords: Strategic leadership, public participation, the effectiveness of the government sector's services

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย	6
สมมติฐานของการวิจัย	6
ความสำคัญของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	30
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริการภาครัฐ	43
บริบทอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร	67
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	79
3 วิธีดำเนินการวิจัย	98
ประชากรกลุ่มตัวอย่าง	98
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	100
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	102
การเก็บรวบรวมข้อมูล	106
การวิเคราะห์ข้อมูล	106
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	107

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	111
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	111
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	113
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	147
สรุปผลการวิจัย	147
อภิปรายผลการวิจัย	149
ข้อเสนอแนะการวิจัย	154
บรรณานุกรม	157
ภาคผนวก	170
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์	171
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ	179
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	181
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	195
ภาคผนวก จ ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม	197
ประวัติย่อของผู้วิจัย	205

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard	55
2 จำนวนประชากรในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร	69
3 การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วม ของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร.....	96
4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	99
5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล	114
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้าน ..	117
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนด ทิศทางเชิงกลยุทธ์ รายข้อ	118
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการบริหาร ทรัพยากรในองค์กร รายข้อ	119
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ รายข้อ	120
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการปฏิบัติอย่างมี คุณธรรม รายข้อ	121
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการควบคุม องค์กรให้สมดุล รายข้อ	122

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้าน	123
13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการตัดสินใจ รายข้อ	124
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการดำเนินการ รายข้อ	125
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการรับผลประโยชน์ รายข้อ	126
16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการประเมินผล รายข้อ	127
17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้าน	129
18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ รายข้อ	130
19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ รายข้อ	131
20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านคุณภาพการให้บริการ รายข้อ	132
21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการพัฒนาองค์กร รายข้อ	133

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วม ของประชาชน กับประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขต อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร	135
23 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัด สกลนคร	138
24 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณอิทธิพลของการมีส่วนร่วมของประชาชน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร	140
25 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของของภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการ ภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร	142
26 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	144
27 จำนวนและร้อยละของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด .	145

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	9
2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การด้วยแนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.)	61
3 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารของส่วนราชการ	64
4 กรอบรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารของส่วนราชการ	66
5 แผนภูมิรูปแบบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร	143

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การให้บริการประชาชนในระบบราชการถือเป็นกลไกของรัฐที่นำมาปฏิบัติโดยการแปรมาจากนโยบายที่ฝ่ายบริหารระดับสูงได้กำหนดไปสู่ประชาชน การบริการประชาชนเป็นภารกิจหลักของข้าราชการทุกกระทรวง ทบวง กรม โดยยึดหลักที่ว่า ประชาชนทุกคนพึงได้รับการบริการขั้นพื้นฐานจากภาครัฐโดยเท่าเทียม เสมอภาคและทั่วถึง สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การปกครองตลอดจนสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง ทำให้ประชาชนมีความต้องการการบริการของภาครัฐและเอกชนที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง (นิดา ไชวงค์ประเสริฐ, 2556, หน้า 1)

การให้บริการของภาครัฐที่มีคุณภาพ จึงเป็นสิ่งที่สะท้อนสมรรถนะของการปฏิบัติงานการให้บริการตอบสนองความต้องการประชาชนที่เป็นลูกค้าผู้รับบริการของหน่วยงานภาครัฐ ภายใต้รากฐานของการบริหารราชการหรือการบริหารงานภาครัฐตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management-NPM) ที่ระบบราชการของหลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทยรับมาเป็นกระบวนทัศน์ในการขับเคลื่อนการจัดการระบบงานภาครัฐในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ตามแนวคิดนี้ นอกจากแนวทางการปรับปรุงสมรรถภาพและการยกระดับกำลังการผลิตของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีมติอยู่ที่การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) และมีการใช้ประโยชน์จากภาคเอกชนให้มากขึ้น (OECD, 1991 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, หน้า 36) ซึ่ง Christopher Hood (อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, หน้า 37) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้นมีมิติสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญต่อการให้บริการประชาชน (Public Service Orientation) ที่มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการประชาชนที่เป็นลูกค้าผู้มารับบริการจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นทั้งปัจเจกชนและผู้ประกอบการที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะนับจากช่วงกลางทศวรรษ พ.ศ. 2540-2550 ที่รัฐบาลหลายสมัยของประเทศไทยต่างได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

บริบทของการพัฒนาคุณภาพการให้บริการในฐานะที่เป็นเรื่องอันคาบเกี่ยวกับบทบาทภารกิจการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานภาครัฐดังที่ได้กล่าวไปข้างแล้ว

คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ จัดได้ว่าเป็นเรื่องหรือแนวคิดใหม่ที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการตามกรอบและบริบทของการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของไทย โดยเฉพาะเมื่อได้มีการรื้อปรับระบบราชการครั้งใหญ่เมื่อปี พ.ศ. 2545 อันเป็นผลมาจากทั้งนโยบายของรัฐบาลในสมัยนั้น และข้อกำหนดจากบทบัญญัติของกฎหมายหลายฉบับ อาทิ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงส่วนราชการ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น ประกอบกับการนำแนวคิดของการบริหารงานราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) ได้ทำให้หน่วยงานราชการต่าง ๆ มุ่งกำหนดเป้าประสงค์หลักเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Core Objective) ในการจัดบริการประชาชนทุกระดับเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ อันเป็นไปตามเจตนารมณ์ในการพัฒนาระบบราชการในเชิงการจัดระบบบริหารราชการแผ่นดินที่เน้นความมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามบทบัญญัติที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (ชัชวาล อรวรงค์ศุภทัต, 2554, หน้า 41)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน และจัดให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเพื่อมอบรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติให้แก่หน่วยงานของรัฐ เพื่อเชิดชูเกียรติและเป็นขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่และหน่วยงาน ที่มีความโดดเด่นในการพัฒนาหรือปรับปรุงบริการจนสามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ซึ่งผลงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลไม่เพียงแต่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการให้บริการของภาครัฐที่ได้รับการยอมรับจากประชาชนในระดับประเทศแล้ว ยังเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติด้วย โดยมีหลายหน่วยงานได้พัฒนาต่อ ยอดผลงานการพัฒนาคุณภาพการให้บริการจนได้รับรางวัล United Nations Public Service Awards ขององค์การสหประชาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560, หน้า 23)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ยังได้กำหนดเรื่องคุณภาพการให้บริการ เป็นมิติหนึ่งใน 4 มิติของกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของ

หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งส่วนราชการจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานในรูปแบบของการประเมินตนเอง (Self Assessment Report-SAR) และการรายงานผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี (Annual Performance Agreement Report) โดยกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งส่วนราชการจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานในรูปแบบของการประเมินตนเอง และการรายงานผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี เป็นหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบและส่วนราชการได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการใน 4 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติที่ 3 ด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, หน้า 393)

การบริหารราชการส่วนภูมิภาคใช้หลักการและทฤษฎีการบริหารราชการภายใต้หลักการแบ่งอำนาจ หมายถึง การที่ราชการส่วนกลาง โดยกระทรวง ทบวง กรม แบ่งอำนาจในการบริหารงานบางส่วนให้หน่วยงานที่เป็นหน่วยปฏิบัติอยู่ในพื้นที่ ได้มีอำนาจในการตัดสินใจกำหนดนโยบายหรือดำเนินกิจกรรมใด ๆ ภายใต้กรอบนโยบายหรือความต้องการที่ราชการส่วนกลางกำหนด ราชการส่วนภูมิภาคระดับอำเภอในฐานะที่เป็นตัวแทนของราชการส่วนกลาง รับผิดชอบการปฏิบัติราชการในพื้นที่ อยู่ใกล้ชิดกับประชาชน ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้จัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค แบ่งเป็น 2 หมวด ประกอบด้วยหมวด 1 จังหวัด และหมวด 2 อำเภอ ในจังหวัดหนึ่งให้มีหน่วยราชการบริหารรองจากจังหวัดเรียกว่าอำเภอ มีนายอำเภอเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาบรรดาข้าราชการในอำเภอ และรับผิดชอบงานบริหารราชการของอำเภอ นอกจากนายอำเภอยังมีหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ซึ่งกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ส่งมาประจำให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือนายอำเภอ และมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาคซึ่งสังกัดกระทรวง ทบวง กรม นั้น ในอำเภอ (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ, 2557, หน้า 2)

ราชการส่วนภูมิภาคในเขตอำเภอทุกหน่วยงานได้มีการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน สร้างระบบบริการที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางขึ้น (People Centered Service) โดยคำนึงถึงความต้องการและประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับให้มากที่สุดจากการให้บริการจากทางภาครัฐ ซึ่งได้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ เป็นองค์การสมรรถนะสูง

มุ่งมั่นบูรณาการในพื้นที่และเป็นที่พึ่งของประชาชนเพื่อสังคมสงบสุข ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวจึงได้จัดให้มีโครงสร้างของข้อมูลเพื่อบริการประชาชน ซึ่งเป็นบริการประชาชนรูปแบบใหม่ นอกจากนั้นประชาชนก็สามารถติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานบริการภาครัฐต่าง ๆ ในพื้นที่ที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว อันทำให้ภาครัฐสามารถบริการรับใช้ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วถึงและเป็นธรรมสอดคล้องกับการปฏิบัติตามนโยบายการให้บริการประชาชนของรัฐบาลปัจจุบัน (ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ และกอบกุล ราชะนาคร, 2552, หน้า 26)

การบริการภาครัฐของอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร จะประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ซึ่งปัจจัยในส่วนของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่รัฐในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ก็มีความสำคัญเป็นอย่างมากเช่นกัน เพราะภาวะผู้นำเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่รัฐมีคุณสมบัติมีความสามารถ และมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับตำแหน่งเพียงใด ในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงประชาชนในพื้นที่ เพราะภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่รัฐจะต้องแสดงภาวะ ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อร่วมงานตลอดจนประชาชน เกิดความศรัทธาความเชื่อมั่น และความเลื่อมใสในตัวของเจ้าหน้าที่รัฐเอง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์การได้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง จำกัดได้อย่างเหมาะสมนำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุ ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร มีเจ้าหน้าที่รัฐ เป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่หลักในการบริหารงานและดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ ซึ่งเจ้าหน้าที่รัฐต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) ที่สามารถกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคคลในองค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีความก้าวหน้า เป็นกระบวนการของอิทธิพลผู้นำมีต่อบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อการบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่ครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) โดยการกำหนดทิศทางขององค์การ การวางแผนหรือการสร้างทางเลือก การนำไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมหรือการประเมิน (เขวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ, 2553, หน้า 55) ซึ่งในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชน/หมู่บ้าน เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร จึงจะประสบความสำเร็จ และจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของอำเภอด้วย นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการตำแหน่งอื่นที่แต่งตั้งจากประชาชนที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร เพื่อทำหน้าที่ร่วมกับเจ้าหน้าที่รัฐในการช่วยเหลือและสนับสนุนการขับเคลื่อนทำงานของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร เพื่อค้นหาว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร และการมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร มากน้อยเพียงใด เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาปรับปรุงและส่งเสริมการดำเนินงาน และการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ให้มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่ได้รับประโยชน์สูงสุด และให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของประชาชน และประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร หรือไม่อย่างไร
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือไม่อย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของประชาชนและประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน

ความสำคัญของการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสำคัญดังนี้

1. ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของประชาชนและประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
2. ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
3. ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน

4. ผลจากการวิจัยทำให้ผลจากการวิจัยทำให้ส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนครตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปเป็นสารสนเทศและประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงาน และการบริการภาครัฐ ของอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ให้มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร จำนวน 24,089 คน (ข้อมูลจากทะเบียนราษฎรอำเภอต่างอย)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร จำนวน 394 คน การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณจากสูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973, p.127 อ้างถึงใน อรุณ จิรวัดมณีกุล, 2557, หน้า 26) และจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling)

2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

2.1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

2.1.1.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

2.1.1.2 การบริหารทรัพยากรในองค์การ

2.1.1.3 การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ

2.1.1.4 การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม

2.1.1.5 การควบคุมองค์การให้สมดุล

2.1.2 การมีส่วนร่วมของประชาชน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

2.1.2.1 การตัดสินใจ

2.1.2.2 การดำเนินการ

2.1.2.3 การรับผลประโยชน์

2.1.2.4 การประเมินผล

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร เมืองค์ประกอบ 4 ด้านประกอบด้วย

2.2.1 ประสิทธิภาพตามพันธกิจ

2.2.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

2.2.3 คุณภาพการให้บริการ

2.2.4 การพัฒนาองค์กร

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ของการวิจัย

พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย คือ อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร จำนวน 4 ตำบล 32 หมู่บ้าน ได้แก่

3.1 ตำบลต่างอย จำนวน 7 หมู่บ้าน

3.2 ตำบลบึงทวาย จำนวน 10 หมู่บ้าน

3.3 ตำบลนาตาล จำนวน 7 หมู่บ้าน

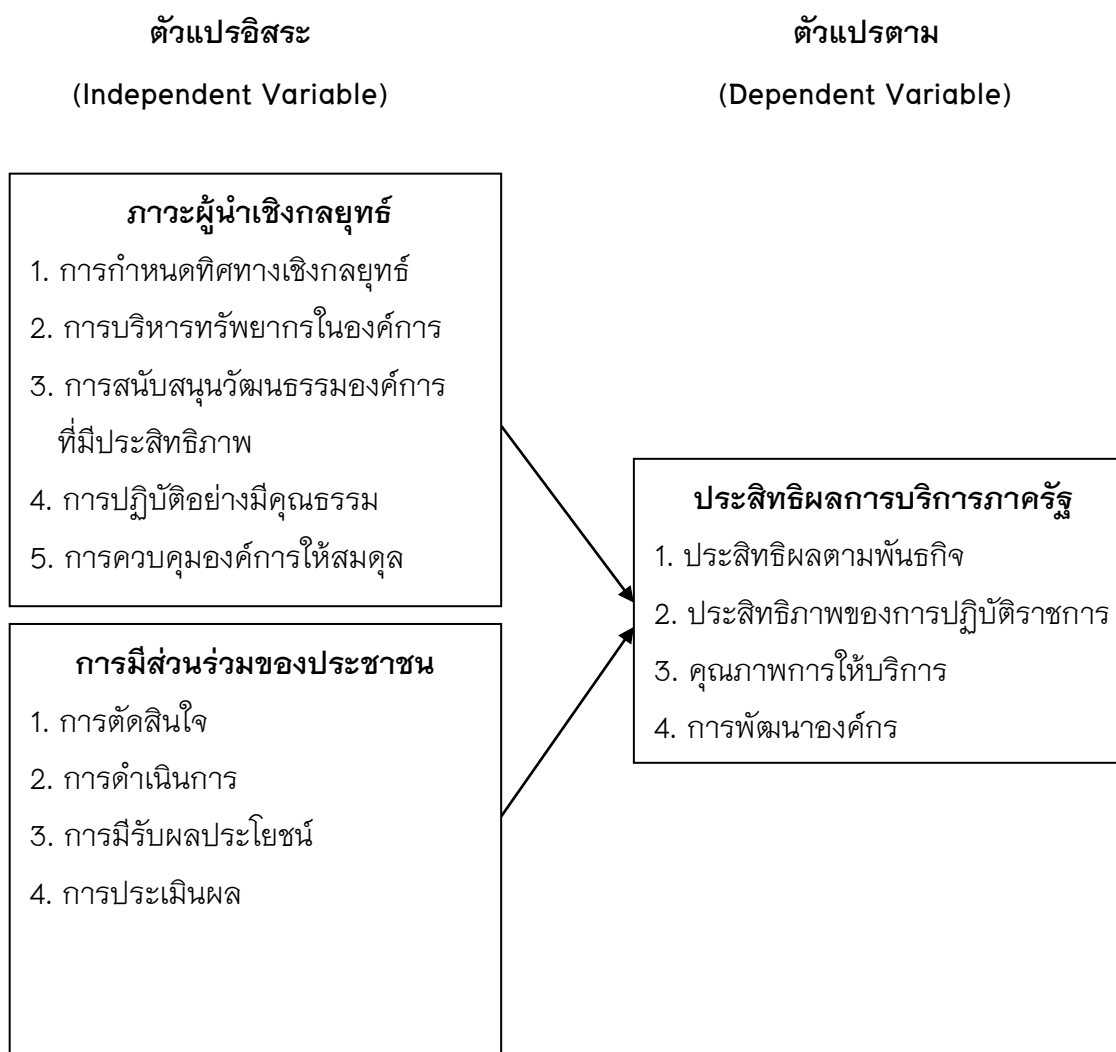
3.4 จำนวนจันทร์เพ็ญ จำนวน 8 หมู่บ้าน

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาดำเนินการวิจัย

ช่วงเวลาที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2562 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2563

กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554, หน้า 24) แนวคิดเกี่ยวกับระดับชั้นของการมีส่วนร่วม จากแนวคิดของ Cohen and Uphoff (1980, pp. 219–222 อ้างถึงใน ธิวิลวดี บุรีกุล, 2551, หน้า 8) และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการใน 4 มิติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2549), แนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.) (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2555, หน้า 2) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของเจ้าหน้าที่รัฐในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ในการมองเหตุการณ์หรือคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตความเป็นไปได้ในวิสัยทัศน์ รักษาความยืดหยุ่นและให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ สามารถชักจูงให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เจ้าหน้าที่รัฐในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกและนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้ สามารถให้วิสัยทัศน์แจ่มชัด สามารถปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานได้ สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงเชื่อมโยง สามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเข้าใจง่ายสามารถมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงานและประชาชนในพื้นที่

1.2 การบริหารทรัพยากรในองค์การ หมายถึง เจ้าหน้าที่รัฐในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่ เพิ่มสมรรถนะในการทำงาน มีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมคุ้มค่า มีการจัดสรรหน้าที่รับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน มีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และมีการส่งเสริมระบบการจัดการค่าตอบแทนยกย่องชมเชยรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ยุติธรรม

1.3 การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง เจ้าหน้าที่รัฐในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนขององค์การ กำหนดค่านิยมเพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงานกำหนดแบบแผนในการทำงาน ได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานสร้างค่านิยมให้บุคลากรในหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่เกิดความรักความสามัคคีเป็นพลังผลักดันให้แก่องค์กร

1.4 การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม หมายถึง เจ้าหน้าที่รัฐในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมปฏิบัติต่อบุคลากรในหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่ทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลายคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนมีความรักและเอื้ออาทรต่อบุคลากรในหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่ทุกคน และมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสยุติธรรม

1.5 การควบคุมองค์การให้สมดุล หมายถึง เจ้าหน้าที่รัฐในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร สามารถสร้างความเข้าใจ และตอบสนองความต้องการของ

บุคลากรในหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสมมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถจัดบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติงานบริหารงานได้เหมาะสมกับภาระงานบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่ มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสุขในการทำงาน

2. การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่ประชาชนในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การบริหารงานในหมู่บ้านชุมชนร่วมกับกำนันผู้ใหญ่บ้าน ตามนโยบายของส่วนราชการ เพื่อตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาภายในตำบล ประกอบด้วย

2.1 การตัดสินใจ หมายถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพิจารณาวางแผน การตัดสินใจ ในการกำหนดกิจกรรมการส่งเสริมการพัฒนาหมู่บ้าน

2.2 การดำเนินการ หมายถึง การมีส่วนร่วมของประชาชน ในการดำเนินการพัฒนาหมู่บ้าน เช่น การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหาร และการประสานขอความร่วมมือ

2.3 การรับผลประโยชน์ หมายถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการรับผลประโยชน์จากกิจกรรมการดำเนินงานการพัฒนาหมู่บ้าน ทั้งทางตรง และทางอ้อมไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางด้านสังคมผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ที่ในท้องถิ่นที่ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น จากการพัฒนาหมู่บ้าน

2.4 การประเมินผล หมายถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการประเมินผลกิจกรรมการดำเนินงานการพัฒนาหมู่บ้าน วิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

3. ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จของประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการและความสามารถในการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนผู้มารับบริการ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผนงานการปฏิบัติราชการของกรมการปกครองให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วย

3.1 ประสิทธิภาพตามพันธกิจ หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ผลการปฏิบัติงานของที่ว่าอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร สอดคล้องกับนโยบายของกรมการปกครอง และแผนพัฒนาอำเภอ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

3.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการ ของที่ว่าการอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการ ให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ประชาชนผู้รับบริการ

3.3 คุณภาพการให้บริการ หมายถึง การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึง ประชาชนมีการสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริการ ประชาชนอย่างต่อเนื่อง มีการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการของ ส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ การให้บริการ

3.4 การพัฒนาองค์กร หมายถึง การวางแผนการพัฒนาบุคลากร ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการพัฒนาบุคลากรของ ส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุน แผนปฏิบัติราชการ มีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

4. เจ้าหน้าที่รัฐ หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ และข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้แก่ ที่ทำการปกครอง อำเภอต่างอย สำนักงานเกษตรอำเภอต่างอย สำนักงานปศุสัตว์อำเภอต่างอย สำนักงาน พัฒนาชุมชนอำเภอต่างอย สำนักงานสาธารณสุขอำเภอต่างอย สำนักงานเกษตรอำเภอ ต่างอย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ
6. บริบทที่ทำการปกครองอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) เป็นผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทาง และกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคคลในองค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะคล้ายคลึงกับ ภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผล สำเร็จในงาน ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ซึ่งผู้นำต้องกำหนดทิศทางขององค์การ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ที่รู้ทันสถานการณ์และสามารถปรับเปลี่ยนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลง ตัวเองและองค์การให้ทันต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งเน้นการนำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าคงที่

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความหลายท่าน ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มอง การณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี ข้างหน้า

วางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานกลยุทธ์

นฤมล สุภาทอง (2550, หน้า 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มองการณ์ไกลในการสร้างและพัฒนาองค์การตามแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมาย

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

เชวงศักดิ์ พฤษเทศ (2553, หน้า 55) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการของอิทธิพลผู้นำมีต่อบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อการบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่ครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) โดยการกำหนดทิศทางขององค์การ การวางแผนหรือการสร้างทางเลือก การนำไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมหรือการประเมิน

Finkelstein and Hambrick (1996, p. 7) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยชอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

Nahavandi (2000, p. 25) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมี สายตาที่กว้างไกลรักษาความยืดหยุ่นและใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์ และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยธรรมชาติต้องทำ หลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผ่านบุคคลอื่นในการบริหารจัดการทั้งองค์การมากกว่า ที่จะผ่านหน่วยงานย่อยตาม และกำหนดขอบเขตเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Dynamic) ต้องเรียนรู้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยคำพูดหรือโดยทำเป็นตัวอย่าง (Role model) และส่งผ่านความสามารถในการมองอนาคตที่กว้างไกลไปยังองค์กรโดยรวมได้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพหมายถึงการมีอิทธิพลในพฤติกรรม ความคิดและความรู้สึกของบุคคลที่พวกเขาทำงานด้วย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความชำนาญ (Skill) มีความรู้ในองค์กร (Knowledge management) สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (Innovation) สร้าง ผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย

(Above-average return) ให้กับ Stakeholders จุดยุ่งยากของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือความสามารถในการบริหารการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและรักษาผลการดำเนินงานที่สูงตลอดเวลา สนับสนุนค่านิยมวัฒนธรรมที่ดี (Corporate culture) ใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core competency) ใช้ระบบการควบคุมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องวัดได้ และจัดให้มีการปฏิบัติทางคุณธรรม

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

Nongthanathorn (2002, p. 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หมายถึงบุคคลที่มีผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ออกแบบวัฒนธรรมองค์กร วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่ทันที่ รับฟังและเข้าใจผู้ร่วมงาน สามารถกำหนดและใช้แผนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์องค์กรในอนาคต

Hitt, Ireland, and Hoskisson (2005, p. 36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะการณ์ที่ผู้นำนำโดยการกำหนดทิศทาง การสร้างทางเลือกและการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่จะอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาวและการพัฒนายุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์กร การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม การควบคุมองค์กรให้เหมาะสม

Daft (2005, p. 78) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการมองอนาคต รักษาความยืดหยุ่น มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และกระตุ้นริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการคาดคะเนมองในอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความคิดสร้างสรรค์สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบต่อ

คู่แข่งชั้น รวมทั้งสามารถถ่ายทอดผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ลุล่วงได้ด้วยดี

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

สมยศ นาวิกาน (2548, หน้า 56) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ในตำราเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยกล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควรมีคุณลักษณะ 6 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
2. การใช้ประโยชน์ความสามารถแกน
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ
4. การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. การรักษาจริยธรรมทางธุรกิจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 29) ได้กล่าวไว้ในตำราภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรม และแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (Highlevel cognitive activity) การคิดทางกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความรู้ลึกนี้กคิด และความเข้าใจระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) การซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุมีผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมาขององค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems thinking)
2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering multiple inputs to formulate strategy) ต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถิในการทำงานสูง และสามารถกำหนดอนาคตได้
3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a future) ต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต มีการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับ

รสนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Reinventing the future) Hamel กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกว่า กลยุทธ์” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ ก็เพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision)

Davies and Davies (2004, p. 47) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ปรับปรุง พัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา

2. มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ ประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์การ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

3. มีความสามารถในการปรับตัว เป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง และ

4. มีภาวะผู้นำ และมีสติปัญญา มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์และตัดสินใจได้ว่า สิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น มีผู้กล่าวถึงไว้หลายแนวคิด ดังนี้ เซวงต์กดี พฤษเทเวศ (2553, หน้า 73-80) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ 2) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง วิธีการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ จะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์การที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญได้แก่

ความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์
ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติ และ
ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจและการลงมือ
ดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหารซึ่งเป็นการกำหนดการดำเนินการระยะทางขององค์การ
การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ
หรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of management) ได้แก่ การวางแผน
(Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำไปปฏิบัติ (Leading) และการควบคุมการ
ปฏิบัติการ (Controlling)

3. ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัด
การปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์
กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการ
ปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน
ได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับ
มาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

สืวงศ์ กาฬวงศ์ (2554, หน้า 76 –87) ได้สังเคราะห์และจำแนกคุณลักษณะ
ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพภายใต้แนวคิดบทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์และแนวคิด
ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลที่สะท้อนทั้งลักษณะของขอบข่ายความรับผิดชอบและ
สมรรถนะ (Competency) ที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์พึงมี จากแนวคิดของนักวิชาการประกอบด้วย
Boal and Hooljberg (2000); Davies and Davies (2006); และ Gandz (2006) โดยแบ่ง
คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลออกเป็น 5 คุณลักษณะดังนี้

1. สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การได้ กล่าวคือ ผู้นำเชิงกล
ยุทธ์ต้องสามารถเห็นภาพในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถคาดการณ์บริบทของการแข่งขัน
โอกาสและอุปสรรคขององค์การได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายระยะทาง
ขององค์การหรือวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย และสร้างคุณค่าเป็นที่รับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนมี
ความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ดังกล่าว ไปสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้อง เกิดความเข้าใจตระหนัก
ถึงความสำคัญและคุณค่าของวิสัยทัศน์ จนเกิดเป็นความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้องในอันที่จะ
ยึดถือวิสัยทัศน์นั้นเป็นหลักแห่งคุณค่า

2. สามารถพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล เนื่องจากกลยุทธ์เป็นแนวทางการบรรลุวิสัยทัศน์ที่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร หรือเป็นการดำเนินการในแนวทางที่องค์กรใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลตอบแทนสูง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถระบุและมีความเข้าใจถึงสมรรถนะหลัก (Core competency) ขององค์กร สามารถเข้าใจบริบทสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน สามารถมองภาพรวมของการแข่งขัน การดำเนินงาน จุดแข็งจุดอ่อนที่มีความซับซ้อนของเหตุการณ์ ความทับซ้อนในความเป็นเหตุและผล สามารถสังเคราะห์หรือคิดเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรได้เปรียบ เป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนความต้องการของประชาชนหรือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรน้อย เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์นั้นต้องถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีสมรรถนะในการประสานกิจกรรมและทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาขับเคลื่อนกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องทราบถึงข้อกำหนด ระเบียบและวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยย่อย มีความสามารถในการวินิจฉัยตัดสินใจ ลำดับการใช้ทรัพยากรและจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างสมดุล ไม่เน้นแต่งานพัฒนาโดยละเลยการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรหรือผลตอบแทนทางการเงิน

4. สามารถสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่ตั้งอยู่บนการยอมรับอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กร การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ผลที่คาดหวัง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต้องมีความฉลาดในการใช้อำนาจและมีความฉลาดทางสังคมเพื่อกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน มีความตั้งใจจริงในการมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานบนฐานของจริยธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าของการดำเนินงาน ในบริบทสังคมที่พิสูจน์ความตั้งใจจริงและความจริงใจจากจริยธรรมของผู้นำ สุดท้ายผู้นำต้องไม่ละเลยต่อการพัฒนาทุนทางสังคม ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

5. สามารถพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติจำนวนมาก ซึ่งทุกคนมีความสำคัญต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์

เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ไปสู่ การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ได้สำเร็จหรืออาจไม่สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากบุคลากรของแต่ละฝ่ายขาดความรู้ ขาดความเข้าใจ ขาดความผูกพัน และขาดทักษะในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการดำเนินงานเชิงนวัตกรรม และให้มี สมรรถนะสอดคล้องกับการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล

ดรัณลักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 63-80) สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ในการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-level cognitivity) หมายถึง ความคิดความเข้าใจที่ใช้ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มปัจจัยต่าง ๆ จำนวน มากได้อย่างมีเหตุผล และสามารถสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมาสำหรับองค์กรที่มี ปฏิกริยากับสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงมีนทัศน์ และการ คิดเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์การ (Strategic direction Setting) หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในขององค์การ เพื่อนำผลการ วิเคราะห์ไปกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างเป็นรูปธรรมประกอบด้วย การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment analysis) และการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment analysis)

องค์ประกอบที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หมายถึง การนำ ข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมาจัดทำ กลยุทธ์แต่ละระดับในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความ เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ประกอบด้วยการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ และความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็น รูปธรรม ผ่านการวางแผนอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy planning) และการวางแผนปฏิบัติการ (Operation planning)

Robbins and Coulter (2003, p. 81) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกระบวนการเชิงกลยุทธ์ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ ขั้นที่ 5 การกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน และขั้นที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์

2. การนำไปปฏิบัติ (Implementaion) คือ ขั้นที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมหรือประเมินผล (Evaluation) คือ ขั้นที่ 8 การประเมินผลงาน ซึ่งจะเห็นว่า การดำเนินกระบวนการเชิงกลยุทธ์จะเน้นการวางแผน แต่หากการวางแผนกลยุทธ์ เป็นอย่างดีแล้วมิได้นำไปปฏิบัติ หรือประเมินผลอย่างเหมาะสม องค์การก็จะไม่สามารถ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ทุกกระบวนการต่างก็มีความสำคัญและ ต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify current mission, Objection strategies) การสำรวจและทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์การ พันธกิจจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์การจะได้ยึดเป็นหลักในขอบเขตของสินค้าหรือบริการขององค์การ ส่วนเป้าหมายปัจจุบันขององค์การจะทำให้ทราบถึงรายละเอียดของพันธกิจที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้สอดคล้องของกลยุทธ์กับเป้าหมายของ องค์การ และพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ว่าควรมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ ในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the environment) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External environment) ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของ องค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมา กำหนดกลยุทธ์ขององค์การอย่างถูกต้อง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General environment) ซึ่งได้แก่ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific environment) เช่น ผู้รับบริการ วัตถุดิบ คู่แข่ง กลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณา แนวโน้ม (Trends) ของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อให้เป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ขององค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค (Identify opportunities and threats) เป็นขั้นตอนที่มีผลมาจากขั้นตอนที่ 2 เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นสิ่งแวดล้อม

ภายนอกแล้วหากผลกระทบต่อองค์การ แต่หากผลกระทบต่อองค์การเป็นลบ (Negative) แสดงว่าเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อองค์การ แต่อย่างไรก็ตามสถานการณ์เดียวกันอาจเป็นโอกาสต่อองค์การหนึ่งแต่เป็นอุปสรรคต่ออุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน อาจเป็นโอกาสต่อองค์การหนึ่งแต่เป็นอุปสรรคต่อองค์การหนึ่งก็ได้ แม้จะเป็นองค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน (Same industry) ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์การอาจมีสิ่งแวดล้อมภายใน คือ ทรัพยากรขององค์การแตกต่างกัน หรือความสามารถในการจัดแตกต่างกันบางครั้ง แนวโน้มของสถานการณ์เดียวกันอาจมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์การเดียวกันทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กัน

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ (Analyzing the organization's resources and capabilities) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในขององค์การ (Internal environment) เช่น พิจารณาทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ของพนักงานขององค์การ ผลิตภัณฑ์ (Product) สถานะทางการเงิน (Financial position) สิ่งแวดล้อมภายในขององค์การจะเป็นกรอบกำหนดความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การอย่างหนึ่ง องค์การที่มีความสามารถเด่น (Core competencies) ทางใดทางหนึ่ง เช่น ทักษะความชำนาญ เทคโนโลยี เงินทุน เหนือองค์การอื่น ใครจะเป็นอาวุธ (Competitive weapons) ที่สร้างได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน องค์การธุรกิจปัจจุบัน จึงพยายามสร้างความสามารถเด่นที่คู่แข่งไม่อาจมีหรือเทียบเทียมได้

ขั้นที่ 5 การกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อน (Identifying strength and weakness) จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 หากองค์การมีสิ่งแวดล้อมภายในที่ดีเด่น หรือเหนือกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หมายถึงองค์การนั้นมีจุดแข็ง (Strength) แต่หากสิ่งแวดล้อมภายในด้อยกว่าคู่แข่งจะเป็นจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การ เมื่อองค์การมีจุดแข็ง ต้องรักษาไว้ให้มีอยู่โดยตลอด ขณะเดียวกันต้องแก้ไขจุดอ่อนหรือพยายามปรับเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งให้ได้ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การ (Organization's culture) ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งขององค์การที่เป็นบุคลิกลักษณะ (Personality) ที่สะท้อนค่านิยม ความเชื่อร่วมกันของคนในองค์การ อาจเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์การได้ เช่น หากวัฒนธรรมองค์การมีผลทำให้พนักงานมีความสามัคคี รักดีต่อองค์การร่วมมือกันทำงานหนักเพื่อองค์การก็จะเป็นจุดแข็ง แต่หากวัฒนธรรมองค์การที่เคยปฏิบัติมาตลอด ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การแต่งตั้งพนักงานที่ใช้ระบบอาวุโสอย่างเดียว โดยไม่พิจารณาความสามารถอาจถือเป็นจุดอ่อนขององค์การได้เช่นเดียวกัน

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การด้วยหากองค์การใดมีวัฒนธรรมองค์การและอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

ขั้นที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์ (Formulating strategies) องค์การทั้งหลายจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับหน้าที่ การกำหนดกลยุทธ์จะดำเนินตามขั้นตอนการตัดสินใจ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลากหลาย แล้วเลือกกลยุทธ์ที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และต้องพยายามผนวกกลยุทธ์ให้เข้ากันได้กับกลยุทธ์อื่น ๆ ขององค์การ และต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากจุดแข็งและโอกาสเหนือคู่แข่งโดยพยายามให้เกิดความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (Sustainable)

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

ขั้นที่ 8 การประเมินผลงาน (Evaluating results) เพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ (Strategies) ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใด มีความคลาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติจริงตรงไหน ควรต้องมีการปรับแก้อย่างไร กระบวนการประเมินผลงานหรือการควบคุม (Control process) ซึ่งเป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีการเบี่ยงเบนจากแผนต้องดำเนินการแก้ไข ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในส่วนงานหรือกิจกรรมย่อย ๆ ในแผนก็ตาม

Dubrin (2004, pp. 333-336) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติโดยรวม คุณลักษณะทั้งของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกันโดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจน

สามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1.1 ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน

1.2 การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับ

ด้านความเข้าใจ

1.3 การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมี ความแตกต่างในเรื่องของตัวแทน และทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้

1.4 ผู้จัดการ ที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา มากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยังตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

1.5 นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหาซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ ในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในการด้านความคิด ความเข้าใจ และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไขก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้านการจินตนาการ

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมายุ่งยากอย่างไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบริบทและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำหายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม้อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง แนวความคิดเชิงปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยดังตัวอย่างต่อไปนี้

4.1 การสร้างแนวคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ เป็นแนวทางของการปรับปรุงด้านสมการเชิงมูลค่าของสินค้า/บริการอย่างแท้จริง สมการเชิงมูลค่าหมายถึง การพิจารณาว่าบุคคล (ลูกค้า) ต้องจ่ายเงินมากเท่าใดเพื่อให้ได้คุณค่าของสิ่งนั้นกลับมา มูลค่านี้หมายถึง ตัวอย่าง เมื่อ 10 ปีที่แล้ว พรีนเตอร์เลเซอร์มีราคาประมาณ 120,000 บาท แต่ปัจจุบัน มีราคาเพียงประมาณ 30,000 บาท อีกความหมายของสมการเชิงมูลค่า คือ การใช้ประโยชน์จากคุณประโยชน์หลักหรือหน้าที่หลักของสินค้า/บริการนั้นไปในรูปแบบใหม่ ตัวอย่าง ประโยชน์หลักของบัตรเครดิต คือ การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ขายเกี่ยวกับการซื้อที่ปรากฏบนบัตรนั้นหมายถึง ผู้ที่กำลังใช้บัตรเครดิต (เจ้าของบัตร) ในขณะที่เดียวกันอาจสร้างความมั่นใจในแบบเดียวกันนี้ได้ในรูปแบบอื่น เช่น การพิมพ์ลายนิ้วมือ การบันทึกเสียง (และคนที่คิดได้แบบนี้คือ ผู้ที่มีความคิดแบบสร้างสรรค์นั่นเอง)

4.2 การกำหนดนิยามตลาดใหม่ เป็นวิธีของการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับสภาพตลาดแบบกว้างให้ได้ครอบคลุมมากที่สุด โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ 1 การผลิตสินค้า / บริการให้เหมาะกับตลาดสากล (ความต้องการของคนส่วนใหญ่ในโลก) ราคาสากลไม่สูงมากนัก เพื่อทดแทนสินค้า/บริการที่ราคาแพง ๆ

วิธีที่ 2 การผลิต/การให้บริการตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้าเพื่อตอบสนองของความพึงพอใจให้กับลูกค้า

วิธีที่ 3 เพิ่มช่องทางใหม่ในการเข้าถึงลูกค้า เช่น การขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต

4.3 การปรับของเขตอุตสาหกรรมใหม่ โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

วิธีที่ 1 การปรับขนาดอุตสาหกรรมใหม่ เช่น การขยายตัวจากอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่น ขึ้นไปเป็นระดับภูมิภาค แล้วเพิ่มเป็นระดับชาติและระดับโลก

วิธีที่ 2 การลดจำนวนผู้ค้าคนกลาง หรือเครือข่ายของผู้ขาย ปัจจัยการผลิต และยังหมายถึงการเปลี่ยนโกดังเป็นร้านค้า เป็นต้น

วิธีที่ 3 การเพิ่มบริการเสริม เช่น บริการรถจักรยานยนต์จัดส่งสินค้าถึงที่แก่ลูกค้าซูเปอร์มาร์เก็ตอาจบริการขายอาหารร้อน ๆ สำหรับนำกลับบ้านได้ด้วย

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้อำนาจ เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุดบริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไปองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

5.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

5.4 แบบกว้าง ๆ ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียด ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6 การเผชิญความเสี่ยง ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยง่ายดาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ ลักษณะนี้ จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

5.7 การมุ่งกำไร โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่างบริษัทที่มีวิสัยทัศน์ว่า เพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางการค้าในฐานะบริษัทการตลาดชั้นนำของโลกในด้านเสื้อผ้ายี่ห้อดัง ๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือ ทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จคุณภาพชีวิตที่สมดุลทั้งส่วนตัวกับหน้าที่การงาน และสนุกกับการบุกเบิกความเพียรพยายามในการทำงานจะเห็นว่าวิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร็จจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น

Hill and Jones (2008, p. 42) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการจัดการจัดเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้

1. มีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ (Clarity of vision) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการพิจารณาภาพรวมขององค์การและบริบท เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ หากผู้นำซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง ไม่สามารถระบุเป้าหมายในอนาคตได้อย่างชัดเจนให้แก่บุคลากร ความล้มเหลวในการจัดการเชิงกลยุทธ์ย่อมเกิดขึ้นได้ เพราะทุกคนมีความเข้าใจในเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องสร้างความชัดเจนในเชิงเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารภาพในอนาคตขององค์การ รวมถึงคุณค่าภายใต้วิสัยทัศน์นั้นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้และตระหนัก รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีความเข้มแข็ง

2. ผู้นำต้องสามารถระบุตัวแบบธุรกิจ (Articulation business model) โดยผู้นำต้องแสดงให้เห็นแนวทางหรือกลยุทธ์ขององค์การที่จะใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ได้ เช่น การใช้เครือข่ายของการพัฒนาท้องถิ่นเป็นฐานในการระดมทรัพยากรเชิงบูรณาการ การประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปากเพื่อเพิ่มยอดขายในกลุ่มแม่บ้าน เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าองค์การจะดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนได้ผลต่อเนื่องจนบรรลุวิสัยทัศน์

3. ผู้นำต้องสามารถสร้างความผูกพันต่อภารกิจ (Commitment) แก่ผู้ปฏิบัติ เนื่องจากความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลคือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติตระหนักในคุณค่าของ

เป้าหมายและการเชื่อมโยงประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายกับผลตอบแทนของหน่วยงานย่อยและบุคคล

4. ผู้นำต้องสามารถให้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Being well informed) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา กลยุทธ์ขององค์กรจึงต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้นำจึงต้องมีข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลของสถานการณ์

5. ผู้นำต้องมีความตั้งใจจริงที่จะมอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ (Willingness to delegate and empowerment) สืบเนื่องจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งผู้ปฏิบัติต้องมีอำนาจในการบริหารและตัดสินใจใช้ดุลยพินิจในระดับหนึ่ง เพื่อให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่ไม่มอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือมอบแต่ไม่เพียงพอจะทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในช่วงของการปฏิบัติมีอุปสรรค

6. ผู้นำต้องฉลาดในการใช้อำนาจ (Astute use of power) คือ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เพียงพอต่อความต้องการของทุกหน่วยงานเพื่อให้เกิดความสมดุลของการดำเนินงานและสร้างความผูกพันและการทำงานที่เชื่อมโยงกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

Hitt, Ireland and Hoskisson (2007 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554, หน้า 24) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพไว้ 5 ประการ

1. การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Determining strategic direction) คือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถนำวิสัยทัศน์มาถ่ายทอดตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร (Effectively managing the firm is resource portfolio) มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ้มทุน เพื่อเกิด ความได้เปรียบทางการแข่งขันผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การให้มีประสิทธิผล (Sustaining an effective organizational culture) มีความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อ การดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing ethical practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing balance organizational controls) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้ มาตรฐาน คุณภาพการบริหาร ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเหตุการณ์หรือคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตความเป็นไปได้ ในวิสัยทัศน์รักษาความยืดหยุ่นและให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ สามารถชักจูงให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามแผนงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ในการวิจัย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารภาครัฐในเขตอำเภอต่างอยจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554, หน้า 24) มาประยุกต์ใช้แบบบูรณาการและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารภาครัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ในการมองเหตุการณ์หรือคาดเดา เหตุการณ์ในอนาคตความเป็นไปได้ในวิสัยทัศน์รักษาความยืดหยุ่นและให้อำนาจบุคคลอื่นใน การสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์สามารถชักจูงให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ 3) ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ 4) ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และ 5) ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

การมีส่วนร่วมของประชาชนนับได้ว่าเป็นหลักการที่มีความสำคัญ และเป็นเรื่อง ที่สังคมไทยให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นการพัฒนาการเมืองเข้าสู่ระบอบประชาธิปไตยแบบ มีส่วนร่วม ตามหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล โดยที่ภาครัฐจะต้องเปิดโอกาสให้ ประชาชน และผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เริ่มตั้งแต่ ส่วนในการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ เพื่อ สร้างความโปร่งใสและเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจของภาครัฐให้ดีขึ้นและเพื่อเป็นที่ยอมรับ ของทุก ๆ ฝ่าย

ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน

คำว่า “การมีส่วนร่วม ” หรือในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Participation” มี นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมไว้ มีทั้งความหมายที่คล้ายคลึงกันและ แตกต่างกันไปตามความเข้าใจ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลไว้ดังนี้

อรทัย ก๊กผล (2552, หน้า 17-18) ให้ความหมายว่าการมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปร่วมในการกำหนด กฎเกณฑ์นโยบายกระบวนการบริหารและการตัดสินใจของท้องถิ่นเพื่อผลประโยชน์ของ ประชาชนโดยรวมอย่างแท้จริงทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการที่ประชาชนจะต้องมีอิสระ ทางความคิด มีความรู้ความสามารถในการกระทำและมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมนั้น ๆ โดยหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องมีลักษณะการเข้าร่วมอย่างครบวงจรตั้งแต่ต้น จนสิ้นสุด ไม่ใช่การจัดเวทีการมีส่วนร่วมเพียงครั้งเดียวตัวอย่าง เช่น ในการแก้ไขปัญหาของ ชุมชนควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมตั้งแต่ต้นจนจบ

วิชัย ภูโยธิน (2554, หน้า 108) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง สิทธิของประชาชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศซึ่งเป็นการเปิดโอกาส ให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อตัวประชาชน

อรทัย ก๊กผล และฉัตรระวี กิติโยดม (2555, หน้า 15-26) รายงานไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public participation) หมายถึง การที่ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรม อย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเริ่มตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงาน ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์ นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมยังหมายถึงกระบวนการสื่อสารสองทางที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตัดสินใจ ที่ดีขึ้นและได้รับการสนับสนุนจากสาธารณชน ซึ่งเป้าหมายของกระบวนการมีส่วนร่วมก็คือ

การให้ข้อมูลต่อสาธารณชนและให้สาธารณชนแสดงความคิดเห็นต่อโครงการหรือนโยบายรัฐและมีส่วนร่วมแก้ปัญหาเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับทุกคน โดยเงื่อนไขสำคัญของการมีส่วนร่วมต้องเกิดจากความเต็มใจและความตั้งใจที่จะเข้าร่วม เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในการแก้ไขปัญหาการตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ รวมทั้งอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ประชาชน มีสิทธิเท่าเทียมกับผู้เข้าร่วมคนอื่น ๆ และมีขีดความสามารถที่จะเข้ามามีส่วนร่วมได้

สถาบันพระปกเกล้า (2556, หน้า 10) การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินการต่าง ๆ ของภาครัฐได้เข้ามารับรู้ข้อมูลข่าวสาร ได้มีโอกาสมาแสดงความคิดเห็น แสดงความห่วงกังวลต่อแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่รัฐต่อการตัดสินใจของผู้บริหารส่วนท้องถิ่น ซึ่งรวมไปถึงการมาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล ร่วมตัดสินใจ รับผลจากการตัดสินใจ ให้การปรึกษาหารือ และร่วมกันประเมินผลการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งในที่นี้คือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นพื้นฐานในวิถีทางประชาธิปไตยที่สำคัญยิ่ง ทั้งนี้การมีส่วนร่วมยังรวมไปถึงการมาร่วมกันคิดถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของชุมชน มาร่วมกันออกแบบอนาคตของชุมชนโดยคนในชุมชนเองผู้ที่ควรเข้ามาเกี่ยวข้องหรือเข้ามามีส่วนร่วมคือ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนท้องถิ่นนั้น ๆ รวมถึงกลุ่มคนที่รวมตัวกันเป็นองค์กรทางสังคมของพลเมืองที่เรียกว่าภาคประชาสังคม (Civil society) เช่น กลุ่ม ชมรม องค์กรสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ฯลฯ (ควรพิจารณาว่าผู้เข้ามามีส่วนร่วมนั้นได้ครอบคลุมประชาชนทุกภาคส่วน รวมเพศหญิง เพศชาย เยาวชน ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส กลุ่มต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการมีส่วนร่วม คือ การที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยการสมัครใจเข้าร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาของชุมชนตั้งแต่การค้นหาปัญหา การตัดสินใจวางแผนในกิจกรรมการร่วมดำเนินการตามแผน การได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรมจากกิจกรรมและการประเมินผลเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาจากบทเรียนรู้ร่วมกันของกิจกรรมการพัฒนานั้น ๆ

รูปแบบและขั้นตอนการมีส่วนร่วมของประชาชน

การที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งนั้นบุคคลและสมาชิกจะมีรูปแบบการมีส่วนร่วมดังที่นักวิชาการได้อธิบายรูปแบบการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

อรพินท์ สพิโชคชัย (2550, หน้า 1) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งหากขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไปจะทำให้การมีส่วนร่วมของประชาชนที่จะนำไปสู่การพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์โดยทั้ง 5 ขั้นตอนนั้น ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในการรับรู้ สามารถให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
2. การมีส่วนร่วมในการเลือกและเสนอแนวทางเพื่อตัดสินใจ
3. การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
4. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานติดตามตรวจสอบ
5. การมีส่วนร่วมรับประโยชน์และเป็นเจ้าของนโยบายสาธารณะ

จินตวีร์ เกษมศุข (2554, หน้า 26) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมที่ดำเนินอยู่โดยทั่วไปสามารถสรุปได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. การรับรู้ข่าวสาร (Public information)
2. การปรึกษาหารือ (Public consultation)
3. การประชุมรับฟังความคิดเห็น (Public meeting)
 - 3.1 การประชุมในระดับชุมชน (Community meeting)
 - 3.2 การประชุมรับฟังความคิดเห็นในเชิงวิชาการ (Technical hearing)
 - 3.3 การประชาพิจารณ์ (Public hearing)
4. การร่วมในการตัดสินใจ (Decision making)

กฤษฎาภรณ์ ยุงทอง (2555, หน้า 14) กล่าวถึง รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ ดังนี้

1. การรับรู้ข่าวสาร (Public information) โดยประชาชนในพื้นที่ ที่ได้รับผลกระทบ และบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการที่จะดำเนินการ และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และนอกจากนี้ข่าวสารดังกล่าว นั้น จะต้องมีการแจ้งก่อนที่จะมีการตัดสินใจดำเนินโครงการ

2. การปรึกษาหารือ (Public consultation) เป็นรูปแบบที่มีการหารือในระหว่างผู้ดำเนินโครงการกับประชาชนที่เกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและตรวจสอบข้อมูลประกอบการจัดทำรายการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม โดยหลักการแล้วการหารือจะต้องจัดขึ้นก่อนที่จะมีการเสนอรายงานศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม เพื่อประเมินผลการกระทบบางประการที่อาจมองข้ามไปนอกจากนี้การ

ปรึกษาหารือยังเป็นช่องทางหนึ่งในการกระจายข้อมูลข่าวสารไปยังผู้ได้รับผลกระทบ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในโครงการและเพื่อเปิดให้มีการเสนอแนะประกอบทางเลือกในการตัดสินใจ

3. การประชุมรับฟังความคิดเห็น (Public meeting) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะใช้เป็นเวทีสาธารณะให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบ หากมีการดำเนินโครงการจากหน่วยงานเจ้าของโครงการและผู้มีอำนาจตัดสินใจจะได้ทำความเข้าใจระหว่างกันและหาเหตุผลที่เกี่ยวกับโครงการ โดยเป็นรูปแบบที่สามารถพบเห็นได้บ่อย และอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบตามสภาพปัญหาและประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

3.1 การประชุมในระดับชุมชน (Community meeting) โดยมีการจัดขึ้นในชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ ซึ่งเจ้าของโครงการจะส่งตัวแทนเข้าร่วมอธิบายให้ที่ประชุมทราบรายละเอียดของโครงการและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นแล้วจึง เปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ อย่างไม่จำกัดเฉพาะจุดในระดับชุมชนย่อย ๆ แต่ละชุมชนก่อนแล้วจึงจัดรวมหลาย ๆ ชุมชนอีกครั้งหนึ่ง

3.2 การประชุมรับฟังความคิดเห็นในเชิงวิชาการ (Technical hearing) ซึ่งจัดขึ้นเมื่อเกิดมีข้อโต้แย้งทางเทคนิคโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาจากภายนอกมาช่วยอธิบาย ซักถามและให้ความเห็นต่อรายงานการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ผลประชุมต้องมีการนำเสนอต่อสาธารณะและผู้เข้าร่วมประชุมด้วย

3.3 การประชุมประชาพิจารณ์ (Public hearing) ในรูปแบบนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจนและเป็นเวทีการเสนอข้อมูลจากทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายเจ้าของโครงการและผู้ได้รับผลกระทบ โดยมีบรรยากาศในการประชุมที่เปิดกว้าง ซึ่งเจ้าของโครงการจะต้องเปิดเผยข้อมูลโดยไม่ปิดบังมีหลักเกณฑ์และประเด็นพิจารณาที่ชัดเจน และแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบร่วมกัน ซึ่งเป็นรูปแบบการประชุมควรมีลักษณะไม่เป็นทางการมากนักอาจใช้เวลาประชุมหลายวันก็ได้ แล้วไม่จำเป็นต้องจัดครั้งเดียว หรือสถานที่เดียวตลอดไป ทั้งนี้สามารถปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมได้

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) โดยให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจต่อประเด็นปัญหานั้น ๆ ซึ่งจะเป็นเป้าหมายสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนดำเนินการให้ประชาชนผู้ได้รับผลกระทบ เลือกตัวแทนไปเป็นกรรมการในคณะกรรมการที่มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ ทั้งนี้ประชาชนจะเป็นผู้มอบหมายให้นำการตัดสินใจเพียงใดขึ้นอยู่กับน้ำหนักของตัวแทนในคณะกรรมการชุดนั้น ๆ

5. การใช้กลไกทางกฎหมาย ซึ่งเป็นการเรียกร้องสิทธิของตนจากการไม่ได้รับความเป็นธรรม มักใช้ในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการทางอื่นได้ โดยอาศัยมาตรการทางกฎหมายเป็นหลัก ซึ่งอาจเกิดความยืดหยุ่นต่อการดำเนินโครงการ หรือยุติโครงการ อย่างไรก็ดีในบางกรณีประชาชนอาจไม่อยู่ในฐานะที่จะดำเนินการฟ้องร้องเพราะนอกจากจะเสียเวลาแล้ว ยังมีภาระค่าใช้จ่าย และภาระในการติดตามหาข้อมูล

สถาบันพระปกเกล้า (2556, หน้า 12) ได้กำหนดลำดับขั้นตอนการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ดังนี้

1. ให้ข้อมูลที่ชาวบ้านมีความสนใจ ให้ข้อมูลความห่วงกังวลและปัญหา รับรู้ข้อมูลทั่วไปของท้องถิ่น ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นประโยชน์จากเจ้าหน้าที่ (จากองค์การบริหารส่วนตำบล จากหน่วยงานต่าง ๆ) และจากประชาชนด้วยกัน และจากผู้นำ วิธีการที่ใช้ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อมูล วิเคราะห์เหตุผล เชื่อมโยงเหตุผล ปรากฏการณ์ ปัจจุบันและอนาคตที่ต้องการ โดยร่วมมือกับเจ้าหน้าที่เพื่อกำหนดแผนพัฒนา
2. ร่วมวางแผน จะทำอะไรบ้าง อย่างไร ทำไม งบประมาณเท่าไร มาจากไหน ใครเกี่ยวข้องบ้าง
3. ร่วมลงมือทำในโครงการสำคัญที่คัดเลือก
4. ร่วมรับผลได้ประโยชน์จากโครงการที่เสนอไป
5. ร่วมติดตามตรวจสอบ ติดตามว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ ประชาชนได้รับประโยชน์หรือไม่ และทบทวนว่าควรดำเนินการต่อไปหรือไม่อย่างไร

Sherry R. Arnstein (1969, p. 24) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า ถือเป็นอำนาจประเภทหนึ่งของประชาชนและเป็นกระบวนการการจัดสรรอำนาจ (Redistribution of power) โดยส่งเสริมให้ประชาชนผู้ไร้ซึ่งอำนาจ (The Have-nots) ที่มักไม่มีโอกาสถูกกีดกัน หรือถูกแยกออกจากกระบวนการทางการเมืองและเศรษฐกิจทั้งหลายให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกระบวนการดังกล่าว กล่าวคือ การมีส่วนร่วมเป็นกลยุทธ์ให้ประชาชนไร้ซึ่งอำนาจสามารถกำหนดแนวทางในการรับรู้และแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การกำหนดเป้าหมายและนโยบายสาธารณะ การจัดสรร-ใช้จ่ายรายได้ภาษีอากร การดำเนินงานกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ และการเปิดเผยและการกระจายผลประโยชน์ ทั้งนี้ ตามแนวคิดดังกล่าว ระดับของการมีส่วนร่วมของประชาชนสามารถแบ่งออกได้เป็นทั้งหมด 8 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. ระดับการจัดการได้ (Manipulation) กลุ่มประชาชนที่รวมตัวกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการตรวจสอบ ฯลฯ เปรียบเสมือน “ตรายาง” ที่ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างหรือแสวงหาการสนับสนุนแทนที่จะเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง ลำดับขั้นต่ำสุดของขั้นบันไดแห่งการมีส่วนร่วมนี้แสดงถึงการบิดเบือนการมีส่วนร่วมของประชาชนให้ประชาชนกลายเป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์กิจกรรมหรือนโยบายของผู้มีอำนาจ

2. ระดับการบำบัดรักษา (Therapy) จากการทดลองพฤติกรรมกลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาความรู้ซึ่งอำนาจ (The Powerless) เปรียบเสมือนความเจ็บป่วยทางจิตใจภายใต้สมมติฐานนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเข้มข้นจึงไม่เป็นสาเหตุของความเจ็บป่วยแต่อย่างใด

3. ระดับการให้ข้อมูลข่าวสาร (Informing) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบและทางเลือกนโยบายต่าง ๆ แก่ประชาชนถือเป็นครั้งแรกของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม จุดเด่นของการมีส่วนร่วมในระดับนี้ คือ การให้ข้อมูลทางเดียว (One way flow information) และมีได้มีช่องทางสำหรับการตอบสนองความต้องการหรือการให้อำนาจแก่ประชาชนในการต่อรองแต่อย่างใด ดังนั้นข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนได้รับมักอยู่ ณ ขั้นตอนท้ายสุดของการวางแผน แล้วประชาชนแทบไม่มีโอกาสในการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมและโครงการที่ถูกออกแบบมาและเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารดังกล่าว ได้แก่ สื่อสารมวลชน เอกสารสรุปแผนงานโครงการ โปสเตอร์และการให้ข้อมูลตามการร้องขอต่าง ๆ

4. ระดับการปรึกษาหารือ (Consultation) การชักชวนให้ประชาชนออกมาแสดงความคิดเห็น เช่น การสำรวจความคิดเห็น การประชุมชุมชน การทำประชาพิจารณ์ ฯลฯ กิจกรรมดังกล่าวเป็นวิธีการพยายามดึงดูดประชาชนให้มาเข้าร่วมและปริมาณการมีส่วนร่วม ยังสามารถวัดผลออกเป็นเชิงปริมาณได้ เช่น จำนวนประชาชนที่เข้าร่วมการประชุม จำนวนเอกสารที่แจกออกไป จำนวนแบบสอบถามที่ประชาชนตอบ ฯลฯ

5. ระดับการปลอบใจ (Placation) ประชาชนเริ่มที่จะมีอิทธิพล แต่ยังคงอยู่ภายใต้สภาวะของการทำให้ประชาชนตระหนักถึงความชอบธรรมของภาครัฐ (Tokenism) กล่าวคือ ประชาชนสามารถให้คำปรึกษาหรือเข้าร่วมในกระบวนการวางแผนได้อย่างไม่มีขอบเขตแต่การตัดสินใจในขั้นสุดท้ายยังเป็นดุลยพินิจของผู้มีอำนาจที่สามารถนำเอาคำปรึกษา

หรือคำแนะนำของประชาชนมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้โอกาสที่ประชาชนจะได้รับการปลอบใจขึ้นอยู่กับ

1) คุณภาพความช่วยเหลือทางเทคนิคระหว่างที่ประชาชนจัดลำดับนโยบาย (Policy prioritization)

2) ระดับการรวมตัวกันของกลุ่มประชาชนเพื่อกดดันให้ผู้มีอำนาจรับฟังและตัดสินใจตามการจัดลำดับความสำคัญของนโยบายที่พวกเขาได้เสนอให้ไป

6. ระดับความร่วมมือ (Partnership) อำนาจถูกจัดสรรผ่านการต่อรองระหว่างประชาชนกับผู้มีอำนาจ ทั้งสองฝ่ายมีความรับผิดชอบในการวางแผนและตัดสินใจร่วมกัน ภายใต้รูปแบบของคณะกรรมการนโยบายร่วม (Joint policy boards) คณะกรรมการวางแผน รวมทั้งคณะกรรมการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ

7. ระดับอำนาจการเป็นตัวแทน (Delegated power) ประชาชนสามารถมีบทบาทในการตัดสินใจวางแผนและดำเนินการตามแผนงานต่าง ๆ ได้ประกันถึงการรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) โดยภาครัฐซึ่งจะป้องกันมิให้เกิดการตัดสินใจในนโยบายของรัฐแตกต่างไปจากความคิดเห็นร่วมกันของประชาชนและภาครัฐที่เกิดจากการต่อรองกับประชาชนระหว่างกัน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะตอบสนองปัญหาหรือความต้องการของประชาชนในแต่เนิ่น ๆ ไม่รอให้ถึงกระบวนการตรวจสอบหรือติดตามผลนโยบายแต่อย่างใด

8. ระดับการควบคุมโดยประชาชน (Citizen control) ประชาชนได้รับการประกันว่านโยบายและการบริหารแผนงานหรือโครงการใด ๆ ก็ตามที่ตนมีส่วนร่วมนั้นจะเป็นไปในทิศทางที่ประชาชนต้องการอย่างแท้จริง รวมทั้งยังสามารถต่อรองข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและไม่มีใครสามารถมาเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดเหล่านั้นได้ภายหลัง

John M. Cohen and Norman T. Uphoff (1980, pp.219-222) อ้างถึงใน ฤทธิลวดี บุรีกุล, 2551, หน้า 5-8) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับ คือ

1. การตัดสินใจ (Decision making) ซึ่งเป็นการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่ระยะเริ่มต้น

1.1 การเข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอปัญหาความต้องการของท้องถิ่น

1.2 การร่วมคิด และกำหนดแนวทางการพัฒนา เพื่อแก้ไขและลดปัญหาของท้องถิ่น

1.3 การร่วมวางแผนนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม

- 1.4 การร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม
 2. การดำเนินการ (Implementation) เป็นการเข้าร่วมโดยการสนับสนุนทางด้านทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหาร และการเข้าร่วมในการร่วมแรงร่วมใจ
 - 2.1 การร่วมมือปรับปรุงระบบการบริหารงาน เพื่อดำเนินการในกิจกรรมโครงการของท้องถิ่น
 - 2.2 การมีสนับสนุนทรัพยากรส่วนตัว เพื่อดำเนินการในกิจกรรมโครงการของท้องถิ่น
 - 2.3 การร่วมปฏิบัตินโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย
 - 2.4 การประสานขอความร่วมมือระหว่างประชาชน กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 3. การรับผลประโยชน์ (Benefit) โดยอาจจะเป็นผลประโยชน์ทางวัตถุ ทางสังคม หรือโดยส่วนตัว
 - 3.1 แผนงานหรือโครงการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นในรูปแบบวัตถุสิ่งของ
 - 3.2 แผนงานหรือโครงการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นในลักษณะของส่วนร่วม
 - 3.3 แผนงานหรือโครงการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นในลักษณะส่วนบุคคล
 4. การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งเป็นการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป
 - 4.1 การแต่งตั้งประชาชนเข้าเป็นกรรมการประเมินประสิทธิผลแผนงานหรือโครงการ
 - 4.2 การควบคุม การตรวจสอบโดยประชาชน
- Cohen (1996) อ้างถึงใน จินตวิรั เกษมศุข, 2559, หน้า 12) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในงานพัฒนา สามารถกระทำได้ 4 ลักษณะ ได้แก่
1. การมีส่วนร่วมในเชิงการกระทำ โดยที่สมาชิกในชุมชนได้อุทิศร่างกายในการดำเนินกิจกรรมของชุมชนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การมีส่วนร่วมในเชิงเงินงบประมาณ โดยที่สมาชิกในชุมชนได้อุทิศเงินให้การดำเนินกิจกรรมของชุมชน

3. การมีส่วนร่วมในเชิงความรับผิดชอบ โดยมีการกระจายภารกิจและความรับผิดชอบต่อแก่สมาชิกในชุมชน

4. การมีส่วนร่วมในเชิงการตัดสินใจ โดยให้สมาชิกในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับสมาชิกชุมชนอีกด้วย

นอกจากนี้ ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประชาชนยังได้ถูกนำเสนอผ่านหลักการ 6 Cs ประกอบไปด้วย (Singhal, 2001 อ้างถึงใน จินตวีร์ เกษมศุข, 2559, หน้า 12-13)

1. Co-operation การร่วมมือของคนในท้องถิ่น หมายถึง การดำเนินกิจกรรมใด ๆ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของตนก็ทำตามต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ การพัฒนาจึงจะประสบความสำเร็จ

2. Compliance การยินยอมทำงานเพื่อคนในท้องถิ่น หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายภารกิจหรือหน้าที่ในการพัฒนาท้องถิ่นต้องยินยอมที่ทำงานเพื่อท้องถิ่นของตนอย่างเต็มที่

3. Consultation การให้คำปรึกษา หมายถึง การสอบถามความคิดเห็นของสมาชิกในชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้คำปรึกษาอย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งการปรึกษาหารือเป็นกระบวนการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยกระบวนการดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) และการสื่อสารในแนวราบ (Horizontal communication)

4. Cooperation การให้ความร่วมมือ หมายถึง การที่สมาชิกในชุมชนและบุคคลภายนอกทำงานร่วมกันเพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนาอย่างเหมาะสม

5. Co-learning การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกในชุมชนและบุคคลภายนอกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีม

6. Collective Action การลงมือกระทำร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกในชุมชนเป็นผู้กำหนดแนวทางในการพัฒนาชุมชนของตนและขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง

International Fund for Agricultural Development (2001) หรือเรียกว่า IFAD ซึ่งเป็นกองทุนเพื่อการพัฒนาการเกษตรระหว่างประเทศขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งมีพันธกิจเพื่อช่วยเหลือประชาชนที่ยากจนในชนบทเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน ได้แบ่งระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนออกเป็น 8 ระดับนั้น ซึ่งชั้นรับฟังความคิดเห็นสอดคล้องอยู่ในระดับที่ 3 การมีส่วนร่วมโดยให้คำปรึกษามีรายละเอียดดังนี้

1. การมีส่วนร่วมแบบเฉยเฉย (Passive participation) เป็นการมีส่วนร่วมในลักษณะที่ประชาชนมีส่วนร่วมเพียงแต่ถูกบอกเล่าว่ามีอะไรเกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้น ไม่รับฟังการตอบสนองจากประชาชน

2. การมีส่วนร่วมในการให้ข่าวสาร (Participation in information giving) ประชาชนมีส่วนร่วมโดยตอบคำถามที่มาจากเจ้าหน้าที่หรือนักวิจัยโดยใช้แบบสอบถามหรือแบบสำรวจหรือแนวทางอื่น ๆ ประชาชนไม่มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลข่าวสารไปใช้

3. การมีส่วนร่วมโดยให้คำปรึกษา (Participation by consultation) ประชาชนมีส่วนร่วมในลักษณะที่ถูกปรึกษาโดยที่บุคคลภายนอกรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ จากประชาชน เจ้าหน้าที่ภาครัฐอาจนำความคิดเห็นที่ได้มาจากประชาชน เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนหรือตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาต่อไป การมีส่วนร่วมในลักษณะเช่นนี้เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ตกอยู่ภายใต้ข้อผูกพันที่จะทำตามความเห็นของประชาชน

4. การมีส่วนร่วมด้วยสิ่งจูงใจทางวัตถุ (Participation for material incentives) เป็นการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านการนำทรัพยากรต่าง ๆ มาจูงใจ เช่น การให้ค่าจ้างหรือการให้อุปกรณ์ที่นำไปใช้ในการประกอบอาชีพ

5. การมีส่วนร่วมเชิงหน้าที่ (Functional participation) ประชาชนมีส่วนร่วมโดยหน่วยงานภายนอกมาช่วยก่อตั้งกลุ่มให้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานภายนอกต้องการโดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่หรือตามกฎหมายที่กำหนดไว้

6. การมีส่วนร่วมเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactive participation) เป็นระดับที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ซึ่งนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการและช่วยก่อตั้งสถาบันใหม่ ๆ ในท้องถิ่นหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันที่มีอยู่ มีการนำบุคคลที่มีความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาทำงานร่วมกัน

7. การระดมตน (Self-mobilization) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยที่ไม่ขึ้นกับสถาบันหรือองค์กรภายนอก ประชาชนมีการติดต่อสื่อสารกับภายนอกเพื่อ

นำมาซึ่งการได้มาทรัพยากรต่าง ๆ และคำแนะนำทางวิชาการที่ตนจำเป็น แต่ประชาชนยังสามารถระดมความคิดริเริ่มของตนเอง ตลอดจนควบคุมวิธีใช้ทรัพยากรและการทำงานร่วมกันเอง

8. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Catalyzing change) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนที่สมาชิกในชุมชนมีส่วนผลักดันให้คนอื่น ๆ ในชุมชนริเริ่มการเปลี่ยนแปลงกันเอง โดยเน้นการพึ่งพาตนเองเป็นหลักสำคัญ

International Association of Participation (2006) หรือเรียกว่า IAP2 คือ สมาคมนานาชาติด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้กล่าวถึงตัวแบบระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยนำเสนอการแบ่งระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนออกเป็น 5 ชั้น ซึ่งเป็นตามหลักการเดียวกับของ Arnstein คือ ยิ่งสูงขึ้นยิ่งสะท้อนอำนาจและอิทธิพลของประชาชนในการบริหารหรือตัดสินใจมากขึ้นด้วย จำแนกได้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในระดับเสริมอำนาจให้ประชาชน เป็นชั้นที่ให้บทบาทกับประชาชนสูงที่สุดเพราะให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะดำเนินการตามผลการตัดสินใจนั้น รูปแบบการมีส่วนร่วมในชั้นนี้ที่เรารู้จักกันดี คือ การลงประชามติ หรือสภาเมือง การมีส่วนร่วมในรูปแบบนี้สะท้อนความยินยอมพร้อมใจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการยอมรับอำนาจการตัดสินใจของประชาชนหรือชุมชน อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมในระดับนี้ องค์กรส่วนท้องถิ่นต้องมีกระบวนการเสริมความสามารถของประชาชนให้สามารถตัดสินใจด้วยตัวเอง เช่น ข้อมูลที่ครอบคลุมเพียงพอ การเสริมทักษะให้ประชาชนวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจหาทางแก้ปัญหาที่มีคุณภาพการใช้ การมีส่วนร่วมในระดับนี้สะท้อนให้เห็นถึงอำนาจของประชาชนในระดับสูง

2. การมีส่วนร่วมในระดับสร้างความร่วมมือ เป็นการให้บทบาทของประชาชนในระดับสูงโดยประชาชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะทำงานร่วมกันในกระบวนการของการตัดสินใจ ฉะนั้นความคิดเห็นของประชาชนจะสะท้อนออกมาในการตัดสินใจค่อนข้างสูง รูปแบบการมีส่วนร่วมในชั้นนี้ เช่น คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน และคณะที่ปรึกษาฝ่ายประชาชน ผลการตัดสินใจที่ออกมาเป็นผลการตัดสินใจร่วมกัน เชื่อว่าจะนำไปสู่การเสริมสร้างความสมานฉันท์ในสังคมเพราะประชาชนหรือตัวแทนของประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรตัดสินใจด้วยไม่ใช่เพียงให้ความคิดเห็นต่อองค์กร

3. การมีส่วนร่วมในระดับเข้ามามีบทบาท เป็นลักษณะการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทำงานตลอดกระบวนการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ

ข้อมูลระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนอย่างจริงจังและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน ข้อมูลความคิดเห็นของประชาชนจะสะท้อนออกมาในทางเลือกต่าง ๆ ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนขั้นนี้ใกล้เคียงกับการมีส่วนร่วมในระดับการร่วมมือ เพียงแต่รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบร่วมมือมีลักษณะเป็นกิจกรรมถาวรมากกว่าการมีส่วนร่วมในขั้นนี้ อำนาจการตัดสินใจสุดท้ายยังเป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ประชาชนมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเข้มข้น ตัวอย่างเทคนิคการมีส่วนร่วมที่ใช้มาก อาทิการประชุมเชิงปฏิบัติการตั้งคณะทำงานภาคประชาชน เป็นต้น

4. การมีส่วนร่วมในระดับรับฟังความคิดเห็น เป็นลักษณะการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึก และความคิดเห็นประกอบการตัดสินใจ ดังนั้น ประชาชนมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ให้ข้อมูล การตัดสินใจเป็นบทบาทของหน่วยงานภาครัฐ เทคนิคการมีส่วนร่วมในลักษณะนี้ เช่น การสำรวจความคิดเห็น การประชุมสาธารณะ ปัจจุบันนี้กฎหมายส่วนใหญ่ มักกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐจัดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างน้อยในระดับการรับฟังความคิดเห็น

5. การมีส่วนร่วมในระดับให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับต่ำที่สุดบทบาทของประชาชนน้อยมากเพียงแต่รับทราบว่าจะเกิดอะไรที่ไหน ปัจจุบันการที่ภาครัฐตัดสินใจในเรื่องที่กระทบประชาชน และแจ้งให้ประชาชนทราบสะท้อนความล้ำสมัยในการบริหารงาน ในขณะเดียวกันจำเป็นต้องตระหนักว่า ไม่ว่าจะเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในขั้นใด การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก แต่ต้องไม่ใช่การให้ข้อมูลลักษณะประชาสัมพันธ์โดยให้มองแต่ด้านดีเท่านั้น หัวใจสำคัญคือการให้ข้อเท็จจริง และตัดสินใจแสดงความคิดเห็นอย่างมีคุณภาพ

ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน

การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมที่กำหนดจะมากหรือน้อยขึ้นกับปัจจัยหลายประการได้มีผู้ศึกษาและเสนอแนะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมโดยตัวบุคคลถือเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรง
2. การมีส่วนร่วมโดยองค์การจัดตั้งของประชาชนอาจถือเป็นการส่วนตัวโดยตรงได้อีกวิธีการหนึ่ง
3. การมีส่วนร่วมโดยผ่านตัวแทนที่มีลักษณะทั่วไปถือเป็นการมีส่วนร่วมโดยอ้อม การมีส่วนร่วมที่แท้จริงต้องเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงเท่านั้น

วรวิมล พละบุตร (2548, หน้า 11) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมซึ่งประกอบด้วย

1. มีความตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน
2. ร่วมคิดหาและสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสนองความต้องการของชุมชน
3. ร่วมวางนโยบายหรือวางแผน หรือโครงการ หรือกิจกรรม เพื่อจัดและแก้ปัญหาและสนองความต้องการของชุมชน
4. ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ
6. การลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชนตามขีดความสามารถของตนเองและหน่วยงาน
7. ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
8. ร่วมควบคุมติดตามประเมินผล และบำรุงรักษาโครงการ และกิจกรรมที่ได้ทำไป ทั้งโดยเอกชนและรัฐให้ประโยชน์ได้ตลอดกาล

วรวิมล พละบุตร (2548, หน้า 7) ได้สรุปปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. ต้องสอดคล้องและคล้ายคลึงกับความเชื่อพื้นฐานของบุคคลและกลุ่มบุคคล
2. ต้องสอดคล้องกับมาตรฐานคุณค่าของบุคคลและกลุ่มบุคคล
3. ต้องส่งเสริมปกป้องและรักษาเป้าหมายของบุคคลและกลุ่มบุคคล
4. ประสบการณ์ที่ผิดปกติหรือธรรมดา พฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล บางครั้งมีรากฐานมาจากประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดา
5. ความคาดหวัง บุคคลและกลุ่มบุคคลจะประพฤติตามแบบที่ตนคาดหวังว่าจะต้องประพฤติในสถานการณ์เช่นนั้น ทั้งยังชอบปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะที่ตนคาดหวังจากผู้อื่นด้วยเช่นกัน
6. การมองแต่ตัวเองบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรู้สึกว่าตนถูกบังคับให้ทำ
7. การบีบบังคับบุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรู้สึกว่าตนถูกบังคับให้ทำ

8. นิสัยและประเพณีบุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเรามีนิสัยชอบกระทำเมื่ออยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ

9. โอกาสบุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบการปฏิบัติของสังคมโดยเฉพาะในทางที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและชนิดของโอกาส ซึ่งโครงสร้างของสังคมเอื้ออำนวยเข้ามามีส่วนร่วมกันในการกระทำเช่นนั้นเท่าที่พวกเขาได้รับรู้มา

10. ความสามารถบุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมกันในกิจกรรมบางอย่างที่ตนเห็นว่าสามารถทำในสิ่งที่ต้องการให้เขาทำในสถานการณ์เช่นนั้น

11. การสนับสนุนบุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเริ่มปฏิบัติเมื่อเขารู้สึกว่าเขาได้รับการสนับสนุนที่ดีพอให้กระทำการเช่นนั้น

จากทบทวนความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนดังที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนยอมรับในกิจกรรมและโครงการและเพื่อให้ตรงกับความต้องการของประชาชน ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมดำเนินปฏิบัติการมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผล โดยในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับระดับชั้นของการมีส่วนร่วม จากแนวคิดของ Cohen and Uphoff (1980, pp. 219-222 อ้างถึงใน ถวิลวดี บุรีกุล, 2551, หน้า 8) มาประยุกต์ใช้แบบบูรณาการและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริการภาครัฐ

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์ใดองค์การหนึ่ง สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงานมีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์การพึงประสงค์

ความหมายของประสิทธิผล

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ดังนี้

วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง ระดับความสำเร็จขององค์กร ที่สามารถวัดได้จากระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2550, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ อันเกิดจากการดำเนินงานในองค์กร ทั้งในด้านปริมาณและด้านคุณภาพว่าตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ปาณิสรา จรัสวิญญู (2550, หน้า 16) กล่าวถึงประสิทธิผลว่าเป็นการประเมินเพื่อจะรู้ว่ายโยบาย/แผนงาน/โครงการ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จที่แท้จริงว่าเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามนโยบาย/แผนงาน/โครงการ แล้วได้ผลงานหรือผลลัพธ์ออกมาทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลที่คาดว่าจะได้รับเพียงใด

สถาบันดำรงราชานุภาพ (2550, หน้า 31, อ้างถึงใน สุพัฒน์ กองศรีมา, 2552, หน้า 31) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การใช้ความพยายามเพื่อบริหารโครงการให้ได้ผลผลิต (Outputs) ตามรายการต่าง ๆ (Specifications) ที่กำหนดไว้ด้วยทรัพยากรโครงการ (Inputs) ที่ไม่มากกว่าที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการโครงการ ในที่นี้ ผลผลิต หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน บริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำสำเร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของหน่วยบริการโดยตรง ในที่นี้กิจกรรม หมายถึง การกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น การบันทึกข้อมูล เป็นต้น และผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลที่เกิดจากทำกิจกรรม

ดุสิต ทองสาย (2551, หน้า 36) ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง การปฏิบัติการ (Performance) ที่ทำให้เกิดปริมาณและคุณภาพสูงสุด เพราะในแต่ละกิจกรรมหรือกิจการจะมีวัตถุประสงค์เป้าหมายในการปฏิบัติการที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

จินตาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2554, หน้า 57) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล การวัดประสิทธิผลโดยทั่วไปจะวัดเป็นอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้าในการผลิตหรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วย และมักเป็นเรื่องเศรษฐกิจ เกณฑ์การวัดประสิทธิผลแบบนี้ อาจคลาดเคลื่อนได้เพราะไม่ได้คำนึงถึงด้านคุณภาพแต่คำนึงถึงปริมาณในรูปของกำไร หรือผลผลิตสูงสุดเพียงด้านเดียว ดังนั้นการวัดประสิทธิผลจึงต้องวัดความแตกต่างด้าน คุณภาพของผลผลิตด้วย

คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2560, หน้า 2) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไปและสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้

Moorhead and Griffin (2001, p. 46, อ้างถึงใน เฉลิม สุขเจริญ, 2557, หน้า 7) ให้ความหมายประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพที่สูงจะอยู่ที่ความหลากหลายของผลลัพธ์ของบุคคล ผลลัพธ์กลุ่ม และผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่งบางครั้งความแตกต่างของประเภทก็ทำให้ผลลัพธ์ขององค์การแตกต่างกัน ซึ่งในแต่ละผลลัพธ์ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์การ

Mosley (1996, p. 26 อ้างถึงใน อิสระ บุญญะฤทธิ, 2545, หน้า 15) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้จัดการที่จะตั้งเป้าหมายและบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายนั้น

Price (1968, p. 45 อ้างถึงใน สุพัฒน์ กองศรีมา, 2552, หน้า 31) ได้เสนอแนวคิดกับประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง ระดับองค์การหรือระดับความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย

การใช้ทฤษฎีระบบเป็นแนวทางในการวัดประสิทธิผลขององค์การ (Systematic criteria of organizational effectiveness) ตั้งอยู่บนความคิดที่ว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต (Living social system) ซึ่งมีข้อเรียกร้อง (Requirements) หรือความต้องการบางอย่างที่อยู่ในสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่องค์การจะต้องสนองตอบเพื่อที่จะอยู่รอด เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปได้ การศึกษาประสิทธิผลขององค์การจึงเป็นการศึกษาความสามารถขององค์การในการสนองตอบข้อเรียกร้องที่เกิดจากสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่แวดล้อมองค์การอยู่ (เอเนก ณ นคร, 2538, หน้า 13) สังคมเรียกร้องและคาดหวังให้องค์การมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมในสภาพปัจจุบันคาดหวังให้องค์การผลิตสินค้าและบริการภายใต้เงื่อนไขของความจำกัดของทรัพยากรประสิทธิผล จึงเป็นการวัดในแง่ของ "การบรรลุถึงเป้าหมายภายใต้ทรัพยากรซึ่งมีจำกัด ทั้งนี้ต้องเพิ่มแนวความคิดเรื่องประสิทธิภาพเข้าไปด้วย ซึ่งแนวความคิดเรื่องประสิทธิภาพ หมายถึง ความมากมายของการที่องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้มากที่สุดโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด แนวความคิดทั้งสองเรื่องคือประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความสัมพันธ์ต่อกัน แต่ก็ยังคงมีความแตกต่างกัน ตัวอย่างของการมีประสิทธิภาพโดยไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การหาได้ไม่ยาก เป็นต้นว่า องค์การสามารถผลิตสินค้าเศรษฐกิจบางอย่างให้มีประสิทธิภาพโดยไม่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นความหมายของการปฏิบัติงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จึงเน้นประเด็นสำคัญอยู่ 2 ประการคือ

1. การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล
2. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับ การมีประสิทธิผลดังนั้น การศึกษาเพื่อวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย-ประโยชน์ (Cost-benefit analysis) ของการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐจะต้องประกอบไปด้วยสองส่วน คือ การวิเคราะห์ประสิทธิผล (Effectiveness analysis)-(Value) ของผลที่จะต้องถูกเลือกไปปฏิบัติ นั้นมีคุณประโยชน์ต่อสังคมสูงกว่าค่าใช้จ่าย ประโยชน์ดังกล่าวอาจเป็นผลผลิตทางกายภาพ (Physical output) หรือ สินค้า บริการ หรือประโยชน์ที่ไม่ใช้วัตถุ เช่น ความมั่นคง ความงามของทัศนียภาพหรือความเป็นธรรมทางสังคม การประเมินคุณค่าของสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นผลได้จากโครงการสาธารณะขึ้นอยู่กับความเต็มใจของประชาชนแต่ละคนในการเสียค่าใช้จ่ายทางอ้อมโดยการเสียภาษีอากร สำหรับสินค้า และบริการดังกล่าว ถ้าคุณค่าของผลประโยชน์ที่จะได้จากโครงการมีต่อบุคคลในสังคมโดยส่วนรวมแล้วมีมากกว่าค่าทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารโครงการ โครงการดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นที่พึงปรารถนาของสังคม

โดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้มีผลสำเร็จในแง่ของการจัดการ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น คือการทำถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ ซึ่งบางครั้งการบรรลุเป้าหมายขององค์การในแง่มุมมองของประสิทธิผลอาจไม่คำนึงถึงทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไปว่าจะมากหรือน้อยเพียงใดในภาพรวม และประสิทธิภาพจะเกี่ยวพันกับวิธีการ ส่วนประสิทธิผลจะเกี่ยวพันกับจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุปแล้ว ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จึงหมายถึงขีดความสามารถของการบรรลุวัตถุประสงค์นั่นเองแนวความคิดของสาขาวิชาการทำให้เกิดความคิดที่แตกต่างกันต่อ วิธีการในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การให้ดีขึ้น โดยที่นักวิชาการหรือนักบริหารต่างสาขาต่างก็มองด้วยสมมุติฐานของตนเท่านั้น เช่น จัดการและนักวิเคราะห์องค์การ (Organization analysts) มักคิดว่ามีหลักเกณฑ์ในการประเมิน (Evaluation criteria) ความมีประสิทธิภาพขององค์การเพียงอย่างเดียวเท่านั้น คือ วัดจากผลกำไร ซึ่งก็ปรากฏว่าไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดที่ถูกต้องอย่างเดียวได้ เพราะไม่มีองค์กรไหนสามารถจะอยู่รอด (Service) ในระยะยาวได้ ถ้าหากองค์กรมุ่งแต่จะสนองตอบเป้าหมายในการแสวงหากำไรแต่ประการเดียว โดยไม่สนใจต่อความต้องการ และ

เป้าหมายของคนในองค์กร และของสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้ยังมีองค์กรหลายประเภท เช่น หน่วยงานราชการ และหน่วยสงครามต่าง ๆ ซึ่งไม่มีความมุ่งหมายที่จะแสวงหากำไรแต่อย่างใด นอกจากนี้องค์กรยังมักจะมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายหลายประการ (Multiple goals) ดังนั้น ความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์กร จึงจำเป็นต้องครอบคลุมถึงตัวแปรหรือบรรทัดฐาน (Criteria) หลายประการ เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรอย่างแท้จริง (เอนก ฦ นคร, 2538, หน้า 10)

แนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผล

พิทยา บวรวัฒนา (2544, หน้า 184) กล่าวว่า วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรมีอยู่ 4 วิธีด้วยกัน คือ

1. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรจากความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (The goal-attainment approach) ถือหลักว่าประสิทธิผลขององค์กรนำจะวัดได้จากความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น พ่อค้าค้าขายมีกำไร นักกีฬาเล่นกีฬาชนะ หมอรักษาคนไข้หาย ตำรวจจับขโมย อนึ่งมีข้อสังเกตคือคำว่าเป้าหมายในที่นี้ หมายถึง เป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร ซึ่งมีความแตกต่างจากวิธีดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ทีมฟุตบอลที่ผู้เล่นสามารถเล่นได้สวยงามยิ่งลูกอันตรายเป็นหลายลูกแต่กลับเล่นแพ้ อย่างนี้ถือว่าทีมฟุตบอลนั้นไม่บรรลุเป้าหมายที่แท้จริงถึงแม้ว่าทีมนั้นอาจจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการเล่นให้สวยงามและยิงลูกอันตรายเป็นหลายลูก

เราจะสามารถใช้วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายได้ต่อเมื่อลักษณะขององค์กร และเป้าหมายนั้น มีลักษณะตามข้อสมมติฐาน 5 ประการ กล่าวคือ

- 1.1 องค์กรที่เราศึกษานั้นในความเป็นจริงมีเป้าหมายที่แท้จริง
- 1.2 เราสามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น
- 1.3 จำนวนเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กรควรมีปริมาณไม่มากจนเกินความสามารถที่เราจะวัดได้
- 1.4 ต้องมีความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมายที่แท้จริงเหล่านั้น และ
- 1.5 เราต้องสามารถวัดได้ว่าองค์กรกำลังบรรลุเป้าหมายได้แค่ไหนเมื่อไหร่ อย่างไร

2. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ความคิดระบบ (The system approach) การใช้หลักการวัดประสิทธิผลขององค์การจากเป้าหมายขององค์การนั้น ทำให้นักวิชาการพงศาวาสใจไปที่ปัจจัยนำออกขององค์การ การนำเอาความคิดระบบ มาอธิบายองค์การทำให้เราตระหนักว่า ยังมีส่วนอื่นขององค์การนอกจากปัจจัยนำออกที่มีความสำคัญต่อองค์การ และถ้าเราหันมาวัดประสิทธิผลขององค์การจากส่วนอื่น ๆ ขององค์การ เช่น ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออกแล้ว จะทำให้เราสามารถสร้างเกณฑ์การวัดประสิทธิผลเกณฑ์ใหม่ขึ้น ดังนั้น จึงได้เสนอให้วัดประสิทธิผลขององค์การโดยคำนึงถึง

2.1 ความสามารถขององค์การในการหาปัจจัยนำเข้า เช่น ทรัพยากร เงินทุน และคนที่จำเป็นต่อการผลิตปัจจัยนำออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถขององค์การในการหาปัจจัยนำเข้าใหม่มาทดแทนปัจจัยนำเข้าเดิมที่ได้ใช้หมดไป เช่น หางบประมาณใหม่ หาสมาชิกใหม่ เพื่อมาแทนที่สมาชิกที่ลาออก และปลดเกษียณ หาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า

2.2 ความสามารถขององค์การในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก

2.3 ความสามารถขององค์การในการอยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ในแง่หนึ่งองค์การที่มีประสิทธิผล คือ องค์การที่สามารถสร้าง และรักษาความเข้าใจอันดีกับบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม เช่น องค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าประจำ ผู้จัดหาปัจจัยนำเข้า หน่วยงานของรัฐบาล และบุคคลต่าง ๆ ที่มีอำนาจสามารถสร้างความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์การได้

2.4 ความสัมพันธ์แบบพึ่งพาระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ถ้าส่วนหนึ่งส่วนใดทำงานได้ไม่ดีแล้วจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ๆ ด้วย

3. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การโดยดูจากความสามารถขององค์การในการชนะใจผู้มีอิทธิพล (The strategic-constituencies) ข้อสมมติฐานที่ว่าองค์การได้รับความกดดัน และข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ บุคคลต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมตลอดเวลา ในจำนวนบุคคล และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เหล่านี้มีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ เพราะเป็นบุคคล และกลุ่มที่มีอิทธิพลสามารถกำหนดความเป็นความตายขององค์การได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคคล และกลุ่มดังกล่าวสามารถควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การ ดังนั้น นักวิชาการจึงถือหลัก

ว่าองค์การที่มีประสิทธิผล ได้แก่ องค์การที่มีสายตาแหลมคมสามารถมองว่าบุคคล และกลุ่มผลประโยชน์ใดในสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญต่อองค์การ และยังคงเป็นองค์การที่สามารถชนะใจบุคคล และกลุ่มผลประโยชน์ในสภาพแวดล้อมที่สำคัญทั้งหลายเหล่านี้ ทำให้บุคคล และกลุ่มผลประโยชน์ที่สำคัญไม่ดำเนินการขัดขวางการทำงานขององค์การ องค์การที่เอาตัวรอดอยู่ได้ จะเป็นองค์การที่กำหนดเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และกลุ่มผลประโยชน์ในสภาพแวดล้อมซึ่งมีอำนาจควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การ

4. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์การ (The competing-values approach) เกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การที่จะใช้ขึ้นอยู่กับว่าใครมีตำแหน่งอะไร และมีผลประโยชน์อย่างไร ดังนั้น จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่องค์การจะมีเป้าหมายหลายเป้าหมายซึ่งขัดแย้งกัน เพราะบุคคลทั้งหลายที่กำหนดเป้าหมายขององค์การนั้นต่างมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ การวัดประสิทธิผลขององค์การจึงต้องพิจารณาค่านิยมต่าง ๆ ของผู้ประเมินผลองค์การ ซึ่งจะเป็นผู้เลือกที่จะใช้มาตรวัดประสิทธิผลขององค์การแบบไหน ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์การสาธารณะที่อยู่ในฝ่ายต่างกัน (ฝ่ายนักบริหารงานระดับสูง ฝ่ายนักบริหารงานระดับกลาง ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ฝ่ายสนับสนุน ฝ่ายเสนาธิการ) จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการใช้เกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การ

เยาเวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2551, หน้า 102-103) กล่าวว่า การประเมินผลหรือการวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ตามระยะเวลาที่ทำการประเมิน ดังนี้

1. การประเมินระหว่างการทำงาน เป็นการประเมินเพื่อติดตามดูผลผลิตของโครงการในขณะที่โครงการนั้น ๆ กำลังดำเนินอยู่ การประเมินประเภทนี้ให้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ที่จำเป็นแก่ผู้จัดการโครงการ และผู้ตัดสินใจเพื่อปรับนโยบาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนการจัดการทรัพยากรของโครงการ ผลจากการประเมินระหว่างดำเนินการนี้ อาจจะทำให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนโครงการใหม่ได้ด้วย
2. การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินเพื่อวิเคราะห์ผลผลิตทั้งหมดที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการ การประเมินประเภทนี้จะให้สารสนเทศที่จำเป็นทั้งหมด แก่ผู้ตัดสินใจ และผู้วางแผน สำหรับใช้เพื่อการวางแผนโครงการใหม่ และเพื่อเป็นแนวทางการประเมินผลในอนาคตต่อไป

3. การประเมินย้อนหลัง เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบย้อนหลังเมื่อโครงการสิ้นสุดไปแล้วในช่วงระยะเวลาหนึ่งว่า มีผลกระทบจากโครงการหรือไม่อย่างไร

Mott (1972, p. 96) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก

- 1) ปริมาณ และคุณภาพของผลผลิต
- 2) ประสิทธิภาพ
- 3) ความสามารถในการปรับตัว
- 4) ความสามารถในการยืดหยุ่น

Gibson, and Other (1982, p. 27) ได้ทำการศึกษา และกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการผลิต
- 2) ประสิทธิภาพ
- 3) ความพึงพอใจ
- 4) ความสามารถในการปรับตัว
- 5) การพัฒนาและการอยู่รอด

Parson (1960, p. 99, อ้างถึงใน พรชัย เชื้อชูชาติ, 2546, หน้า 33) ได้เสนอความคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก

- 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
- 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment)
- 3) การบูรณาการ (Integration)
- 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

Hoy, and Miskel (1991, p. 384) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก

- 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
- 2) การบรรลุเป้าหมาย
- 3) ความพึงพอใจ
- 4) ความสนใจในชีวิต

Seiler (1976, p. 87 อ้างถึงใน แมน รถทอง, 2544, หน้า 78) ใช้ทฤษฎีระบบเป็นกรอบการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ โดยเห็นว่าประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิต (Productivity) หมายถึง กิจกรรมในการผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

2. ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง กิจกรรมในการสนองตอบความสนใจสมาชิก

3. การพัฒนา (Development) หมายถึง กิจกรรมในการลงทุนในทรัพยากรด้านคน (Productivity) โดยเฉพาะการฝึกอบรม และการพัฒนา

สรุป วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น 1) วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย (The goal-attainment approach) ถือหลักว่าประสิทธิผลขององค์การนำจะวัดได้จากความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ 2) วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ความคิดระบบ (The system approach) เป็นการใชหลักการวัดประสิทธิผลขององค์การจากเป้าหมายขององค์การ 3) วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การโดยดูจากความสามารถขององค์การในการชนะใจผู้มีอิทธิพล (The strategic-constituencies) 4) วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์การ (The competing-values approach)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีในเรื่อง ประสิทธิผลขององค์กรของภาครัฐทั้งในงานวิจัยของไทยและงานวิชาการของต่างประเทศนั้นประเทศไทยโดยสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำแนวคิดในเรื่องของ Balanced Scorecard (BSC) ในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการนั้นในบริบทขององค์กรปกครองท้องถิ่นแห่งประเทศไทย จึงนำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ว่าปัจจุบันฉะนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์นำหลักดังกล่าวมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรปกครองท้องถิ่นและได้ศึกษาแนวคิดดังกล่าวดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีวิวัฒนาการของแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

บาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced scorecard) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า BSC คือการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลเป็นแนวคิดด้านการจัดการที่องค์การธุรกิจใ

ประเทศไทยตลอดจนองค์การงานราชการของไทยได้นำมาประยุกต์ในการประเมินผลงานและกำลังแพร่หลายขึ้นในวงกว้าง

ในประเทศไทย บาลานส์สกอ์การ์ด ยังไม่มีศัพท์บัญญัติที่ชัดเจน แต่ได้มีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้ตั้งชื่อเป็นภาษาไทยแตกต่างกัน เช่น การประเมินผลเชิงคุณภาพ การประเมินองค์กรแบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล ลิขิตสมดุล ลิขิตดัชนี ดุลดัชนีสมดุลกระดานคะแนน หรือการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย สรุปได้ดังนี้

บัณฑูร ล่ำซำ (2550, หน้า 25) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ให้คำจำกัดความว่า บาลานส์สกอ์การ์ด คือ “เครื่องมือการบริหารจัดการในเชิงสมดุล”

Kaplan and Norton (2000, p. 31) กล่าวถึง บาลานส์สกอ์การ์ด ว่าเป็นเครื่องมือทางด้านจัดการที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

ผู้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีนี้ คือ Robert S. Kaplan จาก Harvard Business School และ David P. Norton จาก Norton and Company เป็นผู้นำเทคนิค Balanced Scorecard (BSC) มาใช้เป็นครั้งแรกปี ค.ศ. 1992 เพื่อใช้ในการวัดสัมฤทธิ์ผลขององค์กรภาคธุรกิจโดยได้เพิ่มมิติทางด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้มาช่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งถือเป็นการวิเคราะห์แนวทางใหม่ที่ใช้แผนกลยุทธ์ระยะยาวรวมกับแผนกิจกรรมระยะสั้นในกรอบของระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management system) และเทคนิค BSC ยังใช้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า (Time value of money) โดยการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัดในลักษณะองค์รวมนอกเหนือไปจากตัวชี้วัดทางการเงินอย่างเดียว (พลู เดชะรินทร์, 2557, หน้า 20) การวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะผสมผสานของตัวชี้วัดการปฏิบัติการ (Performance indicators) 4 มิติ ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และเติบโต ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 276)

1. ด้านการเงิน (Financial perspective) ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร การเติบโตยอดขายและผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นมูลค่าหุ้นเงินปันผล

2. ด้านลูกค้า (Customer perspective) ได้แก่ การตอบสนอง (ความเร็วและความถูกต้อง) การให้บริการ (คุณภาพของการบริการ) ราคาความคุ้มค่าในการใช้บริการ

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) ได้แก่ เวลาในกระบวนการการใช้เวลาในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน คุณภาพในกระบวนการคุณภาพของงานในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน และผลผลิตในกระบวนการที่กะแรงจูงใจผลผลิตต่อคน

4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and growth perspective) ได้แก่ การค้นคว้าทดลองการผลิต และบริการชนิดใหม่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการศึกษาหาวิธีปรับปรุงระบบงานการรักษาทุนทางปัญญา (การใช้ทักษะการมีส่วนร่วมของบุคลากรการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากร) ซึ่งด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตเป็นปัจจัยต้น ในขณะที่ด้านการเงินและด้านลูกค้าเป็นปัจจัยตามแนวทางการประเมินและการกำหนดกลยุทธ์แบบ BSC นี้ได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในภาคธุรกิจ ขณะนี้ภาครัฐโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำเทคนิค BSC มาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยราชการทั้งประเทศอีกด้วย ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดของ BSC มาประยุกต์ในการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยได้ปรับมิติ 4 มิติให้เหมาะสมกับงานขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นมากขึ้น ได้แก่ ปรับด้านการเงินเป็นพันธกิจ ด้านลูกค้าเป็นกลุ่มเป้าหมาย ด้านกระบวนการภายในเป็นการบริหารจัดการและด้านการเรียนรู้และเติบโตเป็นการเรียนรู้ และพัฒนาการวิจัยครั้งนี้ได้ผู้วิจัยศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยประยุกต์แนวคิด Balanced scorecard แต่ได้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ โดยจะศึกษาใน 4 มิติ คือ ด้านพันธกิจด้านกลุ่มเป้าหมาย ด้านการบริหารจัดการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งนี้ในแต่ละมิติจะได้นำหลักการของธรรมาภิบาลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลยุทธ์ไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง Balanced scorecard ในการประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือ จุดเริ่มต้นหรือที่มาของ BSC ที่ Kaplan กับ Norton พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร โดยต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน

(Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) โดยภายในแต่ละมุมมองประกอบด้วย 1. วัตถุประสงค์ (Objective) 2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ performance indicators) 3. เป้าหมาย (Target) 4. ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives)

สำหรับประเทศไทย ได้นำแนวทางการปฏิรูประบบราชการไทยซึ่งอาศัยแนวคิดการจัดการภาคเอกชนสมัยใหม่มาเป็นแนวทางในการบริหารราชการโดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 เรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน มาตรการที่กำหนดไว้ อย่างหนึ่งคือให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยต้องมีการเจรจาตกลงว่าด้วยผลงานประจำปีมีการติดตามประเมินผลงานทุกสิ้นปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปี นอกจากนี้ได้จัดให้มีองค์การ เพื่อพัฒนาระบบราชการขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 71/9 โดยกำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบราชการบริหารแผ่นดิน ซึ่งคือการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั่นเอง (เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์, 2550, หน้า 2)

โดยในส่วนขององค์การมหาชนที่เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ ได้มีการนำแนวคิด Balanced scorecard มาใช้ในองค์การ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2547 ที่เห็นชอบในหลักการกำหนดระบบการประเมินผลขององค์การมหาชน เพื่อพิสูจน์ถึงควมมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าขององค์การมหาชน โดยให้องค์การมหาชนทุกแห่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสนอต่อคณะรัฐมนตรีและลงนามในคำรับรองการปฏิบัติงาน โดยให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นผู้ประเมินผลงานขององค์การมหาชนตามคำรับรองการปฏิบัติงานและรายงานต่อคณะรัฐมนตรี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2553, หน้า 1)

ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ดำเนินการประเมินผลขององค์การมหาชนเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นปีแรก กระบวนการประเมินผลเริ่มด้วยการกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและปฏิทินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนโดย

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หลังจากนั้นเป็นการเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองฯ ระหว่าง คณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และผู้แทนคณะกรรมการบริหารองค์การมหาชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2553, หน้า 1) รวมทั้ง ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนดังกล่าว เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาถึงความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2553, หน้า 1)

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานของ องค์การมหาชนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดกรอบ การประเมินผล ให้อยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และ มิติที่ 4 ด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนา องค์การ พิจารณาจากบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการและการพัฒนา ตนเองของคณะกรรมการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2553, หน้า 9-10)

จากการที่ประเทศไทยเริ่มมีการนำแนวคิด Balanced scorecard มาใช้ใน หน่วยงานภาครัฐในปี พ.ศ. 2545 และใช้ในการประเมินผลขององค์การมหาชน ในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งความแตกต่างของมุมมองตามแนวคิด Balanced Scorecard ระหว่างองค์กร ภาครัฐกับหน่วยงานภาครัฐนั้น

ตาราง 1 มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard

มิติที่	องค์กรเอกชน	หน่วยงานภาครัฐ
1	ด้านการเงิน	ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
2	ด้านลูกค้า	ด้านคุณภาพการให้บริการ
3	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
4	ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร

ที่มา : Kaplan และ Norton (2000 อ้างใน ภัทราวดี พรหมสุวรรณ์, 2546, หน้า 8)

ในปี ค.ศ. 1996 Kaplan และNorton (2000 อ้างใน ภัทราวดี พรหมสุวรรณ, 2546, หน้า 8) ได้เขียนหนังสือ "Balanced scorecard" โดยเน้นเรื่องการใช้ Balanced scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ของคนทั้ง องค์กร เพื่อให้ให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคล และทำให้แนวคิดนี้ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนมาถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ทั้งสองยังได้เขียนหนังสือชื่อ Strategy-focused organization ขึ้นมาอีกเล่มหนึ่งและทำให้ Balanced scorecard มิใช่เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และบุคลากรก็ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

Balanced scorecard เป็นการผสมผสานระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอก ซึ่งได้มาจากลูกค้าและผู้ถือหุ้น กับข้อมูลจากภายในองค์กร นอกจากนี้ Balanced scorecard ยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ในอดีตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต ซึ่ง Balanced scorecard มีลักษณะพิเศษอยู่ 4 ประการ คือ

(1) สะท้อนจากบนลงล่าง (Top-down) ของพันธกิจและกลยุทธ์องค์กร ในทางตรงกันข้าม ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่บริษัทส่วนใหญ่เฝ้าติดตามมักเป็นในแบบล่างขึ้นสู่บน (Bottom-up) ซึ่งจะได้มาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ในแต่ละหน่วยงาน หรือกระบวนการเฉพาะกิจต่าง ๆ ตามความจำเป็น ซึ่งบ่อยครั้งมักจะไม่ค่อยสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์โดยรวมทั้งหมดขององค์กร

(2) เป็นการมองไปข้างหน้า โดยเป็นการเน้นถึงความสำเร็จทั้ง ในปัจจุบันและอนาคตตัวชี้วัดต่าง ๆ ทางการเงินแบบดั้งเดิมนั้น อธิบายเพียงว่าในช่วงระยะเวลาของการรายงานผลครั้งล่าสุดที่ผ่านมา องค์กรดำเนินการได้ผลเป็นอย่างไรบ้าง โดยปราศจากการบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานสำหรับระยะเวลาที่เหลือของการรายงานครั้งต่อไปได้อย่างไร

(3) ผสมรวมตัวชี้วัดต่าง ๆ ทั้ง ภายในภายนอกเข้าด้วยกัน สิ่งนี้ช่วยให้ผู้จัดการมองเห็นจุดต่าง ๆ ที่ได้ให้ความสำคัญ ช่วยให้มั่นใจได้ว่า ความสำเร็จในอนาคตสำหรับตัวชี้วัดตัวหนึ่ง จะไม่เกิดขึ้นบนความล้มเหลวของตัวชี้วัดอีกตัวหนึ่ง

(4) ช่วยให้มีความมุ่งหมาย องค์กรบางแห่งติดตามดูตัวชี้วัดต่าง ๆ ในจำนวนที่มากเกินไปที่จะนำไปใช้ได้จริง แต่ Balanced scorecard นั้น ต้องการให้ผู้บริหารสามารถบรรลุผลได้กับตัวชี้วัดแค่เพียงบางตัวที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแท้จริงเท่านั้น

นอกจาก 4 ประการข้างต้นแล้ว Balanced scorecard ยังสามารถนำมาใช้ในการคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เป็นตัวช่วยในการติดตามผล ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งการจัดทำ KPIs จะต้องให้มีความสมดุล คือ

- (1) จุดมุ่งหมาย (Objective) : ระยะสั้นและระยะยาว (Short-and long-term)
- (2) การวัดผล (Measure) : ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Finance and non -financial)
- (3) ตัวชี้วัด (Indicators) : เพื่อการติดตามและการผลักดัน (Lagging and leading)
- (4) มุมมอง (Perspective) : ภายในและภายนอก (Internal and external)

รูปแบบการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ด

Kaplan และ Norton (2001 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ, มยุรี บุญโต 2548, หน้า 78) อธิบายถึงการนำบาลานส์สกอ์การ์ด ไปสู่ภาคปฏิบัติก็เหมือนกับรูปแบบการบริหารอื่น ๆ คือ เจ้าของทฤษฎีมักจะไม่บอกหรือเขียนขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนว่ามีกี่ขั้นตอนและในแต่ละขั้นตอนต้องทำอะไร มักจะบอกหลักการ แนวคิดทฤษฎีอย่างกว้าง ๆ แล้วให้ผู้อ่านตีความ ทำความเข้าใจแล้วประยุกต์ใช้เอง ทั้ง 2 ท่าน จึงได้เสนอว่า กระบวนการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ด มี 4 ระยะ คือ ทบทวนกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ การออกแบบการวัด และประเมินผล และการนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ได้มีผู้พัฒนาการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ดในด้านรูปแบบอื่น ๆ อีกแต่ก็ไม่ต่างจากกรอบแนวคิดของ Kaplan และ Norton มากนั้น สิ่งที่เป็นข้อโดดเด่นของบาลานส์สกอ์การ์ด คือ ผู้ใช้ความยืดหยุ่นในการปรับขยายรูปแบบได้โดยไม่จำเป็นต้องยึดมุมมองทั้ง 4 มุมมอง แต่ขอให้มีการวัดประเมินที่ครอบคลุมหรือรอบด้าน

ระยะที่ 1 การทบทวนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 เลือกกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยเลือกจากกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานย่อยหรือแผนที่ได้ทำไว้แล้ว หากหน่วยงานใดยังไม่มีแผนกลยุทธ์ ต้องรีบทำก่อน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนกเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือ องค์กร ซึ่งในขั้นนี้ช่วยให้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แต่

ละแผนกว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อนการทำงาน

ระยะที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ลูกค้า เทคโนโลยี เพื่อนำแนวคิดต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ แนวทางการวัดผลให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 4 สังเคราะห์ข้อมูล หลังจากสัมภาษณ์เสร็จสิ้น แล้วที่ทีมงานต้องรวบรวมคำตอบที่ได้มาพัฒนา เป็นวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญผู้บริหารทุกระดับร่วมพิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์และมุมมองที่ทางทีมงานได้ร่างขึ้นมา ในช่วงนี้อาจจะมีการปรับแก้มุมมองให้มากขึ้นหรือน้อยกว่าเดิม ควรมีการถกเถียงหาข้อควรพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นให้มีการโหวตในประเด็นต่าง ๆ

ระยะที่ 3 การออกแบบวิธีวัดผล

ขั้นตอนที่ 6 ประชุมกลุ่มย่อย ในขั้นนี้เป็นการทบทวนการใช้ภาษาในการเขียนวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ระบุวิธีการวัดผลและแหล่งข้อมูลที่ต้องใช้ และเชื่อมโยงวิธีการวัดผลของแต่ละมุมมองให้มีความสัมพันธ์กัน

ขั้นตอนที่ 7 การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 ในครั้งนี้มีการเชิญผู้บริหารระดับสูงมาร่วมพิจารณา วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ทีมงานในข้อ 6 ได้จัดทำ

ระยะที่ 4 การจัดทำแผนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนการนำไปใช้ เริ่มต้นด้วยการจัดตั้งทีมในการกำหนดเป้าหมาย และจัดทำแผนภายในประกอบไปด้วย การวัดผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 9 ประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 3 เป็นการประชุมเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และการวัดผลครั้งสุดท้าย เพื่อตรวจสอบกับพื้นที่ที่จะออกไปปฏิบัติจริง ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การวัดผล และเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 10 การวางแผนในการนำไปใช้ครั้งสุดท้าย โดยนำไปผสมผสาน หรือบูรณาการกับระบบบริหารของหน่วยงานโดยเฉพาะ ในช่วงเริ่มต้นการ

บริหารหรือ 60 วันแรก ของการบริหาร ควรใช้ BSC และในระหว่างการบริหารควรตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศ

Howard Rohm (2003, p. 125 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ, มยุรี บุญโต 2548, หน้า 78) ได้นำเสนอรูปแบบของบาลานส์สกอร์การ์ดสู่ความสำเร็จ 9 ขั้นตอน สำหรับหน่วยงานในภาครัฐไว้ดังนี้

1. การประเมินองค์กร (Organization assessment) เป็นการคิด วิเคราะห์ การตัดสินใจ เกี่ยวกับ จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ความสามารถบุคลากร ทบทุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลลัพธ์ ความต้องการ และความจำเป็นของชุมชน
2. การกำหนดกลยุทธ์ โดยกำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และ ประเด็นกลยุทธ์ตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
3. การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ โดยกำหนดจากกลยุทธ์องค์กรแล้ว แบ่งมุมมองออกเป็น 4 ด้าน โดยมีมุมมองด้านงบประมาณแทนด้านการเงิน ส่วนด้านอื่น ๆ คงหลักการเดิมไว้
4. สร้างแผนที่กลยุทธ์ โดยเขียนความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่าง วัตถุประสงค์กลยุทธ์ตามมุมมอง 4 ด้าน
5. วัดผลงาน (Performance measures) เป็นการพิจารณาว่า เราจะ วัดผลผลิตและผลลัพธ์อะไรบ้าง การวัดผลผลิตมุ่งเน้นการวัดผลผลิตภัณฑ์และผลงานที่เกิด จากการให้บริการ ส่วนผลลัพธ์จะวัดการบริหารงาน การบรรลุวัตถุประสงค์ผล ความสำเร็จและผลกระทบ
6. การกำหนดแผนงาน (Initiatives) เป็นการคิดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การ ปฏิบัติ หลังจากทราบวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแนวทางการวัดความสำเร็จของผลงานที่ ชัดเจนแล้ว กิจกรรมในขั้นตอนนี้คือการคิดแผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยวิเคราะห์และ เลือกข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น แผนงานรัฐบาล แผนงานงบประมาณ งานวิจัย เป็นต้น แล้วนำแผนงาน/โครงการที่ได้ศึกษาวิเคราะห์แล้วมาจัดลำดับความสำคัญ แล้วเลือกเป็น แผนงาน/โครงการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามทั้งกำหนดงบประมาณควบคุมไปด้วย
7. กำหนดซอฟต์แวร์ เพื่อใช้ในการบริหารงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของ องค์กร ตัวชี้วัด ความสำเร็จ และการรายงานว่าซับซ้อนเพียงใด
8. กำหนดความรับผิดชอบ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งในมุมมอง แต่ละด้านควรมีการกำหนดความรับผิดชอบทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การวัดผล เป้าหมาย

แผนงานในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน แผนก บุคคล รวมทั้งการสื่อสาร กลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยปฏิบัติ ทั้งในด้านกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และการวัดผล

9. การประเมินผลและการเปลี่ยนแปลง

ของแนวคิด Balanced scorecard (B.S.C.) ในฐานะเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน

BSC นอกจากจะเป็นเครื่องมือในการประเมินผลแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันว่า จุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือ การจัดทำกลยุทธ์แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถ้าองค์กรมีกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันถ้ามีความสามารถในการปฏิบัติ แต่ขาดกลยุทธ์ที่ดียอมทำให้องค์กรขาดทิศทางที่ชัดเจนและยิ่งถ้าองค์กรขาดทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการปฏิบัติที่ดี องค์กรนั้นย่อมจะประสบความล้มเหลวตั้งแต่ต้น ดังนั้นแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจึงต้องประกอบด้วย การมีทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติซึ่งอุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขาดการสื่อสารและการถ่ายทอดไปยังผู้บริหาร ระดับต่าง ๆ และพนักงานซึ่งถ้าบุคคลภายในองค์กรไม่สามารถเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรยอมยากที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
2. การที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงานยังขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักไม่ค่อยให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มาใช้กับผู้บริหารมักจะมองว่ากลยุทธ์เป็นเพียงกิจกรรมที่ทำเพียงแค่ปีละครั้งเท่านั้น ทำให้หลักการ BSC สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาอุปสรรคทั้ง 3 ข้อเบื้องต้นของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ เพราะ BSC จะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากรทุกระดับได้

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำ BSC มาใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักขององค์กรในการ

พัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาองค์กร จากทุกมุมมอง อย่างครบถ้วน ทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กรมุมมองด้าน องค์กรประกอบภายในองค์กรมุมมองด้านนวัตกรรมและมุมมองด้านการเงิน ซึ่งตามปกติ หน่วยงานราชการจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการ ทำงานและตัวหน่วยงานมากกว่าปัจจัยภายนอก เช่น ประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ เสียประโยชน์และให้ความสำคัญกับเรื่อง การเงินเฉพาะเวลาเสนอของบประมาณประจำปี เท่านั้นมุมมองของ BSC ไม่จำเป็นต้องมี 4 ด้านเสมอไป องค์กรที่นำเทคนิค BSC มาใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถรับมุมมองให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตามความ เหมาะสมโดยมุมมองที่กำหนดขึ้นควรเอื้ออำนวยให้องค์กรสามารถตอบสนองของ ความ ต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ทุกกลุ่มด้วยแบบประยุกต์ของ BSC ที่ปรับใช้กับ ส่วนราชการไทยโดยเฉพาะองค์กรปกครองท้องถิ่นไทยนำมาปรับใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานขององค์กร ดังภาพประกอบ 2

<p>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร</p> <p>-ประชาชนผู้รับบริการนักวิชาการ, หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจรัฐบาล ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์</p>	<p>องค์ประกอบภายในองค์กร</p> <p>-ความรู้ความสามารถของบุคลากรทักษะ จริยธรรมขวัญและกำลังใจกระบวนการ ทำงานวัฒนธรรมองค์กร</p>
<p>นวัตกรรม</p> <p>-งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์การ พัฒนาระบบงานการสร้างเครือข่ายระบบ การตรวจค้นข้อมูลระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ</p>	<p>การเงิน</p> <p>-ความประหยัดความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรการใช้ งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์การ ตรวจสอบป้องกันการรั่วไหลการป้องกัน การทุจริตและประพฤติมิชอบ</p>

ภาพประกอบ 2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรด้วยแนวคิด

Balanced scorecard (B.S.C.)

ที่มา : สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2555, หน้า 2)

1. แนวทางการนำ Balanced scorecard มาใช้ให้เกิดผลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการนำ BSC ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จนั้นมีปัจจัยหลาย ๆ อย่างเข้ามาเกี่ยวข้องและขั้นตอนที่จะส่งผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับขั้นตอนของการนำ BSC ไปใช้มากกว่าการออกแบบแต่การนำ BSC ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จนั้นไม่ได้มีกฎเกณฑ์ตายตัว ซึ่งจะสามารถสรุปปัจจัยที่จะนำ BSC ไปใช้ให้เกิดผลได้ดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในหลักการของ BSC และมีทัศนคติที่ดีในการนำ BSC มาใช้ อีกทั้งต้องให้การสนับสนุนและเป็นเจ้าภาพในการนำ BSC มาใช้ในองค์กร โดยไม่ควรจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน

1.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงการนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลจะต้องนำแนวคิดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ร่วมด้วย เนื่องจากการนำ BSC มาใช้นั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ควรพิจารณา ได้แก่ มุ่งเน้นการสื่อสารภายในและไม่ควรทำที่เดียวทั้งองค์กร รวมทั้งจะต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานด้วย

2. การนำ BSC มาใช้ต้องเน้นที่ความเร็ว เรียบง่ายต่อเนื่องและใช้เป็นประจำ โดยความเร็ว คือ ความเร็วในการพัฒนาและนำเอา BSC ไปใช้ การพัฒนาจึงมุ่งเน้นถึงการพัฒนามากกว่าความสมบูรณ์เนื่องจาก BSC จะไม่มีวันสมบูรณ์ได้จนกว่าได้มีการใช้ ความเรียบง่าย คือ ความเรียบง่ายในด้านหลักการแนวคิดที่ชัดเจนและตรงไปตรงมา ความต่อเนื่อง คือ การนำ BSC มาใช้ไม่ใช่โครงการที่จะทำได้ไม่สำเร็จภายในเวลาไม่กี่เดือนหรือปี แต่การที่จะใช้ BSC จนประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมีความต่อเนื่อง ทั้งมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ส่วนการใช้เป็นประจำหมายความว่าต้องนำ BSC มาใช้ผสมผสานกับการบริหารงานประจำวันไม่ว่าจะจัดให้มีการประชุมตาม BSC หรือทำให้ผลการดำเนินงานตาม BSC เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นได้ชัดเจนอยู่ตลอดเวลา

3. การผูกพันของ BSC กับสิ่งที่จูงใจบุคลากรถือเป็นประเด็นที่ยังถกเถียงกันอยู่ซึ่งการผูกกับสิ่งจูงใจนั้นหมายถึง ถ้าทำได้ตามเป้าหมายจะได้รับรางวัล แต่ถ้าไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้จะไม่เกิดอะไรขึ้น ซึ่งในประเด็นนี้ยังจำเป็นต้องพิจารณาต่อไป

4. BSC ถือเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ ดังนั้นถ้าจะนำมาใช้ให้เกิดผลที่สุดควรจะนำมาใช้ในด้านของกลยุทธ์เป็นหลัก ไม่ใช่เพียงแค่การประเมินผลให้ครบทั้ง 5 ด้านเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการกำหนดตัวชี้วัด (Key performance indicators)

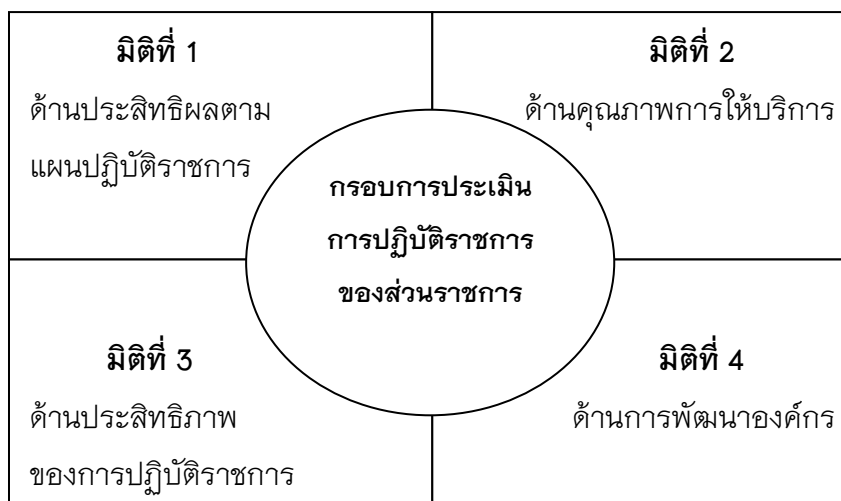
เนื่องจากตัวชี้วัดที่อยู่ใน BSC นั้นควรจะเป็นตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic measures) มากกว่าตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัย (Safety measures) ก่อนที่เราจะเริ่มทำ BSC องค์การอาจจะมีตัวชี้วัดอยู่แล้วเป็นร้อย ๆ ตัวแต่การทำ BSC ไม่ใช่การนำเอาตัวชี้วัดในเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก นั่นคือ ถ้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดีขึ้นย่อมทำให้องค์การดีขึ้นตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ส่วนตัวชี้วัดในการเตือนภัยนั้นจะเป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัยมากกว่าผลการดำเนินงานนั้นสูงกว่าหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

รูปแบบการประเมินประสิทธิผลของราชการไทย

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” และ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 12 กำหนดให้มีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจคุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และความคุ้มค่าในภารกิจ

ประกอบกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานโดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปีให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าว ทุกสิ้นปีและถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ ซึ่งคณะรัฐมนตรี ได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 เห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอ โดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลและจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.),

2547, หน้า 15) โดยกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามแนวคิดเครื่องมือ สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานหรือวัดประสิทธิผลองค์การที่เรียกว่า ดุลดัชนี หรือ Balanced Scorecard: BSC (Kaplan and Norton, 1996, pp. 75-78) แบ่งกรอบการประเมิน เป็น 4 มิติ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2549, หน้า 17)

รูปแบบการประเมินประสิทธิผลของราชการไทย

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ ตามหมวด 7 เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ โดยอาศัยหลักการประเมินผลของ Balanced scorecard เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลที่ส่วนราชการได้ดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2551, หน้า 150-200)

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจนั้น เป็นการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ เป็นต้น

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติงาน และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาพรวมทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งความท้าทายและโอกาสในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการแสดงผลตัวชี้วัดความก้าวหน้า การปรับปรุงและประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ เช่น ความสำเร็จในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขบริการ ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินการ โดยการแสดงผลตัวชี้วัดความก้าวหน้า การปรับปรุงและประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เป็นการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการแสดงความสามารถในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้ทำงานคุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กร ในเรื่องการนำองค์กรและ
 ธรรมภิบาลการบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อรักษาสภาพ
 ทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม รวมทั้งการตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการ
 มุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการ
 ทำงานให้มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) ความผูกพันส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทร
 ให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด

สำหรับรายละเอียดของกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วน
 ราชการ แยกตามมิติ สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 4

<p>มิติที่ 1: ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ</p> <p>แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับ งบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน</p>	<p>มิติที่ 2 : ด้านคุณภาพการให้บริการ</p> <p>แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ</p>
<p>มิติที่ 3: ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</p> <p>แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหาร งบประมาณ การประหยัดพลังงาน เป็นต้น</p>	<p>มิติที่ 4 : ด้านการพัฒนาองค์กร</p> <p>แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ</p>

ภาพประกอบ 4 กรอบรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
 ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2549)

ในการวิจัย ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอ
 ต่างๆ จังหวัดสกลนครผู้วิจัยได้นำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการใน 4 มิติ
 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2549), แนวคิด Balanced
 scorecard (B.S.C.) (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2555, หน้า 2) มาประยุกต์ใช้แบบบูรณ
 การและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งประสิทธิผลการบริการภาครัฐ หมายถึง

ความสำเร็จของประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการและความสามารถในการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนผู้มารับบริการ ส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผนงานการปฏิบัติราชการของกรมการปกครองให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วย 1) ประสิทธิผลตามพันธกิจ 2) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 3) คุณภาพการให้บริการ และ 4) การพัฒนาองค์กร

บริบทอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

ประวัติอำเภอต่างอย

เดิมชาวบ้านต่างอย มีภูมิลำเนาอยู่ที่ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (ประเทศลาวในปัจจุบัน) ซึ่งมีนครเวียงจันทน์เป็นเมืองหลวง ได้ย้ายมาจากจังหวัดมหาชัยก่องแก้ว ทนการถูกรุกรานจากคนต่างชาติไม่ไหว เพราะขณะนั้นมีประเทศจีนผู้มีอำนาจตามล่าหาเมืองขึ้นดังนั้นชาวเมืองมหาชัย จึงได้อพยพมาและประกอบอาชีพตีเหล็ก และได้ตั้งเตาปั้นดินเผาเป็นขนาดใหญ่ไว้เป็นเตาตีเหล็กประจำ ประกอบบริเวณริมน้ำพุนั้นมีสัตว์ อาทิเช่น เสือ หมูป่า ไก่ป่า นก หนูนานาชนิดโดยเฉพาะอย่างยิ่งเตาซึ่งงอยหากินอยู่ที่ริมน้ำพุนี้มากเลยได้ตั้งชื่อบ้านในขณะนั้นว่าบ้านเตาต่างอย ให้สมประกอบกับเตาตีเหล็ก และมีเตาซุกซุ่มมาก ต่อมาเหตุการณ์บ้านเมืองเปลี่ยนแปลงมาในรัชกาลที่ 7 ให้มีการตั้งชื่อเสียงเรียงนามใหม่เป็น บ้านต่างอย มาจนถึงปัจจุบันนี้

อำเภอต่างอยแยกออกจากอำเภอเมืองสกลนคร เป็นกิ่งอำเภอต่างอยเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2521 และต่อมาได้รับการยกฐานะเป็นอำเภอต่างอย เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534

ที่ตั้งและเขตการปกครอง

อำเภอต่างอย ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัดสกลนคร โดยมีศูนย์ราชการอำเภอต่างอย ตั้งอยู่ที่ พิกัด VD 11787905 ถนนศรีวิชา -กวนปุ่น ห่างจากตัวจังหวัดสกลนคร ประมาณ 18 กิโลเมตร และห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 672 กิโลเมตร เนื้อที่ 328 ตารางกิโลเมตร/ 205,000 ไร่ ได้รับการประกาศยกฐานะเป็นกิ่งอำเภอต่างอย เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2521 โดยแยกออกมาจากอำเภอเมืองสกลนคร แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 3 ตำบล คือ ตำบลต่างอย ตำบลบึงทวาย และตำบลนาตาล

-วันที่ 1 กันยายน 2529 แยกตำบลจันทร์เพ็ญ ออกจากตำบลต่างอย

-วันที่ 19 กรกฎาคม 2534 ยกฐานะขึ้นเป็นอำเภอต่างอย

อาณาเขต

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอเมืองสกลนคร

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอโคกศรีสุพรรณ จังหวัดสกลนคร

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอภูพาน จังหวัดสกลนคร

เขตการปกครอง

แบ่งเขตการปกครอง ออกเป็น 4 ตำบล 32 หมู่บ้าน ดังนี้

1. ตำบลต่างอย จำนวน 7 หมู่บ้าน ได้แก่

- 1) บ้านต่างอย
- 2) บ้านต่างอยเหนือ
- 3) บ้านโคกงอย
- 4) บ้านนางอย
- 5) บ้านโพนปลาไหล
- 6) บ้านน้ำพุสามัคคี
- 7) บ้านต่างอยใต้

2. ตำบลบึงทวาย จำนวน 10 หมู่บ้าน ได้แก่

- 1) บ้านบึงทวาย
- 2) บ้านบึงน้อย
- 3) บ้านหนองน้ำคำ
- 4) บ้านตากแดด
- 5) บ้านหนองบัว
- 6) บ้านนาเลา
- 7) บ้านดงหลวง
- 8) บ้านโนนสะอาด
- 9) บ้านหนองสลาม
- 10) บ้านเหล่าสามัคคี

3. ตำบลนาตาล จำนวน 7 หมู่บ้าน ได้แก่

- 1) บ้านนาอ่าง

- 2) บ้านคำข่า
 - 3) บ้านนาตาล
 - 4) บ้านม่วงคำ
 - 5) บ้านโคกสะอาด
 - 6) บ้านโนนเจริญ
 - 7) บ้านอ่างคำ
4. ตำบลจันทร์เพ็ญ จำนวน 8 หมู่บ้าน ได้แก่
- 1) บ้านจันทร์เพ็ญ
 - 2) บ้านจันทร์เพ็ญ
 - 3) บ้านบึงสา
 - 4) บ้านห้วยหวด
 - 5) บ้านกวนนุ่น
 - 6) บ้านโคกกลาง
 - 7) บ้านสามัคคี
 - 8) บ้านนาหลวง

ข้อมูลประชากร

อำเภอต่างอย มีประชากร 24,089 คน แบ่งเป็นประชากรชาย 12,099 คน ประชากรหญิง 11,990 คน จำนวนครัวเรือนทั้งสิ้น 7,890 ครัวเรือน ขนาดของสมาชิกครัวเรือน เฉลี่ยครอบครัวละ 3.05 คน จำแนกได้ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนประชากรในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

ตำบล	ประชากร (คน)			จำนวน ครัวเรือน
	ชาย	หญิง	รวม	
ต่างอย	2,939	2,862	5,801	2,114
บึงทวาย	2,751	2,766	5,517	1,816
นาตาล	2,784	2,782	5,566	1,613
จันทร์เพ็ญ	3,625	3,580	7,205	2,347
รวม	12,099	11,990	24,089	7,890

ที่มา : ที่ทำการปกครองอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร (2562, หน้า 2)

อำนาจหน้าที่ของที่ทำการปกครองอำเภอ

ที่ทำการปกครองอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ
กรมการปกครอง พ.ศ. 2559

1. ดำเนินการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกรมในเขตพื้นที่อำเภอ
2. ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอำเภอ
3. ดำเนินงานเกี่ยวกับราชการอื่นที่มีใช้ของส่วนราชการใดตามที่ได้รับ

มอบหมาย

4. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ

มอบหมาย

การแบ่งโครงสร้างของที่ทำการปกครองอำเภอ

แบ่งโครงสร้างภายในออกเป็น 4 กลุ่มงาน/ฝ่าย 1 สำนักงาน 1 ศูนย์ ได้แก่

1. กลุ่มงานบริหารงานปกครอง แบ่งงานภายในออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

1.1 ฝ่ายบริหารงานปกครอง มีอำนาจหน้าที่

1) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการปกครองท้องที่ การจัดทำแผนที่
แนวเขตการปกครอง การจัดทำทะเบียนเกาะ และการดูแลรักษาที่สาธารณะประโยชน์ใน
อำนาจหน้าที่ของนายอำเภอ

2) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน แพทย์ประจำ
ตำบล สารวัตรกำนัน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน และคณะกรรมการหมู่บ้าน

3) สนับสนุนการจัดการเลือกตั้งในทุกระดับ เว้นแต่การดำเนินการใน
ส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีผู้มีสิทธิ์เลือกตั้ง

4) กำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่วน
ราชการอื่นในอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอตามที่กฎหมายกำหนด

5) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่ในความรับผิดชอบของ
กรมการปกครอง

6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือ
ที่ได้รับมอบหมาย

1.2 ฝ่ายการอนุญาตทางปกครอง มีอำนาจหน้าที่

1) ดำเนินการเกี่ยวกับการจดทะเบียน ขออนุมัติ ขออนุญาต เกี่ยวกับสถาน
บริการ โรงแรม โรงรับจำนำ อารูปรื่น การค้าของเก่าและขายทอดตลาด การพนัน การ

เรียไร มูลนิธิ สมาคม และกฎหมายอื่น ๆ ในความรับผิดชอบของกรมการปกครองตามที่
กฎหมายกำหนด

2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือที่
ได้รับมอบหมาย

1.3 ฝ่ายการเงินและบัญชี มีอำนาจหน้าที่

1) ดำเนินการเกี่ยวกับการงบประมาณ การเงิน การคลัง การบัญชี และ
การดูแลรักษาพัสดุครุภัณฑ์ในความรับผิดชอบของกรมการปกครอง

2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือที่
ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มงาน/ฝ่ายทะเบียนและบัตร แบ่งงานภายในออกเป็น 4 ฝ่าย/งาน คือ

2.1 ฝ่าย/งานทะเบียนทั่วไป มีอำนาจหน้าที่

1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยงานทะเบียนครอบครัว ทะเบียนชื่อ
บุคคล ทะเบียนพินัยกรรมและทะเบียนอื่น ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมการปกครอง

2) พัฒนาและปรับปรุงระบบการให้บริการประชาชนของอำเภอ

3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่
ได้รับมอบหมาย

2.2 ฝ่าย/งานบัตรประจำตัวประชาชน มีอำนาจหน้าที่

1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยบัตรประจำตัวประชาชน

2) กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานบัตรประจำตัวประชาชนของสำนักทะเบียน
ท้องถิ่น

3) พัฒนาและปรับปรุงระบบการให้บริการประชาชนของอำเภอ

4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่
ได้รับมอบหมาย

2.3 ฝ่าย/งานทะเบียนราษฎร มีอำนาจหน้าที่

1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการทะเบียนราษฎร

2) กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานการทะเบียนราษฎรของสำนักทะเบียนใน
อำเภอ

3) สนับสนุนการจัดการเลือกตั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำและจัดพิมพ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้มีสิทธิ์เลือกตั้ง และการสนับสนุนการจัดการเลือกตั้งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทางทะเบียนตามที่ได้รับการร้องขอ

4) พัฒนาและปรับปรุงระบบการให้บริการประชาชนของอำเภอ

5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

2.4 ฝ่าย/งานสถานะบุคคลและสัญชาติ มีอำนาจหน้าที่

1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสัญชาติ กฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมือง ในส่วนของบุคคลซึ่งไม่มีสัญชาติไทย ทะเบียนราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชนในส่วนของชนกลุ่มน้อยและคนต่างด้าวอื่น

2) ดำเนินการเกี่ยวกับทะเบียนชนกลุ่มน้อยและบัตรประจำตัวบุคคลซึ่งไม่มีสัญชาติไทยและแรงงานต่างด้าว

3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มงาน/ฝ่ายความมั่นคง แบ่งงานภายในออกเป็น 4 ฝ่าย/งาน คือ

3.1 ฝ่าย/งานการรักษาความสงบเรียบร้อย มีอำนาจหน้าที่

1) ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง การจัดระเบียบสังคม การควบคุมและกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ โรงแรม การพนัน และกฎหมายอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2) ดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันปราบปรามและแก้ไขปัญหายาเสพติด ในความรับผิดชอบของกรมการปกครองหรือที่ได้รับมอบหมาย

3) สนับสนุนและช่วยเหลือการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอ

4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานอาสารักษาดินแดน

5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.2 ฝ่าย/งานรักษาความมั่นคงภายใน มีอำนาจหน้าที่

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานมวลชน การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กองกำลังภาคประชาชนและการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการรักษาความสงบเรียบร้อยให้กับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายปกครอง และผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายรักษาความสงบ และงานกิจการมวลชนอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านการข่าว
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับงานกิจการผู้อพยพ งานกิจการชนกลุ่มน้อย
- 4) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง ปฏิบัติงานด้านสังคมจิตวิทยามวลชน แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และการชุมชนสาธารณะ การสร้างความปรองดองสมานฉันท์ และการป้องกันและแก้ไขปัญหาคความไม่สงบในพื้นที่
- 5) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารองค์การศาสนาอิสลามและการสร้างความปรองดองสมานฉันท์ และการป้องกันและแก้ไขปัญหาคความไม่สงบในพื้นที่
- 6) ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุม กำกับ ดูแล บุคคลซึ่งไม่มีสัญชาติไทย
- 7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.3 ฝ่าย/งานการสื่อสาร

- 1) ดำเนินการด้านการสื่อสารตามระเบียบกรมการปกครองว่าด้วยการสื่อสารกรมการปกครอง
- 2) กำกับดูแลสถานีวิทยุคมนาคมในโครงข่ายสถานีวิทยุคมนาคมของกรมการปกครองในเขตพื้นที่อำเภอ
- 3) ปฏิบัติงานด้านการสื่อสารร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การสื่อสารในภาวะฉุกเฉิน หรืองานอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกัน
- 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.4 ฝ่าย/งานกิจการชายแดน มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานกิจการชายแดน (เฉพาะพื้นที่ชายแดน)

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงชายแดน การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน การอำนวยความสะดวกในการสัญจรข้ามแดน

- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับกิจการผู้อพยพ
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับงานกิจการชนกลุ่มน้อย (ยกเว้นการกำหนดสถานะคนต่างด้าวเข้าเมืองโดยชอบด้วยกฎหมาย)
- 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือที่ได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มงานอำนวยความสะดวก เป็นธรรม แบ่งงานภายในออกเป็น 2 ฝ่าย

4.1 ฝ่ายดำรงธรรม มีอำนาจหน้าที่

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการรับเรื่องร้องเรียนหรือร้องทุกข์จากประชาชนหรือที่ได้รับจากจังหวัด รวมถึงการสอบสวนข้อเท็จจริงหรือดำเนินการแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนของประชาชนที่ได้รับแจ้งจากหน่วยงานต่าง ๆ
- 2) ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือด้านกฎหมายแก่ประชาชน
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับศูนย์บริการประชาชน
- 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

4.2 ฝ่ายอำนวยความสะดวก เป็นธรรม มีอำนาจหน้าที่

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการสืบสวนสอบสวนคดีอาญาของฝ่ายปกครองและการเปรียบเทียบปรับคดีอาญาตามที่กฎหมายกำหนด เว้นแต่กฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มงาน/ฝ่ายทะเบียนและบัตร
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการร่วมชั้นสูตรพลิกศพในหน้าที่ของพนักงานฝ่ายปกครอง
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาททางแพ่งและอาญาในอำนาจหน้าที่ของอำเภอ
- 4) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการทวงถามหนี้
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือที่ได้รับมอบหมาย

5. สำนักงานอำเภอ แบ่งงานภายในออกเป็น 1 งาน 2 ฝ่าย คือ

5.1 งานบริหารทั่วไป มีอำนาจหน้าที่

- 1) ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป งานเก็บรวบรวมข้อมูลและ
บรรยายสรุปของอำเภอ ประสานงานกับส่วนราชการอื่นที่ไม่มีหน่วยงานปฏิบัติในระดับ
พื้นที่ งานธุรการ งานสารบรรณ การประชาสัมพันธ์ งานประชุมประจำเดือนของอำเภอ
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ พนักงาน
ราชการ และลูกจ้างทุกประเภทในสังกัดกรมการปกครอง
- 3) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานรัฐพิธีและงานประเพณีต่าง ๆ
- 4) ดูแลรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของที่ว่าการ
อำเภอ และอาคารสถานที่บริเวณที่ว่าการอำเภอ
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือ
ที่ได้รับมอบหมาย

5.2 ฝ่ายกิจการพิเศษ มีอำนาจหน้าที่

- 1) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานนโยบายรัฐบาล จังหวัด รวมทั้งภารกิจของ
ส่วนราชการอื่นที่ไม่มีหน่วยรับผิดชอบในระดับพื้นที่
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานส่งเสริมและพัฒนาอาชีพตามที่ได้รับ
มอบหมาย
- 3) สนับสนุนและประสานงานเกี่ยวกับการสงเคราะห์และช่วยเหลือ
ราษฎรผู้ประสบภัยในอำเภอ
- 4) ดำเนินงานเกี่ยวกับโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และการ
ขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในพื้นที่
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือ
ที่ได้รับมอบหมาย

5.3 ฝ่ายแผนยุทธศาสตร์พัฒนาอำเภอ มีอำนาจหน้าที่

- 1) ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาอำเภอ การส่งเสริมการ
จัดทำแผนพัฒนาหมู่บ้าน และการจัดทำข้อมูลเพื่อการบริหารและพัฒนาพื้นที่อำเภอแบบ
บูรณาการ
- 2) ดำเนินการประสานแผนพัฒนาระดับต่าง ๆ ในพื้นที่อำเภอกับ
แผนพัฒนาจังหวัด รวมทั้งแผนพัฒนาของหน่วยต่าง ๆ ที่อยู่ในพื้นที่อำเภอ
- 3) ดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริการงาน
อำเภอ (กบอ.)

4) ดูแลรักษาระบบการสื่อสารข้อมูลของกรมการปกครอง ทั้งเครือข่ายภายใน (Intranet) และเครือข่ายภายนอก (Internet) ที่อยู่ในความรับผิดชอบของศูนย์สารสนเทศเพื่อการบริหารงานปกครอง

5) ดำเนินการเกี่ยวกับการบันทึกและการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศในความรับผิดชอบของกรมการปกครอง เพื่อรายงานผลให้กับส่วนกลาง

6) ดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงฐานข้อมูลสารสนเทศในความรับผิดชอบของกรมการปกครอง การบูรณาการข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันเพื่อจัดทำเป็นศูนย์ข้อมูลอำเภอ

7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ มีหน้าที่

1) ทำหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของประชาชนในพื้นที่

2) ให้บริการข้อมูลข่าวสาร

3) ให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่ประชาชน

4) รับเรื่องปัญหาความเดือดร้อนและข้อเสนอแนะของประชาชน

5) ทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการร่วมตามมาตรา 72 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่า

ด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542

แผนยุทธศาสตร์พัฒนาอำเภอ 4 ปี (พ.ศ. 2561- 2564) ของอำเภอ

เต่างอย จังหวัดสกลนคร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์

1. การแก้ไขปัญหาการบุกรุกทำลายป่า

2. การป้องกันและแก้ไขปัญหาหมอกควันในพื้นที่

ตัวชี้วัด

1. สามารถทวงคืนพื้นที่ป่าที่ถูกบุกรุก

2. ปัญหาหมอกควันไฟป่าลดน้อยลง

กลยุทธ์

1. การปลูกจิตสำนึกอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2. การใช้มาตรการทางกฎหมาย

3. การจัดการป่าชุมชน

4. การบริหารจัดการเศษวัสดุที่เหลือจากการเกษตร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบ

สาธารณูปโภค

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. พัฒนาปรับปรุง ถนน ประปา ไฟฟ้า สัญญาณโทรศัพท์

2. แก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำอุปโภค บริโภค และน้ำใช้เพื่อการเกษตร
ตัวชี้วัด

1. โครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ได้รับการปรับปรุงพัฒนาเพิ่มมากขึ้น

2. ปัญหาการขาดแคลนน้ำอุปโภค บริโภคและน้ำใช้เพื่อการเกษตรลดลง

น้อยลง

กลยุทธ์

1. พัฒนาความพร้อมด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานเพื่อการแข่งขันด้าน

เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

2. เสริมสร้างศักยภาพด้านการผลิตสินค้าทางการเกษตรให้มีคุณภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาด้านการเกษตรและการปศุสัตว์

เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์

1. แก้ไขปัญหาการปลูกพืชเชิงเดี่ยว

2. แก้ไขปัญหาการใช้สารเคมีในการเกษตร

3. ส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์

4. ส่งเสริมและพัฒนาการเลี้ยงสัตว์อย่างปลอดภัย

5. ส่งเสริมและพัฒนาการเลี้ยงสัตว์เชิงเศรษฐกิจ

6. ส่งเสริมการเกษตรและการปศุสัตว์ตามแนวทางพระราชดำริและปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียง

ตัวชี้วัด

การเพิ่มขึ้นของจำนวนเกษตรกรที่ทำการเกษตรและการปศุสัตว์ตามแนว

พระราชดำริ

กลยุทธ์

1. การจัดตั้งและขยายผลโครงการหลวงในพื้นที่

2. ส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์เชิงธุรกิจ
3. จัดตั้งโครงการเกษตรปลอดภัย อย่างยั่งยืน
4. ส่งเสริมและพัฒนาการปลูกไม้ผลครบวงจร
5. ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการทำการเกษตรและปศุสัตว์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การแก้ไขปัญหาความยากจน

เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์

1. ส่งเสริมอาชีพกลุ่มและชุมชนเลี้ยงตนเอง
2. การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสินค้า OTOP และสินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่น
3. ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว
4. แก้ไขปัญหาการไม่มีเอกสารสิทธิ์ในที่ดินทำกิน

ตัวชี้วัด

ประชาชนในพื้นที่มีรายได้ต่อครัวเรือนเพิ่มมากขึ้น

กลยุทธ์

1. พัฒนากลยุทธ์การตลาดสินค้า OTOP และสินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่น
2. ปรับปรุงและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว
3. แก้ไขปัญหาการไม่มีเอกสารสิทธิ์ในที่ดินทำกิน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาคุณภาพชีวิต

เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์

1. ส่งเสริมการมีสุขอนามัยที่ดีของประชาชน
2. พัฒนาคุณภาพการบริการสาธารณสุข
3. การป้องกันและแก้ไขปัญหาสุขภาพจิต
4. การแก้ไขปัญหาการไม่รู้หนังสือขอประชาชน

ตัวชี้วัด

1. จำนวนผู้ป่วยลดน้อยลง
2. จำนวนผู้เสพยาเสพติดลดน้อยลง
3. จำนวนราษฎรที่ไม่รู้หนังสือลดน้อยลง

กลยุทธ์

1. การส่งเสริมความรู้ในด้านการรักษาสุขภาพแก่ประชาชน
2. พัฒนาระบบการให้บริการสาธารณสุขทั้งระบบ

3. สร้างภูมิคุ้มกันเยาวชนไม่ให้อยู่เกี่ยวกับยาเสพติด
4. จัดทำแผนงานดำเนินการแก้ไขปัญหาการไม่รู้หนังสือของราษฎร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

มุกิตา วรกุลยากุล (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพองค์กรของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี และ 3) แสวงหาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี โดยการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลนครรังสิตจำนวน 157 คน ส่วนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพได้ทำการสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีนครรังสิต ปลัดเทศมนตรีนครรังสิต และประธานชุมชนรังสิต จากการศึกษาวิจัย พบว่า 1) สถานภาพองค์กรของเทศบาลนครรังสิตในภาพรวมมีการดำเนินงานตามกฎหมาย กฎระเบียบ และเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับภารกิจ และบริบทขององค์กร ทั้งนี้พบว่าการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ควรมีการปรับปรุง เช่น ด้านโครงสร้างงาน และด้านการจูงใจพนักงาน 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านระบบงาน ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านพนักงาน ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม และปัจจัยด้านทักษะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ที่ระดับ.05 และเมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์เพื่อทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน พบว่า ปัจจัยด้านทักษะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์ และปัจจัยด้านระบบงาน ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R2) เท่ากับ .621 จึงทำให้ทั้งสี่ปัจจัยดังกล่าวสามารถอธิบายความสำเร็จในการบริหารงานได้ร้อยละ 62.1 และ 3) ข้อเสนอแนะจากการวิจัย การบริหารงานภายในเทศบาลควรที่จะพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิด 7S's McKinsey

พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายภาคประชาชนที่เข้มแข็ง เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลนคร
รังสิตประสบความสำเร็จได้ต่อไปในอนาคต

ชญพันธุ์ พุ่มสงวน (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา บทบาทภาคประชา
สังคมกับการมีส่วนร่วมกับทางภาครัฐต่อการให้บริการสาธารณะ ด้านสิ่งแวดล้อม
กรณีศึกษา: เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบทบาทภาคประชา
สังคมเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ต่อการมีส่วนร่วมกับทางภาครัฐในการจัดบริการ
สาธารณะ ด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อศึกษาความต้องการของภาคประชาสังคมเขตพระนคร
กรุงเทพมหานคร ต่อการมีส่วนร่วมกับทางภาครัฐในการจัดบริการสาธารณะ ด้าน
สิ่งแวดล้อม และเพื่อเสนอแนะแนวทาง กลไกในการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ
และภาคประชาสังคมในการจัดบริการสาธารณะ ด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย
ได้ทำการวิจัยโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาจากข้อมูลภาคสนามโดยการสัมภาษณ์เชิง
ลึก ประกอบด้วย กลุ่มภาคประชาสังคมในเขตพระนครจำนวน 10 คน และเจ้าหน้าที่
สำนักงานเขตฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล จำนวน 3 คน และฝ่ายพัฒนาชุมชนและ
สวัสดิการสังคม จำนวน 3 คน รวมทั้งหมด 16 คน ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาคประชา
สังคมเขตพระนครที่มีส่วนร่วมกับทางสำนักงานเขตพระนครประกอบไปด้วย 1) การดูแล
รักษาความสะอาดภายในพื้นที่ชุมชนและสวนสาธารณะ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
2) ประชาสัมพันธ์โครงการให้ประชาชนในพื้นที่ช่วยกันดูแลรักษาความสะอาด มีส่วนร่วม
ในการดำเนินงานและระดับการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข่าวสาร 3) การประชุม
ปรึกษาหารือเกี่ยวกับการดำเนินโครงการหรือกิจกรรม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ
มีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน 4) การลงพื้นที่เพื่อสอบถามปัญหาและ
ความต้องการของประชาชน มีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา ส่วนความต้องการที่ภาค
ประชาสังคมเขตพระนครต่อการมีส่วนร่วมกับทางสำนักงานเขตพระนครในการดำเนินงาน
บริการสาธารณะ ด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบไปด้วย 1) ด้านงบประมาณ 2) ด้านการให้
ความสำคัญกับทางกลุ่มภาคประชาสังคม 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ส่วน
แนวทางในการเสริมสร้างเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานระหว่างภาคประชา
สังคมเขตพระนครกับทางสำนักงานเขตพระนครในการจัดบริการสาธารณะ
ด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบไปด้วย 1) เห็นคุณค่าและความสำคัญของทางกลุ่มภาคประชา
สังคมเพิ่มมากขึ้น 2) ควรมีการลงพื้นที่เพื่อค้นหาเพิ่มมากขึ้น 3) มีการจัดประชุมต่อเนื่อง

เพื่อรับฟังปัญหา 4) การดำเนินงานร่วมกับทางกลุ่มภาคประชาสังคมควรมีความต่อเนื่อง
5) การสร้างจิตสำนึกจิตสาธารณะขึ้นภายในพื้นที่ 6) การทำงานแบบคู่ขนาน

รัฐ กัมพูชา (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การรับรู้ข่าวสารและการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดภาคตะวันตก ตอนล่าง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการรับรู้ข่าวสาร การมีส่วนร่วมของประชาชนและการพัฒนาท้องถิ่นในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดภาคตะวันตกตอนล่าง 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ข่าวสาร และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการรับรู้ข่าวสารกับการพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตจังหวัดภาคตะวันตก ตอนล่าง และ 3) ศึกษาปัจจัยการรับรู้ข่าวสาร และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดภาคตะวันตกตอนล่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคตะวันตกตอนล่าง โดยใช้วิธีการเลือกแบบโควตา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง จำนวน 399 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล หรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ผลการวิจัยพบว่า 1) ประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดภาคตะวันตกตอนล่าง มีการรับรู้ข่าวสารจากสื่อโทรทัศน์มากที่สุด มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการพัฒนามากที่สุด และมีการพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มากที่สุด 2) ค่าความสัมพันธ์ ระหว่างการรับรู้ข่าวสาร และการมีส่วนร่วมของประชาชนกับการพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดภาคตะวันตกตอนล่าง มีความสัมพันธ์ทางบวกทุกตัวและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล มากที่สุดคือ สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา และตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล น้อยที่สุดคือ การรับรู้ข่าวสารจากอินเทอร์เน็ต 3) การรับรู้ข่าวสารและการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตจังหวัดภาคตะวันตกตอนล่าง มีค่าอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 54.9 ข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพจะเห็นได้ว่า ประชาชนส่วนใหญ่ ได้รับข่าวสารทางการเมืองจากสื่อหอกระจายข่าวและเสียงตามสายของหมู่บ้าน

ลัดดาวรรณ นนปะติ (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลวัดละมุด อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านการรับรู้ของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นกับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 375 ราย ที่มีภูมิลำเนาในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลวัดละมุด อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม แล้วทำการวิเคราะห์ผลโดยค่าสถิติ ผลการวิจัยพบว่าระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ตามปัจจัยคุณลักษณะ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ อาชีพ ระยะเวลาที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ รายได้มีผลต่อระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นในระดับที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านการศึกษาไม่มีผลต่อระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น และการรับรู้ข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นมี ความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ทั้งนี้กำหนดความเชื่อมั่นไว้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

หยิตา ยันตะบุษย์ (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และเพื่อนำเสนอแนวทางที่มีประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ข้อมูลที่นำมาศึกษาได้มาจากแบบสอบถามบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 1,680 ชุด จาก 280 อบต. โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอนและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านหลักธรรมาภิบาล และด้านประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.449–0.960 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .053 ปัจจัยด้านหลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อประสิทธิผลฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยตัวแปรทั้ง 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนหรือทำนายตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ได้ร้อยละ 74.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) มี 6 แนวทางที่เหมาะสมในการนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

วสันต์ จันทจร (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองจิก อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองจิก อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองจิก อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 384 คน ได้แก่ประชาชนทั่วไปอายุตั้งแต่ 18 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป ที่อาศัยอยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองจิก อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ความถี่ร้อยละค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองจิก อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล ด้านการมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา และด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการ

จิตติอสิณา ใจเพียร (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตเทศบาลตำบลเหมืองง่า อำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน : ภายใต้กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น รวมทั้งศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น และหาแนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตเทศบาลตำบลเหมืองง่า อำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน โดยใช้กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่มีคุณภาพการศึกษาเป็นการดำเนินการเชิงสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชากรในเขตเทศบาลตำบลเหมืองง่าทั้งหมด 10 หมู่บ้าน การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณสัดส่วนของจำนวนประชากรและทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 390 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลเหมืองง่า โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่ามีความถี่โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการมีส่วนร่วมในขั้นรับฟังความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วมในขั้นให้ข้อมูลข่าวสาร ด้านการมีส่วนร่วมในขั้นเสริมอำนาจตามลำดับ กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลเหมืองง่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่ามีความถี่โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านขั้นตอนการติดตามและประเมินผลแผนด้านขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ด้านขั้นตอนการจัดทำแผน ตามลำดับ สำหรับข้อเสนอแนะ ควรมีการสร้างกลไกหรือช่องทางให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นมากกว่าการทำเวทีประชาคมเจ้าหน้าที่ควรประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินการตามแผนให้ประชาชนทราบ ความก้าวหน้าโดยตลอด ควรจัดตั้งบอร์ดประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในแต่ละชุมชน ควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ประชาชนด้านระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การส่วนท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในแผนการดำเนินงาน การติดตามการตรวจสอบผลการดำเนินงาน การใช้งบประมาณ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาเทศบาลมากขึ้น ต้องออกเอกสารชี้แจงเหตุผลโดยละเอียดถึงสาเหตุที่แผนพัฒนาซึ่งประชาชนเสนอไปแล้วไม่ได้รับการบรรจุเป็นแผน ควรให้ความสำคัญในการบูรณาการแผนของชุมชนที่สามารถเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาท้องถิ่น

ธนิตกร ยืนยง (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การมีส่วนร่วมของ ประชาชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นในจังหวัดนครนายก เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของ ประชาชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นในจังหวัดนครนายก มีประชากร ได้แก่ ประชาชนใน จังหวัดนครนายก ประกอบด้วย อำเภอเมืองนครนายก อำเภอบ้านนา อำเภอองครักษ์ อำเภอปากพลี จำนวน 264,162 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 399 คน โดยทำการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรทาโร ยามาเน่ (Tora Yamane , 1973) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ ขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ผลการศึกษาพบว่า 1) การมีส่วนร่วมของ ประชาชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นในจังหวัดนครนายก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การมีส่วนร่วมในการรับ ผลประโยชน์ อยู่ในระดับมาก การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก การมีส่วน ร่วมในการประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อยู่ใน ระดับปานกลาง ตามลำดับ 2) การพัฒนาท้องถิ่นของประชาชนในจังหวัดนครนายก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับมาก การเสริมสร้าง ศักยภาพชุมชนให้มีความเข้มแข็ง พัฒนาและส่งเสริมความรู้และทักษะในการประกอบ อาชีพให้สังคมมีความสุข อยู่ในระดับมาก การส่งเสริมการบริการทางการแพทย์ ศูนย์สุขภาพแบบองค์รวม อยู่ในระดับมาก และการพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยว แหล่งท่องเที่ยว สิ่งอำนวยความสะดวก สินค้า บริการ อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ 3) การมีส่วนร่วม ของประชาชนมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาท้องถิ่น ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการรับผลประโยชน์ ส่งผลต่อการพัฒนา ท้องถิ่น เป็นอันดับแรก คิดเป็นร้อยละ 84.40

นิศรา หงษา (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผล ต่อการพัฒนาองค์การ: การก้าวเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร 2) ศึกษาระดับการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีขีด

สมรรถนะสูง 3) ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง และ4) ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 91 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ดอยู่ในระดับมากที่สุด 2) การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ดอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ดได้แก่ ปัจจัยด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ร้อยละ 56.50 ($R^2=.565$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ4) ข้อเสนอแนะได้แก่ หน่วยงานควรจัดหาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและเพียงพอ และควรจัดอบรม แลกเปลี่ยน และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

นพดล ไชยสุระ (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (0.06) ด้านวัฒนธรรมองค์การ (0.09) ด้านธรรมาภิบาล (0.89) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (0.62) ด้านวัฒนธรรมองค์การ (0.29) และรูปแบบที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านธรรมาภิบาล และด้านประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square=4.72 df=29 P-value=0.99 RMSEA=0.13

CN=672.09 GFI=0.99 AGFI=0.96) และ 3) แนวทางพัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ประกอบด้วย พัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ด้านหลักความรับผิดชอบและ ด้านหลักความคุ้มค่า โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ปัจจัย สามารถอธิบายประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ได้ร้อยละ 33.05

คงฤทธิ กุลวงษ์ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองบ่อ อำเภอโนนสูง จังหวัดนครพนม การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองบ่อ อำเภอโนนสูง จังหวัดนครพนม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามการมีส่วนร่วมทางการเมืองในการทำวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองบ่อ โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านข้อมูลข่าวสาร กล่าวคือ ประชาชนมีความสนใจในข้อมูลข่าวสาร ทางการเมืองน้อย ด้านแสดงความคิดเห็น กล่าวคือ ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นทางการเมืองน้อย ด้านการตัดสินใจ กล่าวคือ ประชาชนมีทัศนคติเกี่ยวกับผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ทางการเมืองน้อย และด้านการติดตามตรวจสอบ กล่าวคือประชาชนมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบนโยบายของพรรคการเมือง และนักการเมืองน้อย

นารีลักษณ์ ศิริวรรณ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ 3) เพื่อสรุปบทเรียนที่สำคัญของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยใช้การศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary research) ประกอบด้วย เอกสารแนวคิด งานวิจัย เกณฑ์คู่มือ ตลอดจนจนผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 8 แห่ง คือ หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี

พ.ศ. 2557 จำนวน 3 แห่ง คือ กรมปศุสัตว์ กรมชลประทาน และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า
 ประจำปี พ.ศ. 2558 จำนวน 4 แห่ง คือ กรมควบคุมโรค กรมทางหลวงชนบท กรมสุขภาพจิต
 และจังหวัดพังงา และประจำปี พ.ศ. 2560 จำนวน 1 แห่ง คือ จังหวัดอำนาจเจริญ

ผลการศึกษา พบว่า 1. การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3
 ของหน่วยงานฯ แบ่งออกเป็น 2 กระบวนการคือ 1) สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วน
 ได้ส่วนเสีย มีการดำเนินงาน ดังนี้ (1) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่
 ชัดเจน และเป็นระบบ (2) กระบวนการค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน
 เสียที่หลากหลายและตรงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) วิเคราะห์สารสนเทศ
 ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมและเพียงพอ (4) ประเมินความพึงพอใจ/
 ไม่พึงพอใจโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและวิเคราะห์ผลสำรวจฯ ได้อย่างชัดเจน และ 2) การ
 ดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการดำเนินงาน ดังนี้
 (1) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (2)
 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (3) ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหาร
 อย่างเหมาะสม (4) จัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็น
 ระบบ 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
 ภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ 1) ปัจจัย
 ด้านนโยบาย ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจของหน่วยงาน 2) การให้
 ความสำคัญ ส่งเสริมและสนับสนุนของผู้บริหาร 3) กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
 ที่เกี่ยวข้อง 4) ความเหมาะสมทันสมัยของกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ และ 5) มีระบบ
 ประเมินคุณภาพ การให้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและ
 เป็นรูปธรรม 2) ปัจจัยด้านกระบวนการ/การปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) เตรียมความพร้อมของ
 อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน (2) นำสารสนเทศที่สำคัญมาใช้ในการ
 การตัดสินใจดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในทุกขั้นตอน (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและ
 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและเข้มแข็ง
 (4) มีกระบวนการค้นหาและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างชัดเจน
 (5) เสาะแสวงหาความรู้โดยนำมาปรับปรุงกระบวนการจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ (6)
 ดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่เหนือกว่าความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มี
 ส่วนได้ส่วนเสีย (7) นำระบบประชารัฐมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อช่วยลดความขัดแย้งและ
 การต่อต้านจากทุกภาคส่วน (8) มีทัศนคติเชิงบวกในการดำเนินงานตามแนวทางการ

พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (9) ทบทวนและปรับปรุงคุณภาพของ กระบวนการให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย (10) บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแนว ทางการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ 3. สรุปบทเรียนที่สำคัญในการดำเนินงานพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใน 2 ประเด็น คือ 1) ผลลัพธ์เชิงรูปธรรม/นวัตกรรม จากการดำเนินงานตามแนวทางพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 2) กระบวนการสำคัญที่ ขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการสะท้อนให้เห็นกิจกรรมที่มี ระบบของกระบวนการต่าง ๆ และการบูรณาการเชื่อมโยง ซึ่งทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าวนำไปสู่ การปรับปรุงผลผลิตและบริการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย 4. แนวทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตาม แนวทาง PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรใน 5 ประเด็นคือ 1) ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย 3) ความสัมพันธ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ข้อร้องเรียน

มยุรี วรรณสกุลเจริญ (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของ นายกเทศมนตรีและประสิทธิผลของเทศบาลเมืองในประเทศไทย วัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรี 2) เพื่อศึกษา ระดับและเปรียบเทียบระดับของประสิทธิผลของเทศบาลเมืองในประเทศไทย เก็บรวบรวม ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร เทศบาลเมืองศิลา เทศบาล เมืองท่าโขลง เทศบาลเมืองหนองปรือ เทศบาลเมืองหัวหิน เทศบาลเมืองควนลัง รวมทั้งสิ้น 277 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วย สถิติ T-test, F-test และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) กำหนดนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ภาวะผู้นำการ ของนายกเทศมนตรีในแต่ละเทศบาลเมือง พบว่า ส่วนใหญ่แล้วนายกเทศมนตรีเทศบาล เมืองเขลางค์นคร ท่าโขลง และหัวหิน มีภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงดลใจที่ตีมากที่สุด

ส่วนนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองควนลัง หนองปรือ และศิลา มีภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลที่ประกอบไปด้วยอุดมการณ์มากที่สุด 2) ประสิทธิภาพของเทศบาลเมือง พบว่าเทศบาลเมืองศิลามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากที่สุด

วาสนา วักดีเพชร (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงานตามภารกิจถ่ายโอนของเทศบาลตำบลนาใน อำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน กับประสิทธิผลการดำเนินงานตามภารกิจถ่ายโอนของเทศบาลตำบลนาใน อำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผล การดำเนินงานตามภารกิจถ่ายโอนของเทศบาลตำบลนาใน อำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามภารกิจถ่ายโอนของเทศบาลตำบลนาใน อำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชาชนทั่วไปในเขตพื้นที่เทศบาลตำบลนาใน จำนวน 381 คน ผลการวิจัย พบว่า 1. ประชาชนในเขตพื้นที่ตำบลนาในในภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานตามภารกิจถ่ายโอนของเทศบาลตำบลนาใน อำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามภารกิจถ่ายโอนของเทศบาลตำบลนาใน อำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2. ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลการดำเนินงานตามภารกิจถ่ายโอนของเทศบาลตำบลนาใน อำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลการดำเนินงานตามภารกิจถ่ายโอนของเทศบาลตำบลนาใน อำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ สถานภาพ การสมรสระยะเวลาที่อยู่อาศัยในพื้นที่ไม่ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 3. การมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล การดำเนินงานตามภารกิจถ่ายโอนของเทศบาลตำบลนาใน อำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=0.589$) 4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุเพื่อพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจถ่ายโอนของเทศบาลตำบลนาใน

อำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมีอิทธิพลสูงที่สุด ($\beta=.555$) รองลงมา คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ($\beta=.364$) และ น้อยที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์ ($\beta=.338$) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์=.504 อธิบายได้ว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนทำนาย ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจ ถ้าย้อนของเทศบาลตำบลนาใน อำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 50.40 (Adjusted R²=.504) ส่วนอีกร้อยละ 49.60 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ

ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม (2563, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของFภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร จำนวน 268 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) 2) ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร (Local performance assessment : LPA) ประจำปี 2562) ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก เฉลี่ยร้อยละ 87.79 โดยมีคะแนนสูงสุด 93.67 และต่ำสุด 83.51 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผลด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลสูงสุด ($\beta=.873$) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ($\beta=.360$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์=.689 ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การ ร่วมกันทำนายได้ 68.90 %

สัญญาครรณ์ สวัสดิ์ไธสง และคณะ (2563, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของหมู่บ้านต้นแบบด้านการป้องกันการทุจริต การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของหมู่บ้านต้นแบบด้านการป้องกันการทุจริตทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หมู่บ้านต้นแบบด้านการป้องกันการทุจริตในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 จำนวน 3 หมู่บ้าน โดยใช้ประชาชนที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้านนั้นจำนวน 300 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .895-.970 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อเท่ากับ .456-.864 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์เส้นทางเพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตามโดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของหมู่บ้านต้นแบบด้านการป้องกันการทุจริตได้ร้อยละ 51.40 และ 61.70 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการป้องกันการทุจริตผ่านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ร้อยละ 42.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

Stephen W. K (2002, p. 128) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหลักการฝึกปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมรูปแบบการจัดการแบบแผนทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับวิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านความรู้สึกล้วนบุคคล

Xu (2002 อ้างถึงใน สุระชัย ชอบชื่น, 2551, หน้า 58) ได้ศึกษาการการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้อาศัยในชุมชนและองค์กรของประเทศจีน : กรณีศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบและผลลัพธ์การจัดการจัดบริการชุมชนในเขตเทศบาลเมืองของประเทศจีน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการจัดบริการชุมชน การมีส่วนร่วมของประชาชนผู้อาศัยในชุมชน องค์กรในชุมชนและการพัฒนาชุมชน โดยสำรวจข้อมูลเฉพาะพื้นที่ในเขตเทศบาลเมืองของประเทศจีน ในขณะที่มีการบริการด้านสวัสดิการของชุมชน โดยยึดรูปแบบและการดำเนินการดังนี้ ใช้กระบวนการควบคุมตลาด พัฒนาระบบเศรษฐกิจท้องถิ่น ส่งเสริมประชาธิปไตยท้องถิ่น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่เมืองปักกิ่ง ประเทศจีน พบว่า การจัดการบริการประสบความสำเร็จในด้านการสนับสนุนด้านการเงินเพิ่มขึ้นแก่ชุมชน ปลุกฝังให้ประชาชนที่อาศัยในชุมชนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนมากขึ้นและช่วยพัฒนากระบวนการสื่อสารภายในชุมชนได้ดียิ่งขึ้น การบริการที่จัดขึ้นในชุมชนช่วยสร้างกลุ่มขององค์กรให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น เพื่อเป็นตัวแทนของประชาชนที่อาศัยในชุมชน และมีหลักฐานระบุชัดเจนว่าหลังจากมีการจัดบริการขึ้นในชุมชนก็มีผลในการเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้อาศัยในชุมชนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน แม้ว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนจะไม่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการให้อยู่ในระดับสูงก็ตาม

Amaratunga (2003, p. 56 อ้างถึงใน สุระชัย ชอบชื่น, 2551, หน้า 58-59) ศึกษาวิจัยระดับการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษาการพัฒนาชุมชนในระดับหมู่บ้านประเทศศรีลังกา ศึกษากรณีชุมชน Savodaya way โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความก้าวหน้าของกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากำลังเปลี่ยนแปลงจากแนวความคิดเห็นในเชิงเศรษฐศาสตร์อย่างเดี่ยวไปสู่การระดมความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นและพบว่าประชากรในโลกส่วนใหญ่มีถิ่นที่อยู่อาศัยในแถบชนบทอีกด้วย ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงร่วมกันศึกษาการใช้รูปแบบของการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นวงจรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้เกิดโครงการด้านการพัฒนาชุมชนได้อย่างไร จากการวิเคราะห์ผลเชิงเส้นในแนวขนานพบว่ากระบวนการที่เกี่ยวกับลัทธิความเชื่อ ความสัมพันธ์ในสังคม ปัจจัยด้านการเมือง ด้านวัฒนธรรมและเชิงจิตวิทยา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการประสบความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยครั้งนี้ได้แสดงถึงการประยุกต์ใช้กระบวนการเกี่ยวกับความเชื่อลัทธิทางศาสนาและวัฒนธรรมเชื่อมโยงไว้กับชุมชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็น

โครงสร้างที่เข้มแข็งมีผลให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากประชาชนในชุมชน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการพัฒนาชุมชนจะไม่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพถ้าขาดการพิจารณาถึงปัจจัยความเชื่อด้านลัทธิศาสนาและวัฒนธรรม ดังเช่น การตั้งกลุ่ม LankaJathika Sarvodaya Shramadana Sangamaya (Sarvodaya) ซึ่งเป็นองค์กรเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในศรีลังกา ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ นับตั้งแต่มีการริเริ่มในปี 1995 เป็นต้นมา หลังจากการติดตามผล พบว่า มีจุดเชื่อมโยงในระดับสูงระหว่างปัจจัยด้านลัทธิทางศาสนาวัฒนธรรมและกระบวนการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วมตลอดช่วงที่มีการดำเนินงานของกลุ่มดังกล่าว และยังใช้แนวคิด Sangamaya (โครงการเพื่อการแลกเปลี่ยนฝีมือแรงงาน) และรูปแบบการจัดตั้งกลุ่ม Sarvodaya เป็นกรอบสำหรับการวิจัยในอนาคตต่อไป

Gillespie and Mann (2004, pp. 88–89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ภาวะผู้นำแบบที่ปรึกษา กับความเชื่อถือต่อผู้นำจำนวน 83 ทีม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ภาวะผู้นำแบบที่ปรึกษามีความสัมพันธ์กับความเชื่อถือต่อผู้นำถึง 67 เปอร์เซ็นต์

Harrington (2008, p. 28) ได้ศึกษาการบริหารการมีส่วนร่วมในองค์กร ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่สำคัญที่สุด ในการกระตุ้นให้เกิดกระบวนการปรับปรุงองค์กร เมื่อองค์กรประสบปัญหา คือ การบริหารจัดการที่มให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างทั่วทั้งองค์กร ก่อนที่จะจัดการไม่ได้ และกลายเป็นปัญหาที่เรื้อรังเกิดขึ้นในกระบวนการต่าง ๆ โดยมีปัจจัยที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องทุ่มเททั้งร่างกาย แรงใจ ให้เป็นตัวอย่างแก่พนักงาน อีกทั้งต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานทุกระดับ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงองค์กรเพื่อแก้ปัญหาทุกปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกกระบวนการ ซึ่งการจัดการแบบนี้ในทุกระดับ ก่อให้เกิดการยอมรับในความรับผิดชอบ และความโปร่งใส ในผลผลิตต่าง ๆ และเมื่อผู้บริหารแต่ละคนดำเนินการแบบเดียวกัน จะทำให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงองค์กรโดยไม่เกิดการต่อต้าน ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพในที่สุด

Evangelia Petridou (2014, p. 57) ที่ทำการทบทวนงานวิจัยต่าง ๆ ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการนโยบายสาธารณะระหว่างช่วงปี ค.ศ. 2011– ค.ศ. 2012 รวมทั้งทฤษฎีใหม่ที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่ในปี ค.ศ. 2013 อีกด้วย ในชื่อ Theories of the policy process: contemporary scholarship and future directions สามารถสรุปสาระสำคัญ

ของทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการนโยบายสาธารณะดังนี้ (Evangelia Petridou, 2014, หน้า s12-s27) 1) กรอบแนวคิดเครือข่ายพันธมิตรนโยบาย (Advocacy coalition framework) หรือ ACF เป็นกรอบที่ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ในตำรามากมาย ธรรมชาติในการสังเคราะห์นี้จะปรับตัวเองในการแจกแจงและศึกษาที่เน้นไปยังสิ่งที่เกี่ยวข้องในแต่ละปัจเจกบุคคลที่ประกอบด้วย เหตุผลเบื้องหลังในการก่อตัวของความร่วมมือ การเรียนรู้ นโยบาย การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และบทบาทของนายหน้านโยบายในกระบวนการกำหนดนโยบาย 2) กรอบแนวคิดการวิเคราะห์เชิงสถาบันและการพัฒนา (Institutional analysis and development) หรือ IAD เป็นกรอบแนวคิดที่มีต้นกำเนิดมาจากการงานของ Kiser และ E. Ostrom (1982) พยายามแสวงหาความเข้าใจอิทธิพลของสถาบันต่าง ๆ ที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล 3) กรอบแนวคิดการประกอบสร้างทางสังคม (Social construction and design) หรือ SCD เป็นกรอบความคิดในมุมมองเชิงปทัสสถานที่มีมองว่าการกำหนดนโยบายนั้นจะถูกจัดการโดยการประกอบสร้างทางสังคมที่มีประชาชนเป็นเป้าหมายและกรอบแนวคิดการออกแบบนโยบาย 4) ทฤษฎีการเว้นวรรคของดุลยภาพ (Punctuated equilibrium theory) หรือ PET เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายข้อสังเกตที่ว่ากระบวนการทางการเมืองที่กินระยะเวลายาวนานของความมั่นคงได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วโดยจุดของความไม่สมดุล 5) ทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรมและนโยบาย (Innovation and policy diffusion) หรือ IPD เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับเรื่องกระบวนการนำนวัตกรรมในด้านนโยบายไปใช้ 6) ทฤษฎีหลายกระแสและวิวัฒนาการของผู้ประกอบการนโยบาย (Multiple streams and the evolution of policy entrepreneurship) หรือ MSEPE เป็นทฤษฎีที่ถูกพัฒนาโดย Kingdon (1984) และสังเคราะห์โดย Zahariadis (2007) ทฤษฎีหลายกระแสตั้งอยู่บนพื้นฐานของตัวแบบถึงขยะของ Cohen, March and Olsen (1972) เป็นทฤษฎีที่พยายามจะอธิบายให้เห็นว่านโยบายที่ถูกทำโดยรัฐบาลแห่งชาติภายใต้เงื่อนไขความคลุมเครือนั้นเป็นอย่างไร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ทั้งไทยและต่างประเทศ มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วม
ของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ
ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

ผู้วิจัย (ปี)	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	การมีส่วนร่วมของประชาชน
มูทิตา วรภัลยากุล (2556)	✓	
ชญพันธ์ พุ่มสงวน (2557)		✓
ทยิดา ยันตะบุษย์ (2558)	✓	
รัฐ กันภัย (2558)		✓
ธนิศร ยืนยง (2560)		✓
นพพล ไชยสุระ (2560)	✓	
นิศรา หงษา (2560)	✓	
มยุรี วรรณสกุลเจริญ (2562)	✓	
วาสนา วรศักดิ์เพชร (2562)		✓
ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม (2563)	✓	

จากตาราง 3 สรุปได้ว่าองค์ประกอบของความสัมพันธระหว่างตัวแปร เกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการ
ภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ที่ได้จากการวิเคราะห์
สังเคราะห์จากงานวิจัย โดยใช้เกณฑ์การเลือกจากองค์ประกอบที่มีค่าความถี่มากที่สุด
และองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อและความมุ่งหมายของการวิจัย
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการ
ภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้องค์ประกอบเรียงลำดับ
ตามความถี่ดังนี้

- | | |
|----------------------------|----------------|
| 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | จำนวน 6 เรื่อง |
| 2) การมีส่วนร่วมของประชาชน | จำนวน 4 เรื่อง |

สรุป จากการทำที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี
ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของ
ประชาชนที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย

จังหวัดสกลนคร พบว่า ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่าง
งอย จังหวัดสกลนคร จะประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพมากขึ้น
เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ซึ่งปัจจัยในส่วนของภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ภาครัฐ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ก็มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งในการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารภาครัฐจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชน/หมู่บ้าน เข้ามา
เกี่ยวข้องด้วย การปฏิบัติงานของผู้บริหารภาครัฐจึงจะประสบความสำเร็จ และจะส่งผลต่อ
ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างงอย จังหวัดสกลนคร ด้วย
โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554,
หน้า 24) แนวคิดเกี่ยวกับระดับขั้นของการมีส่วนร่วม จากแนวคิดของ Cohen and Uphoff
(1980, pp. 219–222 อ้างถึงใน ถวิลวดี บุรีกุล, 2551, หน้า 8) และกรอบการประเมินผล
การปฏิบัติราชการใน 4 มิติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.),
2549), แนวคิด Balanced scorecard (B.S.C.) (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2555, หน้า
2) มาประยุกต์ใช้แบบบูรณาการและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย เพื่อตอบคำถาม
การวิจัย และกำหนดเป็นความมุ่งหมายของการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัย กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร จำนวน 24,089 คน (ข้อมูลจากทะเบียนราษฎรอำเภอต่างอย)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร จำนวน 394 คน การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณจากสูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973, p.127 อ้างถึงใน อรุณ จิรวัดน์กุล, 2557, หน้า 26) โดยมีวิธีการคำนวณจากสูตร ดังต่อไปนี้

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

แทนค่า $N =$ จำนวนประชากรทั้งหมดที่ศึกษา

e = ค่าความคาดเคลื่อนของตัวอย่างไม่เกินร้อยละ .05

n = จำนวนขนาดตัวอย่างที่กำหนดได้

จะได้

$$n = \frac{24,089}{1 + 24,089(0.05)^2}$$

$$n = 393.47$$

$$= 394$$

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่การคำนวณและตัวอย่างที่ได้สามารถเป็นตัวแทนของประชาชนได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 394 คน

การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) และการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างมากน้อยตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละตำบล แล้วทำการจับสลากรายชื่อ ทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละพื้นที่จนครบจำนวนตามที่กำหนด ผู้วิจัยสามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนขนาดของประชากรกลุ่มตัวอย่างในแต่ละตำบล ดังตาราง 4

ตาราง 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ตำบล	จำนวน (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ต่างอย	5,801	95
2. บึงทวาย	5,517	90
3. นาดาล	5,566	91
4. จันทร์เพ็ญ	7,205	118
รวม	24,089	394

ที่มา : ที่ทำการปกครองอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร (2563, หน้า 2)

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จะเน้นการเก็บข้อมูลกับประชาชนที่เคยใช้บริการของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อย่างใกล้ชิด เช่น กำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน/สรวัดรังกำนัน/แพทย์ประจำตำบล/คณะกรรมการหมู่บ้าน/อสม./

อาสาสมัครปศุสัตว์/อาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน/คณะกรรมการพัฒนาบทบาทสตรี
อำเภอ/ผู้นำ อาสาพัฒนาชุมชน/สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอ
ต่างอย จังหวัดสกลนคร เป็นส่วนใหญ่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) สำหรับ
ประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นประชาชนที่เคย
ใช้บริการของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อย่างใกล้ชิด เช่น กำนัน/
ผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน/สารวัตรกำนัน/แพทย์ประจำตำบล/คณะกรรมการหมู่บ้าน/
อสม./อาสาสมัครปศุสัตว์/อาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน/คณะกรรมการพัฒนาบทบาทสตรี
อำเภอ/ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนที่มี
ภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับ
การศึกษา ตำแหน่ง รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำบลที่อาศัยอยู่ ลักษณะคำถามเป็นแบบ
เลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย
จังหวัดสกลนคร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดย
ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ
ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถาม
ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

(บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553, หน้า 197) คือ

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ
มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ

ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ

น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาหมู่บ้าน อำเภอ ต่างอย จังหวัดสกลนคร ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

(บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553, หน้า 197) คือ

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีส่วนร่วมในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีส่วนร่วมในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีส่วนร่วมในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีส่วนร่วมในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอ ต่างอย จังหวัดสกลนคร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุระดับประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ ของอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถาม ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

- | | | |
|---|---------|--------------------|
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

(บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553, หน้า 197) คือ

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอยจังหวัดสกลนคร ลักษณะแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended form)

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร นิยามศัพท์เฉพาะ และงานวิจัยเกี่ยวข้อง รวมทั้งระเบียบวิธีวิจัย เพื่อหาแนวทางในการกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม และข้อคำถาม

2. สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ 2) การมีส่วนร่วมของประชาชน มากำหนดเป็นตัวแปรอิสระ และนำประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอยจังหวัดสกลนคร มากำหนดเป็นตัวแปรตาม เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างทำการประเมินค่าตามความคิดเห็น

3. กำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของข้อคำถามโดยการสังเคราะห์

1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554, หน้า 24) 2) แนวคิดเกี่ยวกับระดับขั้นของการมีส่วนร่วม จาก

แนวคิดของ Cohen and Uphoff (1980, pp. 219–222 อ้างถึงใน ฤวิลวดี บุรีกุล, 2551, หน้า 8) และ 3) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการใน 4 มิติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2549), แนวคิด Balanced scorecard (B.S.C.) (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2555, หน้า 2) ออกมาเป็นข้อคำถามวัดระดับ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจแก้ไขเนื้อหา และความถูกต้อง

5. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือ กระทำโดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) หลังจากนั้นนำมาหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541, หน้า 253–254)

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

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item congruency)

R หมายถึง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยที่ ค่า +1 หมายถึงข้อคำถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน, 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 ครอบคลุมในแต่ละด้านและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้ว ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

โดยผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล ตำแหน่ง คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละม้าย ร่มเย็น ตำแหน่ง กรรมการบริหาร
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.3 ว่าที่ร้อยตรี ดร.พิศดาร แสนชาติ ตำแหน่ง กรรมการบริหารหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร

5.4 นางสาวเสาวนีย์ กองแก้ว ตำแหน่ง เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการ
ที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร

5.5 นายธนวัฒน์ ช่วยบำรุง ตำแหน่ง เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการ
ที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่ม
ตัวอย่างที่จะศึกษาจำนวน 30 ชุด คือประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร
จังหวัดสกลนคร

7. นำข้อคำถามที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination power)
โดยใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item total correlation) คัดข้อคำถาม
ที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.361 ขึ้นไป ค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน
ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จากสูตรต่อไปนี้ (School of Psychology University of New England,
2008 อ้างถึงใน ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 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

โดยได้ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบดังนี้

1) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาพรวมทั้งฉบับ อยู่ระหว่าง 0.378–0.853

2) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อยู่ระหว่าง 0.394–0.853

3) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามการมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อยู่ระหว่าง 0.378–0.756

4) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอยจังหวัดสกลนคร อยู่ระหว่าง 0.387–0.843

รายละเอียดดังภาคผนวก ง

8. นำข้อคำถามจากแบบสอบถามตอนที่ 2 – ตอนที่ 4 มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – coefficient) ด้วยวิธีการของ Cronbach ทั้งนี้ทำการวิเคราะห์แบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ต้องมากกว่า 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 α 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 .846

2) แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้ค่าความเชื่อมั่น .878

3) แบบสอบถามการมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้ค่าความเชื่อมั่น .877

4) แบบสอบถามประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอยจังหวัดสกลนคร ได้ค่าความเชื่อมั่น .752

รายละเอียดดังภาคผนวก จ

9. นำแบบสอบถามดังกล่าว ที่ผ่านการทดลองใช้ และหาค่าความเชื่อมั่น มาทำการปรับปรุงเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ถึงนายอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร จำนวน 394 คน

2. ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพร้อมชี้แจงรายละเอียดความมุ่งหมายของการออกแบบสอบถามนี้ เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันในการตอบแบบสอบถาม

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และการลงพื้นที่จริง เพื่อนำแบบสอบถามไปแจกแก่กลุ่มตัวอย่าง ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียด ความมุ่งหมายของการออกแบบสอบถาม

4. ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำแบบสอบถามไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบทดสอบที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนแล้ว นำมาลงรหัสเลข (Code) ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วน

2. นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้ว มาบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อประมวลผลข้อมูลที่ได้จัดเก็บและคำนวณหาค่าทางสถิติแล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามวิจัยและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความเรียงและนำผลการศึกษาที่วิเคราะห์ได้มาสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและเขียนข้อเสนอแนะ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended) ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอยจังหวัด สกลนคร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล โดยใช้สถิติที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพรรณนาข้อค้นพบจากการวิจัย และทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยแยกสถิติออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่

1.1 การแจกแจงความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)

บรรยายคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นประชาชนที่เคยใช้บริการของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อย่างใกล้ชิด เช่น กำนันผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน/สารวัตรกำนัน/แพทย์ประจำตำบล/คณะกรรมการหมู่บ้าน/อสม./อาสาสมัครปศุสัตว์/อาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน/คณะกรรมการพัฒนาบทบาทสตรีอำเภอ/ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำบลที่อาศัยอยู่

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

วิเคราะห์ระดับ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร 2) การมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร 3) ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอยจังหวัดสกลนคร

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ได้แก่

2.1 ในเบื้องต้นจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาเพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity คือ การมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระซึ่งการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงมาก อาจส่งผลให้สมการตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้นจึงต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่าตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการตัวแบบได้โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ และการมีส่วนร่วมของประชาชน กับประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างของจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยมีสูตร ดังนี้ (ภัทรพร เกษสังข์, 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 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กัน ในทางตรงกันข้าม หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน หลังจากนั้นจึงจะทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (อโนทัย ศรีวานิช, 2552, หน้า 72)

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 การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างของจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยใช้วิธีการเลือกแบบตัดเลือกเข้า (Enter selection)

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร ตัวแปรหนึ่งเรียกว่าตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent variable) แทนด้วย X อีกตัวแปรหนึ่งเรียกว่าตัวแปรตาม (Dependent variable) แทนด้วย Y เป็นการดูความสัมพันธ์ว่าถ้า ตัวแปรอิสระเปลี่ยนแปลงไปแล้วตัวแปรตามเปลี่ยนแปลงไปด้วยหรือไม่ ซึ่งสองตัวแปรนั้นจะต้องเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ การวิเคราะห์การถดถอยสามารถเขียนรูปแบบความสัมพันธ์ของสองตัวแปรได้ในรูปของสมการการถดถอยซึ่งสามารถพยากรณ์ค่าได้ในอนาคต หรือสามารถดูแนวโน้มของตัวแปรตามได้เมื่อเราทราบค่าตัวแปรอิสระ (กัลยา วานิชชัยบัญชา, 2557, หน้า 106)

การวิเคราะห์การถดถอยเมื่อมีตัวแปรอิสระหนึ่งตัวแปรและตัวแปรตามหนึ่งตัวแปร แต่ถ้าหากตัวแปรตามหนึ่งตัวแปรกับตัวแปรอิสระมากกว่าหนึ่งตัวแปร

จะเรียกว่าการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย สามารถเขียนความสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

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

เมื่อ β_0 แทนระยะตัดแกน y (y-intercept)
 β แทนความชันของเส้นถดถอย (slope)

$$\hat{y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta} x_i \quad \text{หรือจะได้ว่า}$$

$$\hat{Y}_i = b_0 + bX_i$$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย 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
β	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวพยากรณ์
LEA(Y)	แทน ผลรวมของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
LEA ₁	แทน การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
LEA ₂	แทน การบริหารทรัพยากรในองค์การ
LEA ₃	แทน การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ
LEA ₄	แทน การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม

LEA ₅	แทน	การควบคุมองค์การให้สมดุล
PAR(Y)	แทน	ผลรวมของการมีส่วนร่วมของประชาชน อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
PAR ₁	แทน	การตัดสินใจ
PAR ₂	แทน	การดำเนินการ
PAR ₃	แทน	การรับผลประโยชน์
PAR ₄	แทน	การประเมินผล
EFF	แทน	ผลรวมของประสิทธิผลการบริการภาครัฐ
EFF ₁	แทน	ประสิทธิผลตามพันธกิจ
EFF ₂	แทน	ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
EFF ₃	แทน	คุณภาพการให้บริการ
EFF ₄	แทน	การพัฒนาองค์กร
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 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขต
อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขตอำเภอ
ต่างอย จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วน
ราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร และ
อิทธิพลของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วน
ราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นและ
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วน
ราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็น
 กำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน/สารวัตรกำนัน/แพทย์ประจำตำบล/คณะกรรมการ
 หมู่บ้าน/อสม./อาสาสมัครปศุสัตว์/อาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน/คณะกรรมการพัฒนา
 บทบาทสตรีอำเภอ/ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน/สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ
 ประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อันประกอบด้วย เพศ อายุ
 ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำบลที่อาศัยอยู่ รายละเอียดดัง
 ตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

(n=394)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ		
-ชาย	260	65.99
-หญิง	134	34.01
4. อายุ		
- ไม่เกิน 30 ปี	31	7.87
- 31-45 ปี	125	31.73
- 46-60 ปี	220	55.83
- มากกว่า 60 ปี	18	4.57
3. การศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	345	87.56
- ปริญญาตรี	41	10.41
- สูงกว่าปริญญาตรี	8	2.03

ตาราง 5 (ต่อ)

(n=394)		
คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
4. ตำแหน่ง		
- กำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน/สารวัตรกำนัน/แพทย์ประจำตำบล/อสม./อาสาสมัครปศุสัตว์/อาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน/คณะกรรมการพัฒนาบทบาทสตรี		
อำเภอ/ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน	202	51.27
- สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	48	12.17
- คณะกรรมการหมู่บ้าน	83	21.08
- อื่น ๆ ได้แก่ หัวหน้าคุ้ม กรรมการวัด ฯลฯ	61	15.48
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
- ไม่เกิน 10,000 บาท	291	73.86
- 10,001-15,000 บาท	80	20.30
- 15,001-25,000 บาท	13	3.30
- มากกว่า 25,000 บาท	10	2.54
6. ตำบลที่อาศัยอยู่		
- ตำบลต่างอย	95	24.11
- ตำบลบึงหวาย	90	22.84
- ตำบลนาตาล	91	23.10
- ตำบลจันทร์เพ็ญ	118	29.95
รวม	394	100.00

จากตาราง 5 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน/สารวัตรกำนัน/แพทย์ประจำตำบล/คณะกรรมการหมู่บ้าน/อสม./อาสาสมัครปศุสัตว์/อาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน/คณะกรรมการพัฒนาบทบาทสตรีอำเภอ/ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน/สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร มีจำนวน 394 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 65.99 เป็นเพศหญิง จำนวน 134 คน คิดเป็น

ร้อยละ 34.01

มีอายุระหว่าง 46-50 ปี มากที่สุด จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 55.84
มีอายุระหว่าง 31-45 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.73 มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน
31 คน คิดเป็นร้อยละ 7.87 และมีอายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.57

มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 345 คน คิดเป็นร้อย
ละ 87.56 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.41 และมี
การศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.03

มีตำแหน่งเป็นกำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน/สารวัตรกำนัน/แพทย์ประจำ
ตำบล/อสม./อาสาสมัครปศุสัตว์/อาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน/คณะกรรมการพัฒนา
บทบาทสตรีอำเภอ/ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มากที่สุด จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ
51.27 มีตำแหน่งเป็นคณะกรรมการหมู่บ้าน จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 21.08 ตำแหน่ง
อื่น ๆ ได้แก่ หัวหน้าคุ้ม กรรมการวัด ฯลฯ จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.48 และมี
ตำแหน่งเป็นสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 48 คน
คิดเป็นร้อยละ 12.17

มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่เกิน 10,000 บาท มากที่สุด จำนวน 291 คน คิดเป็น
ร้อยละ 73.86 มีรายได้ 10,001-15,000 บาท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.30
มีรายได้ 15,001-25,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 และมากกว่า 25,000
บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.54

และอาศัยอยู่ในตำบลจันทร์เพ็ญมากที่สุด จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ
29.95 ตำบลต่างอย จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 24.11 ตำบลนาตาล จำนวน 91 คน
คิดเป็นร้อยละ 23.10 และตำบลบึงทวาย จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 22.84

สรุป ผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 394 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย คิดเป็น
ร้อยละ 65.99 มีอายุระหว่าง 46-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.84 มีการศึกษาในระดับต่ำกว่า
ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 87.56 มีตำแหน่งเป็นกำนันผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน/
สารวัตรกำนัน/แพทย์ประจำตำบล/คณะกรรมการหมู่บ้าน/อสม./อาสาสมัครปศุสัตว์/
อาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน/คณะกรรมการพัฒนาบทบาทสตรีอำเภอ/ผู้นำอาสาพัฒนา
ชุมชน คิดเป็นร้อยละ 51.27 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่เกิน 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ
73.86 และอาศัยอยู่ในตำบลจันทร์เพ็ญ คิดเป็นร้อยละ 29.95

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ
ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร**

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอ
ต่างอย จังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 6-11

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้าน

(n=394)

ด้าน ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	3.74	0.58	มาก
2	การบริหารทรัพยากรในองค์การ	3.72	0.60	มาก
3	การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ	3.75	0.59	มาก
4	การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม	3.66	0.72	มาก
5	การควบคุมองค์การให้สมดุล	3.68	0.62	มาก
รวม		3.71	0.55	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอ
ต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) เมื่อพิจารณารายด้าน
พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ
($\bar{X} = 3.75$) รองลงมาคือ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.74$) ด้านการบริหาร
ทรัพยากรในองค์การ ($\bar{X} = 3.72$) ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล ($\bar{X} = 3.68$) ด้านการ
ปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ($\bar{X} = 3.66$) ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนด
ทิศทางเชิงกลยุทธ์ รายข้อ

(n=394)

ข้อ ที่	ข้อความคำถาม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกและนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้	3.71	0.66	มาก
2	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ ในหน่วยงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ พันธกิจของหน่วยงาน	3.70	0.68	มาก
3	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการ บริหารงานได้สอดคล้องและทันต่อการ เปลี่ยนแปลง	3.72	0.71	มาก
4	เจ้าหน้าที่รัฐมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.81	0.66	มาก
5	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถเชื่อมโยงและถ่ายทอด นโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและ เข้าใจง่าย	3.76	0.72	มาก
รวม		3.74	0.58	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอ
ต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่รัฐมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.81$) รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่รัฐสามารถเชื่อมโยงและ
ถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย ($\bar{X} = 3.76$) ส่วนข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เจ้าหน้าที่รัฐสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานได้สอดคล้อง
กับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.70$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการบริหาร
ทรัพยากรในองค์การ รายข้อ

(n=394)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	เจ้าหน้าที่รัฐมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า	3.67	0.70	มาก
2	เจ้าหน้าที่รัฐจัดระบบบริหารจัดการสรรหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน	3.75	0.66	มาก
3	เจ้าหน้าที่รัฐสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน	3.77	0.71	มาก
4	เจ้าหน้าที่รัฐกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	3.81	0.71	มาก
5	เจ้าหน้าที่รัฐมีการส่งเสริมระบบการจัดการค่าตอบแทนยกย่องชมเชยรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนยุติธรรม	3.61	0.76	มาก
รวม		3.72	0.60	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่รัฐกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.81$) รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่รัฐสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน ($\bar{X} = 3.77$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เจ้าหน้าที่รัฐมีการส่งเสริมระบบการจัดการค่าตอบแทนยกย่องชมเชยรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนยุติธรรม ($\bar{X} = 3.61$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการสนับสนุน
วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ รายชื่อ

(n=394)

ข้อ ที่	ข้อความถาม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถกำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก	3.71	0.70	มาก
2	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถกำหนดค่านิยมเพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน	3.74	0.66	มาก
3	เจ้าหน้าที่รัฐสร้างค่านิยมให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคี	3.80	0.72	มาก
4	เจ้าหน้าที่รัฐเป็นพลังผลักดันการทำงานของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน	3.77	0.68	มาก
5	เจ้าหน้าที่รัฐเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	3.73	0.77	มาก
รวม		3.75	0.59	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่รัฐสร้างค่านิยมให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคี ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่รัฐเป็นพลังผลักดันการทำงานของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.77$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เจ้าหน้าที่รัฐสามารถกำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ($\bar{X} = 3.71$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการปฏิบัติอย่างมี
คุณธรรม รายข้อ

(n=394)

ข้อ ที่	ข้อความ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	เจ้าหน้าที่รัฐปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	3.71	0.85	มาก
2	เจ้าหน้าที่รัฐปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดย ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม	3.79	0.80	มาก
3	เจ้าหน้าที่รัฐรักและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคน	3.74	0.75	มาก
4	เจ้าหน้าที่รัฐซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่าง เสมอต้นเสมอปลาย	3.53	0.83	มาก
5	เจ้าหน้าที่รัฐพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน ด้วยความโปร่งใสยุติธรรม	3.53	0.84	มาก
รวม		3.66	0.72	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอ
ต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.66$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่รัฐปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรม
จริยธรรม ($\bar{X} = 3.79$) รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่รัฐรักและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
ทุกคน ($\bar{X} = 3.74$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เจ้าหน้าที่รัฐพิจารณาการเลื่อนขั้น
เลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใสยุติธรรม ($\bar{X} = 3.53$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการควบคุม
องค์การให้สมดุล รายข้อ

(n=394)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	เจ้าหน้าที่รัฐยึดหยุ่นในการบริหารงาน	3.57	0.70	มาก
2	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรได้ เหมาะสมกับภาระงาน	3.65	0.75	มาก
3	เจ้าหน้าที่รัฐเข้าใจและตอบสนองความต้องการ ของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม	3.70	0.75	มาก
4	เจ้าหน้าที่รัฐจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมี ความสุขในการทำงาน	3.77	0.72	มาก
5	เจ้าหน้าที่รัฐบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจ ของทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ	3.70	0.74	มาก
รวม		3.68	0.62	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอ
ต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.68$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่รัฐจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการ
ทำงาน ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่รัฐบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของทั้ง
ผู้ให้และผู้รับบริการ ($\bar{X} = 3.70$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เจ้าหน้าที่รัฐยึดหยุ่นใน
การบริหารงาน ($\bar{X} = 3.57$)

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขต
อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร**

ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขตอำเภอต่างอย
จังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 12-16

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชน
ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้าน

(n=394)

ด้าน ที่	การมีส่วนร่วมของประชาชน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	การตัดสินใจ	3.95	0.61	มาก
2	การดำเนินการ	3.62	0.67	มาก
3	การมีรับผลประโยชน์	3.63	0.66	มาก
4	การประเมินผล	3.23	0.93	ปานกลาง
รวม		3.62	0.59	มาก

จากตาราง 12 พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในเขต อำเภอต่างอย
จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า
ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือ การรับผลประโยชน์
($\bar{X} = 3.63$) การดำเนินการ ($\bar{X} = 3.62$) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ($\bar{X} = 3.23$)
ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชน
ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการตัดสินใจ รายข้อ

(n=394)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	ประชาชนได้เข้าร่วมในการกำหนด แนวทางแก้ไขปัญหาของหมู่บ้าน	4.00	0.71	มาก
2	ประชาชนมีส่วนร่วมเสนอแนะข้อปัญหาความ ต้องการในการจัดทำแผนพัฒนาหมู่บ้าน	3.93	0.75	มาก
3	ประชาชนได้เข้าร่วมคิดวิเคราะห์เสนอแนะ ข้อคิดเห็นปัญหาความต้องการในการพัฒนา หมู่บ้าน	3.92	0.70	มาก
4	ประชาชนเข้าร่วมเวทีประชาคมหมู่บ้านเพื่อร่วม เสนอปัญหาความต้องการของหมู่บ้านกับส่วน ราชการ	3.97	0.75	มาก
5	ในการจัดเวทีประชาคมของส่วนราชการ ประชาชน เข้าร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์และเสนอปัญหาของ หมู่บ้านต่อประชาคม	3.96	0.69	มาก
6	ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหา ต่าง ๆ ของหมู่บ้าน	3.91	0.76	มาก
รวม		3.95	0.61	มาก

จากตาราง 13 พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขตอำเภอต่างอย
จังหวัดสกลนคร ด้านการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณา
รายข้อ พบว่า มีส่วนร่วมในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ประชาชนได้
เข้าร่วมในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาของหมู่บ้าน ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมาคือ ประชาชน
เข้าร่วมเวทีประชาคมหมู่บ้านเพื่อร่วมเสนอปัญหาความต้องการของหมู่บ้านกับส่วน
ราชการ ($\bar{X} = 3.97$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ในปัญหาต่าง ๆ ของหมู่บ้าน ($\bar{X} = 3.91$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชน
ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการดำเนินการ รายข้อ

(n=394)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็นคณะกรรมการ ในการปรับปรุงระบบการบริหารงานของ หมู่บ้าน ร่วมกับส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	3.78	0.79	มาก
2	ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็นคณะกรรมการ ในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ของโครงการหรือ กิจกรรมของหมู่บ้านร่วมกับส่วนราชการ	3.43	0.94	ปานกลาง
3	ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็นคณะกรรมการ ในการบริจาคทรัพย์สินวัสดุตามโครงการของส่วน ราชการ	3.40	0.91	ปานกลาง
4	ประชาชนให้ความร่วมมือกับส่วนราชการโดยการ เป็นคณะกรรมการในการดำเนินกิจกรรมตาม โครงการ	3.74	0.80	มาก
5	ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็นคณะกรรมการในการ ประสานงานให้แก่หมู่บ้านในการติดต่อ ประสานงานกับส่วนราชการ	3.77	0.82	มาก
รวม		3.62	0.67	มาก

จากตาราง 14 พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขตอำเภอต่างอย
จังหวัดสกลนคร ด้านการดำเนินการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อ
พิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็น
คณะกรรมการในการปรับปรุงระบบการบริหารงานของ หมู่บ้านร่วมกับส่วนราชการให้มี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\bar{X} = 3.78$) รองลงมาคือ ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็น

คณะทำงานในการประสานงานให้แก่หมู่บ้านในการติดต่อประสานงานกับส่วนราชการ ($\bar{X} = 3.77$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็นคณะทำงานในการบริจาคทรัพย์สินวัสดุตามโครงการของส่วนราชการ ($\bar{X} = 3.40$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชน
ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการรับผลประโยชน์ รายข้อ

(n=394)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	ประชาชนได้รับประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินการโครงการ/กิจกรรมของส่วนราชการ	3.65	0.84	มาก
2	ประชาชนได้รับประโยชน์จากการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกจากการดำเนินงานของส่วนราชการ	3.69	0.76	มาก
3	ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการพิจารณาคัดเลือกดำเนินงานในกิจกรรม/โครงการเพื่อการพัฒนาของส่วนราชการ	3.56	0.80	มาก
4	ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการสำรวจข้อมูลชุมชนเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการเพื่อจัดสรรงบประมาณอันนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของชุมชนของส่วนราชการ	3.70	0.72	มาก
5	ประชาชนท่านได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานในกิจกรรม/โครงการ ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากส่วนราชการให้เหมาะสมกับชุมชน	3.63	0.85	มาก
6	ประชาชนได้มีโอกาสสร้างรายได้อันเป็นผลมาจากการจัดสรรงบประมาณของส่วนราชการเพื่อการพัฒนาชุมชน	3.56	0.84	มาก
รวม		3.63	0.66	มาก

จากตาราง 15 พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการรับผลประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีส่วนร่วมในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการสำรวจข้อมูลชุมชนเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการเพื่อจัดสรรงบประมาณอันนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของชุมชนของส่วนราชการ ($\bar{X} = 3.70$) รองลงมาคือ ประชาชนได้รับประโยชน์จากการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกจากการดำเนินงานของส่วนราชการ ($\bar{X} = 3.69$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ประชาชนได้มีโอกาสสร้างรายได้อันเป็นผลมาจากการจัดสรรงบประมาณของส่วนราชการเพื่อการพัฒนาชุมชน ($\bar{X} = 3.56$)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการประเมินผล รายข้อ

(n=394)

ข้อที่	ข้อคำถาม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	ประชาชนมีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วนราชการ	3.22	1.00	ปานกลาง
2	ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามโครงการพัฒนาชุมชนของส่วนราชการ	3.28	1.03	ปานกลาง
3	ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบความโปร่งใสของการบริหารงานโครงการพัฒนาชุมชน ของส่วนราชการ	3.22	1.06	ปานกลาง
4	ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนงานโครงการพัฒนาของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.47	0.96	ปานกลาง
5	ประชาชนเข้าร่วมติดตามร้องเรียนการบริหารงานในการพัฒนาชุมชนของส่วนราชการ	2.97	1.17	ปานกลาง
	รวม	3.23	0.93	ปานกลาง

จากตาราง 16 พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขตอำเภอต่างอย
จังหวัดสกลนคร ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 2.97$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ทุกข้อ โดยข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนงานโครงการ
พัฒนาของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\bar{X} = 3.47$) รองลงมาคือ
ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามโครงการพัฒนาชุมชนของส่วนราชการ ($\bar{X} =$
3.28) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ประชาชนเข้าร่วมติดตามร้องเรียนการบริหารงานใน
การพัฒนาชุมชนของส่วนราชการ ($\bar{X} = 2.97$)

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริการภาครัฐของ
ส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร**

ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขต
อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 17-21

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการบริการภาครัฐของ
ส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้าน

(n=394)

ด้าน ที่	ประสิทธิผลการบริการภาครัฐ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	ประสิทธิผลตามพันธกิจ	3.71	0.60	มาก
2	ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	3.69	0.61	มาก
3	คุณภาพการให้บริการ	3.78	0.65	มาก
4	การพัฒนาองค์กร	3.68	0.63	มาก
รวม		3.72	0.58	มาก

จากตาราง 17 พบว่า ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขต
อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณา
รายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ($\bar{X} = 3.78$)
รองลงมาคือ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ($\bar{X} = 3.71$) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติ
ราชการ ($\bar{X} = 3.69$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 3.68$)
ตามลำดับ

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการบริการภาครัฐของ
ส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านประสิทธิผล
ตามพันธกิจ รายข้อ

(n=394)

ข้อ ที่	ข้อความคำถาม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นไปตามที่วางแผนไว้	3.64	0.68	มาก
2	ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการสอดคล้องกับงบประมาณ/แผนงาน ที่ได้วางไว้	3.67	0.63	มาก
3	ส่วนราชการบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจ/ แผนงานที่ได้วางไว้	3.67	0.68	มาก
4	การปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน	3.84	0.70	มาก
รวม		3.71	0.60	มาก

จากตาราง 18 พบว่า ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขต
อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.71$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีประสิทธิผลในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การปฏิบัติราชการของส่วนราชการได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่
ประชาชน ($\bar{X} = 3.84$) รองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการสอดคล้องกับ
งบประมาณ/แผนงาน ที่ได้วางไว้ ($\bar{X} = 3.67$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ
ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นไปตามที่วางแผนไว้ ($\bar{X} = 3.64$)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของของประสิทธิผลการบริการภาครัฐ
ของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านประสิทธิภาพ
ของการปฏิบัติราชการ รายข้อ

(n=394)

ข้อ ที่	ข้อความ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	ส่วนราชการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ	3.75	0.75	มาก
2	ส่วนราชการได้ใช้งบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา	3.61	0.72	มาก
3	ส่วนราชการได้วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณคุ้มค่ากับเงินที่ใช้จ่ายไป	3.66	0.69	มาก
4	ส่วนราชการจัดทำโครงการที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ	3.74	0.69	มาก
รวม		3.69	0.61	มาก

จากตาราง 19 พบว่า ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีประสิทธิผลในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ส่วนราชการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมาคือ ส่วนราชการจัดทำโครงการที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ($\bar{X} = 3.74$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ส่วนราชการได้ใช้งบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา ($\bar{X} = 3.61$)

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการบริการภาครัฐ
ของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านคุณภาพ
การให้บริการ รายข้อ

(n=394)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	ส่วนราชการได้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์สุข ประชาชน	3.86	0.75	มาก
2	ส่วนราชการได้สร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน	3.75	0.73	มาก
3	ส่วนราชการได้ปรับปรุงและพัฒนาการบริการ ประชาชนอย่างต่อเนื่อง	3.74	0.75	มาก
4	ส่วนราชการได้อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ที่มาใช้บริการ	3.83	0.76	มาก
5	ส่วนราชการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้าน คุณภาพการให้บริการ	3.74	0.67	มาก
รวม		3.78	0.65	มาก

จากตาราง 20 พบว่า ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขต
อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านคุณภาพการให้บริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
(\bar{X} =3.78) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีประสิทธิผลในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ส่วนราชการได้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์สุขประชาชน
(\bar{X} =3.86) รองลงมาคือ ส่วนราชการได้อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ
(\bar{X} =3.83) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ส่วนราชการได้ปรับปรุงและพัฒนาการ
บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง (\bar{X} =3.74)

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของของประสิทธิผลการบริการภาครัฐ
ของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการพัฒนางองค์กร
รายชื่อ

(n=394)

ข้อ ที่	ข้อความคำถาม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	ส่วนราชการได้วางแผนการพัฒนามบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ	3.69	0.69	มาก
2	ส่วนราชการได้จัดสรรอัตรากำลังบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่คุ้มค่า	3.67	0.79	มาก
3	ส่วนราชการมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการ บริหารงาน	3.72	0.73	มาก
4	ส่วนราชการได้นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบ ผลสำเร็จ	3.65	0.74	มาก
5	ส่วนราชการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการ พัฒนางองค์กร	3.68	0.71	มาก
รวม		3.68	0.63	มาก

จากตาราง 21 พบว่า ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขต
อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการพัฒนางองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} =$
3.68) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีประสิทธิผลในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย
มากที่สุด คือ ส่วนราชการมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.72$)
รองลงมาคือ ส่วนราชการได้วางแผนการพัฒนามบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.69$)
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ส่วนราชการได้นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการ
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.65$)

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วม
ร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขต
อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร**

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของ
ประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย
จังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 22-24

ในเบื้องต้นจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวแบบที่ใช้ใน
การศึกษา เพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity คือ การมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปร
อิสระ ซึ่งการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงมาก อาจส่งผลให้สมการ
ตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้น จึงต้องตรวจสอบ
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่า ตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการ
ตัวแบบได้ โดยกำหนด ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่า Sig.. (2-tailed) หากค่า Sig..
(2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กัน ในทางตรงกันข้าม
หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน
หลังจากนั้นจึงจะทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยจะพิจารณาจากค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (อโนทัย ศรีวานิช, 2552)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91 – 1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์
ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์
ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31 – 0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์
ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01 – 0.30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์
ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน
กับประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
รายละเอียดดังตาราง 21

ตาราง 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน กับประสิทธิผลการบริการภาครัฐ
ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

ตัวแปร	LEA ₁	LEA ₂	LEA ₃	LEA ₄	LEA ₅	LEA	PAR ₁	PAR ₂	PAR ₃	PAR ₄	PAR	EFF ₁	EFF ₂	EFF ₃	EFF ₄	EFF
ค่าเฉลี่ย	3.74	3.72	3.75	3.66	3.68	3.71	3.95	3.62	3.63	3.23	3.62	3.71	3.69	3.78	3.68	3.72
S.D.	0.58	0.60	0.59	0.72	0.62	0.55	0.61	0.67	0.66	0.93	0.59	0.60	0.61	0.65	0.63	0.58
LEA ₁	1	.622**	.629**	.619**	.675**	.664**	.422**	.325**	.591**	.338**	.504**	.599**	.609**	.617**	.641**	.664**
LEA ₂		1	.652**	.672**	.705**	.691**	.426**	.432**	.646**	.444**	.588**	.610**	.584**	.639**	.640**	.668**
LEA ₃			1	.664**	.678**	.690**	.611**	.521**	.681**	.468**	.682**	.637**	.638**	.666**	.625**	.620**
LEA ₄				1	.674**	.682**	.443**	.476**	.629**	.513**	.624**	.686**	.651**	.621**	.645**	.681**
LEA ₅					1	.674**	.458**	.477**	.579**	.499**	.609**	.673**	.693**	.604**	.652**	.662**
LEA						1	.535**	.510**	.710**	.518**	.685**	.631**	.649**	.663**	.699**	.620**
PAR ₁							1	.666**	.511**	.385**	.649**	.356**	.456**	.433**	.461**	.461**
PAR ₂								1	.628**	.639**	.667**	.432**	.498**	.496**	.517**	.525**
PAR ₃									1	.694**	.660**	.610**	.593**	.622**	.619**	.658**
PAR ₄										1	.643**	.492**	.518**	.501**	.558**	.558**
PAR											1	.575**	.624**	.620**	.653**	.667**
EFF ₁												1	.679**	.614**	.670**	.696**
EFF ₂													1	.651**	.644**	.631**
EFF ₃														1	.641**	.649**
EFF ₄															1	.636**
TEFF																1

จากตาราง 22 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวม (LEA) กับประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (EFF) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.620$) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยภาพรวม (PAR) กับประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (EFF) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.667$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (EFF) กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (LEA_1) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.664$)
2. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ (LEA_2) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.668$)
3. ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ (LEA_3) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.620$)
4. ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (LEA_4) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.681$)
5. ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล (LEA_5) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.662$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (EFF) กับการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ (PAR_1) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.461$)
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (PAR_2) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.525$)

3. ด้านการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (PAR₃) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.658$)

4. ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล (PAR₄) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.558$)

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวม (LEA) กับ ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (EFF) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.620$) ส่วน ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยภาพรวม (PAR) กับ ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (EFF) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.667$) ซึ่งตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่อยู่ในเกณฑ์ข้อจำกัดหรือต่ำกว่า 0.80 (Stevens, 2002, p. 189) ไม่ทำให้เกิด ปัญหาภาวะพหุสัมพันธ์ร่วม (Multicollinearity) ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อแรงในการวิเคราะห์ การถดถอยเชิงพหุ และไม่ส่งผลให้สมการตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปร ขณะเดียวกัน ตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ เนื่องจากค่า VIF (Variance inflation factor) ไม่เกิน 10 และค่า Tolerance เข้าใกล้ 1

1. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อ ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วน ราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร พบผลดังตาราง 23

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัด
สกลนคร

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std.error	(β)	t	P-value	Collinearity	
						Tolerance	VIF
(Constant)	.607	.115		5.261	.000		
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (LEA ₁)	.143	.052	.143	2.753	.006*	.932	1.08
การบริหารทรัพยากรในองค์การ (LEA ₂)	.011	.053	.011	.207	.836	.931	1.12
การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่ มีประสิทธิภาพ (LEA ₃)	.150	.050	.154	2.985	.003*	.996	1.26
การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (LEA ₄)	.284	.041	.355	6.910	.000*	.963	1.39
การควบคุมองค์การให้สมดุล (LEA ₅)	.275	.045	.294	6.051	.000*	.978	1.89

R=836, R²=.700, R²Adj=.696, F=180.649, Sig.=.000**

จากตารางที่ 23 พบว่า ตัวแปรอิสระคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้ง 5 ปัจจัย สามารถอธิบายความแปรปรวนในเรื่องประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 69.60 (R²=0.696) และตัวแปรอิสระทั้ง 5 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F=180.649, P<.01) สำหรับรายละเอียดในการทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (LEA₁) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อ ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐอยู่ 0.143 ส่วน ($\beta=0.143$) ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 การบริหารทรัพยากรในองค์การ (LEA₂) ไม่มีความสัมพันธ์เชิง บวกต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัด

สกลนคร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และไม่มีผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3 การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ (LEA₃) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่าง ๆ จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ อยู่ 0.154 ส่วน ($\beta=0.143$) ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 4 การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (LEA₄) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่าง ๆ จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ อยู่ 0.355 ส่วน ($\beta=0.355$) ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 5 การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (LEA₅) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่าง ๆ จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ อยู่ 0.294 ส่วน ($\beta=0.294$) ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น จึงนำมาเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .607 + .143(LEA_1) + .150(LEA_3) + .284(LEA_4) + .275(LEA_5)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_Y = .143(Z_1) + .011(Z_2) + .154(Z_3) + .355(Z_4) + .294(Z_5)$$

2. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่าง ๆ จังหวัดสกลนคร พบผลดังตาราง 24

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณอิทธิพลของการมีส่วนร่วมของประชาชน
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย
จังหวัดสกลนคร

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std.error	(β)	t	P-value	Collinearity	
						Tolerance	VIF
(Constant)	1.305	.151		8.658	.000*		
การตัดสินใจ (PAR ₁)	.130	.048	.138	2.720	.007*	.926	1.26
การดำเนินการ (PAR ₂)	.044	.052	.050	.841	.401	.918	1.36
การรับผลประโยชน์ (PAR ₃)	.387	.049	.441	7.926	.000*	.975	1.41
การประเมินผล (PAR ₄)	.103	.035	.167	2.994	.003*	.855	1.89

R=688, R²=.473, R²Adj=.468, F=87.311, Sig.=.000**

จากตาราง 24 พบว่า ตัวแปรอิสระคือการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้ง 4 ปัจจัยสามารถอธิบายความแปรปรวนในเรื่องประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 46.80 (R²=.468) และตัวแปรอิสระทั้ง 5 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F=87.311, P<.01) สำหรับรายละเอียดในการทดสอบสมมติฐานมีดังนี้

สมมติฐานที่ 6 การตัดสินใจ (PAR₁) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ อยู่ 0.138 ส่วน ($\beta=0.138$) ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 7 การดำเนินการ (PAR₂) ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 8 การรับผลประโยชน์ (PAR₃) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ อยู่ 0.441 ส่วน ($\beta=0.441$) ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 9 การประเมินผล (PAR₄) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ อยู่ 0.167 ส่วน ($\beta=0.167$) ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น จึงนำมาเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 1.305 + .130(PAR_1) + .387(PAR_3) + .103(PAR_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_Y = .138(Z_1) + .050(Z_2) + .441(Z_3) + .167(Z_4)$$

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEA) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร (EFF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.01 มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.820

ในขณะเดียวกัน ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEA) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร (EFF) ผ่านตัวการมีส่วนร่วมของประชาชน (PAR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.685 ดังตาราง 25 และภาพประกอบ 5

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของประชาชน
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย
จังหวัดสกลนคร

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรอิสระ					
			ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEA)			การมีส่วนร่วมของ ประชาชน (PAR)		
			B	SE	t	B	SE	t
ประสิทธิผล การบริการ ภาครัฐ (EFF)	.833	DE	.725	.040	17.91**	.193	.037	5.15**
IE		.143	.028	4.96**				
TE		.868	.030	28.44**	.193	.037	5.15**	

จากตาราง 25 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม
ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ
บริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร พบว่า

1. อิทธิพลทางตรง (Direct effect) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการ
ภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร มีจำนวน 2 ตัว ได้แก่

1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (Beta=.725)
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.2 การมีส่วนร่วมของประชาชน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง
(Beta=.๓-) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ
บริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร จำนวน 1 ตัว ได้แก่

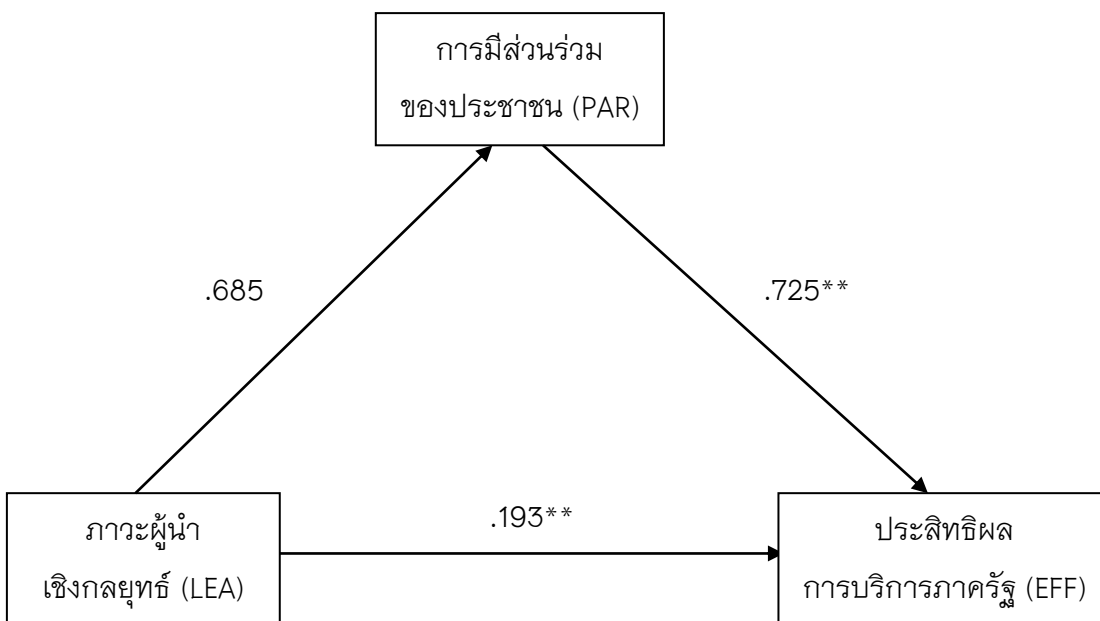
2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม
(Beta=.143) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยส่งผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน

3. อิทธิพลรวม (Total effect) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการ
ภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร มีจำนวน 2 ตัว ได้แก่

3.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม (Beta=.868)
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 การมีส่วนร่วมของประชาชน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม (Beta=.193) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อธิบายได้ว่า เมื่อมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูง และการมีส่วนร่วมของประชาชนสูง ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัด สกลนคร มากขึ้นไปด้วย ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แผนภูมिरูปแบบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

ตาราง 26 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร	ยอมรับ
การมีส่วนร่วมของประชาชนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร	ยอมรับ
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน	ยอมรับ

จากตาราง 26 ผลการทดสอบสมมติฐาน

- 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนครพบว่า ยอมรับสมมติฐาน
- 2) การมีส่วนร่วมของประชาชนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ยอมรับสมมติฐาน
- 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน ยอมรับสมมติฐาน

**ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นและ
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลการบริการภาครัฐ
ของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร**

การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา
ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
รายละเอียดดังตาราง 27

ตาราง 27 จำนวนและร้อยละของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

(n=394)

ผู้ตอบ / ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	จำนวนคน (n=394)	ร้อยละ
- ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	165	41.88
- ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	229	58.12
รวม	394	100.00

จากตาราง 27 พบว่า ในจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 394 คน มีผู้ตอบ
แบบสอบถามปลายเปิด แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา
ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
จากแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 41.88 ส่วนที่เหลือจำนวน
229 คน เป็นผู้ที่ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 58.12

การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา
ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
สามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ควรมีการจัดระบบ
การทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
2. ส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ควรมีการกำหนด
นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานที่ชัดเจน
3. ส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ควรมีการกำหนด
นโยบายและการบริหารที่เหมาะสมเอื้อให้งานสำเร็จลุล่วง

4. ส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนครควรมีการปรับปรุง และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้กับบุคลากรของหน่วยงาน ได้เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับหน่วยงานมากขึ้น

5. ผู้บริหารส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

6. ผู้บริหารและบุคลากรของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร เองควรพัฒนาศักยภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง การฝึกอบรม เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ผู้บริหารส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ควรกำชับให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้บริการประชาชน ด้วยความกระตือรือร้น ทันตาม กำหนดเวลาและยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ

โดยสรุป แนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร คือ ผู้บริหารส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ควรมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานที่ชัดเจน ควรมีการจัดระบบการทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และตัวผู้บริหาร และบุคลากรเองควรพัฒนาศักยภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง การฝึกอบรม เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหาร ควรกำชับให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้บริการประชาชน ด้วยความกระตือรือร้น ทันตาม กำหนดเวลาและยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้ผลสรุป ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบในครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นกำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน/สารวัตรกำนัน/แพทย์ประจำตำบล/คณะกรรมการหมู่บ้าน/อสม./อาสาสมัครปศุสัตว์/อาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน/คณะกรรมการพัฒนาบทบาทสตรีอำเภอ/ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน/สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร มีจำนวน 394 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 65.99 มีอายุระหว่าง 46-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.84 มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 87.56 มีตำแหน่งเป็นกำนันผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน/สารวัตรกำนัน/แพทย์ประจำตำบล/คณะกรรมการหมู่บ้าน/อสม./อาสาสมัครปศุสัตว์/อาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน/คณะกรรมการพัฒนาบทบาทสตรีอำเภอ/ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน คิดเป็นร้อยละ 51.27 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่เกิน 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 73.86 และอาศัยอยู่ในตำบลจันทร์เพ็ญ คิดเป็นร้อยละ 29.95

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมาคือ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.74$)

ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ($\bar{X} = 3.72$) ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล ($\bar{X} = 3.68$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ($\bar{X} = 3.66$)

3. การมีส่วนร่วมของประชาชน ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ($\bar{X} = 3.63$) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ($\bar{X} = 3.62$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ($\bar{X} = 3.23$) ตามลำดับ

4. ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีประสิทธิผลในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ($\bar{X} = 3.78$) รองลงมาคือ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ($\bar{X} = 3.71$) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 3.69$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนางองค์กร ($\bar{X} = 3.68$)

5. ตัวแปรย่อยทั้ง 5 ตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 69.60 ($R^2 = .690$) และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 180.649$) โดยที่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ (LEA_4) มีค่าเบต้ามากที่สุด ($\beta = .355$) รองลงมาคือ การควบคุมองค์การให้สมดุล (LEA_5) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ (LEA_3) และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (LEA_1) ตามลำดับ ($\beta = .294, .154, .143$) ยกเว้นการบริหารทรัพยากรในองค์กร (LEA_2)

6. ตัวแปรย่อยทั้ง 5 ตัวแปร ของการมีส่วนร่วมของประชาชนสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 46.80 ($R^2 = .468$) และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 87.311$) โดยที่การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (PAR_3) มีค่าเบต้ามากที่สุด ($\beta = .441$) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (PAR_4) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (PAR_1) ($\beta = .167, .138$) ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (PAR_2) และยังพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการวิจัยจากการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (LEA₄) (ค่าเบต้า=.355) ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล (LEA₅) (ค่าเบต้า=.294) ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ (LEA₃) (ค่าเบต้า=.154) และด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (LEA₁) (ค่าเบต้า=.143) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์=.696

ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ (LEA₂) ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลกับกำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน/สารวัตรกำนัน/แพทย์ประจำตำบล/คณะกรรมการหมู่บ้าน/อสม./อาสาสมัครปศุสัตว์/อาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน/คณะกรรมการพัฒนาบทบาทสตรีอำเภอ/ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน/สมาชิกสภาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ซึ่งประสิทธิผลการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยหลายอย่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร การสร้างทีมงานของผู้บริหาร หรือแม้แต่นโยบายของรัฐบาลซึ่งได้มีการกำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีการกำหนดค่านิยมเพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ที่จะต้องประพฤติปฏิบัติตามอยู่แล้ว

โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (LEA₄) ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล (LEA₅) ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ (LEA₃) และด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (LEA₁) สามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 69.60 ส่วนที่เหลือร้อยละ 30.40 ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ

เชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการบริหารงาน การให้บริการของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นอย่างมาก เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคคลในองค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัล อันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ซึ่งผู้นำต้องกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่รู้ทันสถานการณ์และสามารถปรับเปลี่ยนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงตัวเองและองค์กรให้ทันต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าคงที่ ซึ่งสปีวรงค์ กาฬวงศ์ (2554, หน้า 76 –87) ได้สังเคราะห์และจำแนกคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มี ประสิทธิภาพภายใต้แนวคิดบทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์และแนวคิดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มี ประสิทธิภาพที่สะท้อนทั้งลักษณะของขอบข่ายความรับผิดชอบและสมรรถนะ (Competency) ที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์พึงมี จากแนวคิดของนักวิชาการประกอบด้วย Boal and Hooljberg (2000); Davies and Davies (2006); Gandz (2006); และ Cross and other (2008) โดยแบ่งคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลออกเป็น 5 คุณลักษณะ ดังนี้

1) สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้ กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถเห็นภาพในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถคาดการณ์บริบทของการแข่งขันโอกาสและอุปสรรคขององค์กรได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายระยะทางขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย และสร้างคุณค่าเป็นที่รับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ดังกล่าว ไปสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้อง เกิดความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของวิสัยทัศน์ จนเกิดเป็นความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้องในอันที่จะยึดถือวิสัยทัศน์นั้นเป็นหลักแห่งคุณค่า

2) สามารถพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล เนื่องจากกลยุทธ์เป็นแนวทางการบรรลุวิสัยทัศน์ที่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร หรือเป็นการดำเนินการในแนวทางที่องค์กรใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลตอบแทนสูง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถระบุ และมีความเข้าใจถึงสมรรถนะหลัก (Core competency) ขององค์กร สามารถเข้าไปบริหารสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน สามารถมองภาพรวมของการแข่งขัน การดำเนินงาน จุดแข็งจุดอ่อนที่มีความซับซ้อนของเหตุการณ์ ความทับซ้อนในความเป็นเหตุและผล สามารถ

สังเคราะห์หรือคิดเชิงกลยุทธ์ให้องค์การได้เปรียบ เป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนความต้องการของประชาชนหรือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การใช้ทรัพยากรน้อย เพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์การ

3) สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์นั้นต้องถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีสมรรถนะในการประสานกิจกรรมและทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาขับเคลื่อนกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องทราบถึงข้อกำหนด ระเบียบและวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยย่อย มีความสามารถในการวินิจฉัยตัดสินใจ ลำดับการใช้ทรัพยากรและจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างสมดุล ไม่เน้นแต่งานพัฒนาโดยละเลยการเรียนรู้ขององค์การและบุคลากรหรือผลตอบแทนทางการเงิน

4) สามารถสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่ตั้งอยู่บนการยอมรับอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์การ การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ผลที่คาดหวัง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องมีความฉลาดในการใช้อำนาจและมีความฉลาดทางสังคมเพื่อกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน มีความตั้งใจจริงในการมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานบนฐานของจริยธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าของการดำเนินงาน ในบริบทสังคมที่พิสูจน์ความตั้งใจจริงและความจริงใจจากจริยธรรมของผู้นำ สุดท้ายผู้นำต้องไม่ละเลยต่อการพัฒนาทุนทางสังคม ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

5) สามารถพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติจำนวนมาก ซึ่งทุกคนมีความสำคัญต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากบุคลากรของแต่ละฝ่ายขาดความรู้ ขาดความเข้าใจ ขาดความผูกพัน และขาดทักษะในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการดำเนินงานเชิงนวัตกรรม และให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม (2563) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผลด้านวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลสูงสุด (ค่าเบต้า = .873) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (เบต้า = .360) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ = .689 ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การ ร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 68.90 สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพดล ไชยสุระ (2560) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (0.06) ด้านวัฒนธรรมองค์การ (0.09) ด้านธรรมาภิบาล (0.89) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (0.62) ด้านวัฒนธรรมองค์การ (0.29) และรูปแบบที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านธรรมาภิบาล และด้านประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 4.72 df = 29 P-value = 0.99 RMSEA = 0.13 CN = 672.09 GFI = 0.99 AGFI = 0.96) และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิศรา หงษา (2560) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ: การก้าวเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ดได้แก่ ปัจจัยด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ร้อยละ 56.50 ($R^2 = .565$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาอิทธิพลของการมีส่วนร่วมของประชาชน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนด้านการรับผลประโยชน์ (PAR_3) (ค่าเบต้า =

.441) ด้านการประเมินผล (PAR₄) (ค่าเบต้า=.167) และด้านการมีทัศนคติ (PAR₁) (ค่าเบต้า=.138) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ=.468

ส่วนการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านการดำเนินการ (PAR₂) ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าการดำเนินงานของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร เป็นงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ซึ่งในการปฏิบัติงานบางอย่างประชาชนไม่สามารถที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานได้ จึงทำให้การมีส่วนร่วมของประชาชนด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านการรับผลประโยชน์ (PAR₃) ด้านการประเมินผล (PAR₄) และด้านการทัศนคติ (PAR₁) สามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 46.80 จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานของหน่วยงานราชการ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการมีส่วนร่วมของประชาชนถือเป็นหลักสากลที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและจำเป็นในสังคมประชาธิปไตย ซึ่งมีกฎหมายรัฐธรรมนูญเป็นกติกาสูงสุดของประเทศ สะท้อนให้เห็นเจตนารมณ์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างชัดเจน รวมถึงการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐภายใต้แนวคิดการบริหารภาครัฐแบบมีส่วนร่วม (Participatory governance) และแนวคิดธรรมาภิบาล (Good governance) ตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งกฎหมายหลายฉบับได้มีการประกันสิทธิของประชาชนด้านการมีส่วนร่วมและกำหนดหน้าที่ของภาครัฐในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน พ.ศ. 2548 นอกจากนี้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการยังมีการกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้เช่นกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์ประกอบของส่วนท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของประชาชนถือเป็นหัวใจหรือเป็นองค์ประกอบที่ขาดมิได้ การปกครองท้องถิ่นคือการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ปกครองตนเองหรือกำหนดวิถีชีวิตและอนาคตของชุมชน

โดยคนในชุมชน ดังนั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนจึงมีความจำเป็น ดังเห็นว่ามี การกำหนดให้ผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่นต้องเป็นตัวแทนของประชาชนซึ่งมาจากการมีส่วนร่วมของประชาชนผ่านกระบวนการเลือกตั้งโดยตรงนอกจากนี้ยังกำหนดให้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานและตรวจสอบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตรงจุดและแก้ปัญหาได้รวดเร็วเสริมสร้างความโปร่งใสรวมทั้งเป็นวิธีการที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ความเป็นเจ้าของชุมชนและเสริมสร้างประชาธิปไตยโดยท้องถิ่น ดังนั้นการปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องมุ่งเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การเกิดขึ้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือเป็นรากฐานของการพัฒนาประชาธิปไตยโดยนัยเอง (อรทัย ก๊กผล, 2552, หน้า 3)

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนิศร ยืนยง (2560) ได้ทำการศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นในจังหวัด นครนายก ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาท้องถิ่น ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการรับผลประโยชน์ ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น เป็นอันดับแรก คิดเป็นร้อยละ 84.40 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐ กัญญา (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การรับรู้ ข่าวสารและการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นในเขตองค์การบริหารส่วน ตำบล จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงใต้ ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ข่าวสารและการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบล เขตจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 54.9 ข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพจะเห็นได้ว่า ประชาชนส่วนใหญ่ ได้รับข่าวสารทางการเมืองจากสื่อหอกระจายข่าว และเสียงตามสายของหมู่บ้าน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ควรเสริมสร้างและ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้าน การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม โดยการส่งเสริมและปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่รัฐซื่อสัตย์สุจริตในการ ปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย มีพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนด้วยความ

โปร่งใสยุติธรรม และด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล โดยการเสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่รัฐ ยึดมั่นในการบริหารงาน และผู้บริหารของหน่วยงานควรจัดอัตรากำลังบุคลากรให้ เหมาะสมกับภาระงาน

1.2 ส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ควรส่งเสริม การมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการประเมินผล ให้ ดียิ่งขึ้น โดยการรณรงค์และส่งเสริมให้ประชาชนเข้าร่วมติดตามร้องเรียนการบริหารงานใน การพัฒนาชุมชนของส่วนราชการ ควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และ ตรวจสอบความโปร่งใสของการบริหารงานโครงการพัฒนาชุมชน ของส่วนราชการ ซึ่งอาจ ดำเนินการโดยการลงพื้นที่แต่ละหมู่บ้าน เพื่อประชุมประชาคม จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่ ประชาชน และชี้ให้ประชาชนเห็นถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชน

1.3 ส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ควรพัฒนา ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ด้านการพัฒนาองค์กร โดยผู้บริหารควรพิจารณานำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ควรจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสม และควร วางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

1.4 ส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ควรพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ไม่มี อิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัด สกลนคร และควรเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ด้านการ ควบคุมองค์การให้สมดุล ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ และด้าน การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านนี้ มีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ ของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

1.5 ส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ควรพัฒนา การมีส่วนร่วมของประชาชนด้านการดำเนินการ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร และ ควรเสริมสร้าง การมีส่วนร่วมของประชาชนด้านการรับผลประโยชน์ ด้านการประเมินผล และด้านการตัดสินใจ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนทั้ง 3 ด้าน มีอิทธิพล

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าว โดยทำการเปรียบเทียบเกี่ยวกับพื้นที่อื่น ๆ เพื่อที่จะได้ทราบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภออื่น ๆ ของจังหวัดสกลนคร

2.2 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของประชาชน และประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การสร้างทีมงานของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ที่อาจส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

2.4 ควรมีการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงขึ้นไป เช่น การวิเคราะห์ถดถอยโลลิสติก การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อสร้างตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน และส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร เสนอต่อหน่วยงานในระดับกรม กระทรวง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย. (2560). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อำเภอ*.
กรุงเทพฯ: กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย.
- กฤษฎาภรณ์ ชูทอง. (2555). *การศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำ
แผนพัฒนาเทศบาลตำบลนางัว อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์*.
เพชรบูรณ์: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เพชรบูรณ์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*.
พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คงฤทธิ กุลวงษ์. (2561). *การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในเขตองค์การบริหาร
ส่วนตำบลหนองบ่อ อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต. นครพนม: มหาวิทยาลัยนครพนม.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2560). *การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร = Organization
efficiency increasing*. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์พับลิชชิง,
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2554). “การประเมินผลนโยบายสาธารณะ” ในเอกสารการสอน
ชุดวิชา *นโยบายสาธารณะและการวางแผน (หน่วยที่ 6)*.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- จินตวีร์ เกษมสุข. (2554). *การสื่อสารกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม*. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตวีร์ เกษมสุข. (2559). *หลักการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน*.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิม สุขเจริญ. (2557). *แรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์
มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2550) “การตัดสินใจและการแก้ปัญหา” ใน *เอกสารการสอนชุด
วิชาการบริหารองค์การ หน่วยที่ 14* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.

- ชญพันธุ์ พุ่มสงวน. (2557). *บทบาทภาคประชาสังคมกับการมีส่วนร่วมกับทางภาครัฐต่อการให้บริการ4ภาคสาธารณะ ด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษา: เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.*
- ชัชวาล อรรถศรีศุภพัทธ์. (2554). *คุณภาพการให้บริการ : มุมมองในเชิงวิชาการ. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา <http://www.tpa.or.th>. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2562.*
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2541). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์.*
- เซวงศักดิ์ พฤษเขตเวศ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ฐิติอสิณา ใจเพียร. (2559). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตเทศบาลตำบลเหมืองง่า อำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน: ภายใต้กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเนชั่น.*
- ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ และกอบกุล ราชะนาคร. (2552). *การขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อการจัดการ บริการสาธารณะที่ดี. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.*
- ดุสิต ทองสาย. (2551). *ประสิทธิผลของการบริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอ: กรณีศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- ตัญญุลักษณ์ พวงนิล. (2555). *โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด.ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. (2551). *คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.*

- ทยิตา ยันตะบุษย์. (2558). *ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2551). *การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กทม.: ประสานการพิมพ์.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร).
- ที่ทำการปกครองอำเภอต่างอย. (2561). *แผนพัฒนาอำเภอต่างอย 4 ปี พ.ศ.2561-2564 อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร*. สกลนคร: ที่ทำการปกครองอำเภอต่างอย.
- ที่ทำการปกครองอำเภอต่างอย. (2562). *ข้อมูลพื้นฐานอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร*. สกลนคร: ที่ทำการปกครองอำเภอต่างอย.
- ธนิศร ยืนยง. (2560). *การมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นในจังหวัดนครนายก*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- นพดล ไชยสุระ (2560). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2*. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม (หน้า 28-38).
- นพพร ณะชัยพันธ์. (2550). *สถิติเบื้องต้นสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- นพพร ณะชัยพันธ์. (2550). *การวิเคราะห์ข้อสอบ*. เชียงราย: คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- นพพร ฉายเรืองโชติ. (2548). *การพัฒนาตัวบ่งชี้หลักและรูปบ่งชี้การให้คะแนนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี*. วิทยานิพนธ์กศ.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล ศรีบุญเรือง. (2555). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การ บริหารส่วนตำบล (อบต.)*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

- นฤมล สุภาทอง. (2550). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นารีลักษณ์ ศิริวรรณ. (2561). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- นิตา ไชวงค์ประเสริฐ. (2556). *ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเข้ารับบริการงานทะเบียนราษฎร กรณีศึกษา : ที่ว่าการอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี*. รายงานการวิจัย. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- นิศรา หงษา. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ: การก้าวเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. ร้อยเอ็ด: คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัททริปเฟิลกรุ๊ปจำกัด.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: บริษัททริปเฟิลกรุ๊ปจำกัด.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2555). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: บริษัททริปเฟิลกรุ๊ปจำกัด.
- บัณฑูร ลำซำ. (2550). *ชนราชนันท์ คลื่นลูกใหม่แห่งยุคไอเอ็มเอฟ*. กรุงเทพฯ: แก้ววิไล.
- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ. (2553). *สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. (2557). *หลักการแบ่งอำนาจ*. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา <http://wiki.kpi.ac.th>. สืบค้นเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2562.
- ปาณิสรา จรัสวิญญู. (2550). *การวางแผนและการจัดการโครงการ*. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

- พรชัย เชื้อชูชาติ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาล ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พลุ เดชะรินทร์. (2557). *การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร. เอกสารประกอบคำบรรยาย PMQA.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2544). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทรพร เกษสังข์. (2549). *การวิจัยทางการศึกษา*. เลข: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ภัทราวดี พรหมสุวรรณ. (2546). *การศึกษาปัจจัยสนับสนุนในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์ กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาณุพงศ์ ติริ. (2559). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้าน ในเขตพื้นที่ อำเภอบางไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- มยุรี วรรณสกุลเจริญ. (2562). *ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีและประสิทธิผลของเทศบาลเมืองในประเทศไทย*. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 13(30), 57–70.
- มันทนา กองเงิน. (2554). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการขจัดความขัดแย้งของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มูทิตา วรกุลยากุล. (2556). *ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี*. *วารสารวิทยบริการ*. 2556; 24(1) : 144 – 158.
- แมน รททอง. (2544). *ประสิทธิผลในการให้บริการของสถานีตำรวจ: ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีตำรวจนครบาล ในกองบังคับการตำรวจนครบาล 4*. วิทยานิพนธ์ นิติศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม. (2563). *อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2551). *การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ*.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัฐ กันภัย. (2558). *การรับรู้ข่าวสารและการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดภาคตะวันตกตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์ รศ.ด. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยการจัดการและการเทคโนโลยีอีสเทิร์น.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงโลกธุรกิจ.
- ลัดดาวรรณ นนปะติ. (2558). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลวัดละมุด อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรวิมล พละบุตร. (2548). *การมีส่วนร่วมของอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน (อปพร.) ในการแก้ไขปัญหาอุบัติเหตุจราจรทางถนน: ศึกษาเฉพาะกรณีในเขตจังหวัดอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคม. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- वलันต์ จันทจร. (2559). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองจิก อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม*. การค้นคว้าอิสระ รป.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วันชัย มีชาติ. (2550). *พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2550). *การวิจัยทางการศึกษา*. สกลนคร: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วาสนา วัฏดีเพชร. (2562). *อิทธิพลของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามภารกิจถ่ายโอนของเทศบาลตำบลนาใน อำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- วิชัย ภูโยธิน และ จำเนียร พะคังคิวิ. (2554). *การปกครองท้องถิ่นของไทย ม.4 – ม.6*.
กรุงเทพฯ: บริษัท อักษรเจริญทัศน์ อจท. จำกัด.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: วิทียพัฒนา.
- สมบัติ อารังชญวงศ์. (2552). *นโยบายสาธารณะ: แนวคิด การวิเคราะห์และ
กระบวนการ*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์.
- สมยศ นาวิกการ. (2548). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2550). *บทสรุปฉบับผู้บริหาร รายงานผลการศึกษาคำสำรวจ
ความคิดเห็นของประชาชนต่อเรื่องการบริหารราชการส่วนภูมิภาค
ประจำปีงบประมาณ 2550*. กรุงเทพฯ: สถาบันดำรงราชานุภาพ.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2556). *การกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่นในประเทศไทย*.
นนทบุรี: พระปกเกล้า.
- สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง และคณะ. (2563). *วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำ
เชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของหมู่บ้านต้นแบบด้านการ
ป้องกันการทุจริต*. รายงานการวิจัย. สกลนคร: คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุพัฒน์ กองศรีมา. (2552). *ประสิทธิผลการดำเนินงานกองทุนสุขภาพขององค์การบริหาร
ส่วนตำบลในจังหวัดอุดรธานี*. การศึกษาอิสระสาขารัฐศาสตร์มหาบัณฑิต.
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรัชย์ ชอบชื่น. (2551). *การมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาท้องถิ่น
ของประชาชนในจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.
นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์. (2550). *การศึกษาองค์ประกอบ และรูปแบบการประเมินผล
การปฏิบัติราชการ โดยใช้เครื่องมือ บาลานซ์ สกอร์การ์ด : กรณีศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- สีบวงศ์ กาฬวงศ์. (2554). *ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล*. รายงานการวิจัยคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สีบวงศ์ กาฬวงศ์, (2555). “การปกครองท้องถิ่นกับประชาคมอาเซียน: โอกาสและความท้าทาย”. *ฉบับกระแสอาเซียน Emphasis on ASEAN Movement*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2555). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). *คู่มือนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี*. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟรีเมียร์ โปร จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เวอร์ชัน 1.0*. กรุงเทพฯ: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)*. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟรีเมียร์ โปร จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). *คู่มือนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี*. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟรีเมียร์ โปร จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *คู่มือนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี*. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟรีเมียร์ โปร จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). *เกณฑ์การพิจารณารางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2560*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- อโนทัย ตรีวานิช. (2552). *สถิติธุรกิจ*. ขอนแก่น: สำนักพิมพ์ ขอนแก่นการพิมพ์.
- อรทัย ก๊กผล. (2552). *คู่มือ คู่มือ การมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับนักบริหารท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.

- อรทัย ก๊กผล และ ฉัตรระวี กิติโยดม. (2555). *บทวิเคราะห์ร่างกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- อรพินท์ สฟโชคชัย. (2550). *การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- อรุณ จิรวัดน์กุล. (2557). *สถิติในงานวิจัย เลือกร้อยอย่างไรให้เหมาะสม*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- อิสระ บุญญฤทธิ. (2545). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เอนก ณ นคร. (2538). *ประสิทธิผลการปราบปรามอาชญากรรมของตำรวจนครบาล ในกรุงเทพ*. ภาคนิพนธ์พัฒนาสังคมมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Amaratunga, K. M. (2003). *Participation towards effective community development at the village levees in Sri Lanka: Sarvodaya way*. Canada: Saint Mary's University.
- Arnstein, Sherry R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 35, (4), pp. 216–224.
- Hill Charles W.L., Jones Gareth R.. (2008). *Strategic Management An Integrated Approach*, 2009 Ed. Dreamtech Press.
- Cohen & Uphoff. (1980). *Effective Behavior in Organizations*. New York: Richard D. Irwin Inc.
- Cohen, S.L. (1996). Mobilizing Communities for Participation and Empowerment. In Servaes, J., Jacobson, T.L., & White, S.A. (eds.), *Participatory Communication for Social Change*. New Delhi: Sage.
- Cohen, D.K.; March, J.G., and Olsen, J.P. (1972) "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly* 17:1–25"

- Davies, B., & Others. (2005). *Success and Sustainability: Developing the Strategically Focused School*. National College for School Leadership. Nottingham: NCSL.
- Draft, R.L. (2000). *The leadership experience*. New York: Harcourt College Publishers.
- Daft, R.L. (2005). *Leadership: Theory and Practice, Orlando*. The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- Durin, A. J. (2004). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. 4th ed. New York: McGraw – Hill.
- Evangelia Petridou. (2014). Theories of the Policy Process: Contemporary Scholarship and Future Directions. *Policy Studies Journal*, vol. 42: Supplement issue s1, ss. s12–s32.
- Finkelstein and Hambric. (1996). *Strategic Leadership Executives and Their Effects on Organizations*. West Minneapolis: St.Paul.
- Gibson, and Other, (1982). *Organizational: Behavior, Structure, Process ; Behavior, Dallas*. Texas: Business Publication, Inc.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607.
- Greenwood, W. P. et al. (1976). Federal Programs Supporting Educational Change. (3rd ed.). *The Process of Change*. Santa Monica: Rand Corporation.
- Harrington, H.L. (2008). “*New paradigms and practices in professional development*”. *Teaching and Teacher Education*. 11 (3), 203–214.
- Halperin, M. H. & Kanter, A. (1973). *Readings in American foreign policy: A bureaucratic perspective*. Boston: Little Brown.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (1991). *Educational Administration: Theory, esearch, and Practice*. 4th ed. Singapore: McGraw – Hill.

- Hitt, Ireland, and Hoskisson. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st Century: The role of strategic leadership. *Academy of management executive*, 19(4): 63–77.
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (1996). *Alignment : Using Balanced Scorecard of Create Corporate Synergy*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2000). *The Strategy–Focused Organization*. Boston: Harvard Business 329 School Press.
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, Alternatives, and public policies*. New York: Harper Collins.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD). (2001). *Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation*. Philippines.
- International Association of Participation–IAP2. (2006). *Planing for Effective Public Participation*. The International Association for Public Participation. A Module in IAP2’s Certificate Program for Public Participation. Student book.
- Michael A. Hitt., R. Duane and Robert E. Hoskisson. (2007). *Management of Strategy: Concept and Cases/chaina*. Thomson South–Western, 372.
- Moorhead, Gregory, & Griffin, Ricky W. (1995). *Organizational Behavior: Managing People and Organization*. (6th ed). Boston: Houghton Mifflin.
- Mott, P.E. (1972). *The Characteristic of Effective Organization*. New York: Harper and Row.
- Nahawandi. (2000). *Psychometric Theory*. 3rd. New York: McGraw–hill.
- Nongthanathorn Phiphat. (2002). *Strategic Leadership and Organization Effectiveness: A study of the mass rapid transit authority of Thailand*. A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of philosophynational Instituteof Development Administration.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. New York: The Press Clench.

- Price, J.L. (1968). *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*.
Homewood, Ill: Richard D Irwin, Inc.
- Price, J.L. (1972). *Study of Organizational Effectiveness*. Sociological Quarterly 12.
- Price, J.L. (1968). *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*.
Homewood, Ill: Richard D Irwin, Inc.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (2003). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rowe. (2001). *Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership*.
Canada: The University of Western Ontario.
- Schultze, C. L. (1970). *The Role of the Incentives, Penalties and Rewards in "Attaining Effective Policy in Julius"*. Public Expenditures and Policy Analysis. Chicaco: Markham.
- Seiler, Joh A.(1967). *Systems Analysis In Organization Behavior*. Homewood, Ill: Richard D.Irwin, Inc.
- Sherry R. Arnstein. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 35, (4), pp. 216–224.
- Singhal, A. (2001). *Facilitating Community Participation through Communication*.
New York: UNICEF.
- Stephen W. K. (2002). *Humanistic mathematics : Personal Evolution and Excavations*.
New York: Jewish Theological Seminary of America press.
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. Third editio. Newyork: Harper and Row Publication.
- Zahariadis, Nikolaos. 2007. The multiple streams framework: structure, limitations, prospects. In Paul A. Sabatier, ed., *Theories of the Policy Process*. 2nd ed. Boulder, CO: Westview, 65–92.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๔๒

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

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุจิตรา สิงห์หันทน์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุคมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาราชการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุจิตรา สิงห์หันทน์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๔ ๑๔๐๒





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๔๒

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

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายธนวัฒน์ ช่วยบำรุง

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

ด้วย นางสาวสุจิตรา สิงห์หันต์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญากรณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุจิตรา สิงห์หันต์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๔ ๑๔๐๒





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๔๒

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

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.พิศดาร แสนชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุจิตรา สิงห์หันท รหัสนักศึกษาดำเนินการ ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างๆ จังหวัดสกลนคร" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุจิตรา สิงห์หันท โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๔ ๑๔๐๒





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๔๒

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

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล

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

ด้วย นางสาวสุจิตรา สิงห์หันทน์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างๆ จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุจิตรา สิงห์หันทน์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๔ ๑๔๐๒





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๔๒

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

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวเสาวนีย์ กองแก้ว

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

ด้วย นางสาวสุจิตรา สิงห์หันต์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์โรตง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุคมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุจิตรา สิงห์หันต์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๔ ๑๔๐๒



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๕๘๔



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

๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน นายอำเภอเมืองสกลนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุจิตรา สิงห์หันต์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุจิตรา สิงห์หันต์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๔ ๑๔๐๒





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๖๔๘

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

๖ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายอำเภอต่างอย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุจิตรา สิงห์หันต์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษารั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุจิตรา สิงห์หันต์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๔ ๑๔๐๒



ภาคผนวก ข
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น กรรมการบริหารหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ว่าที่ร้อยตรี ดร.พิศดาร แสนชาติ ตำแหน่ง กรรมการบริหารหลักสูตร ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. นางสาวเสาวณีย์ กองแก้ว ตำแหน่ง เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการ ที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร
5. นายชนวัฒน์ ช่วยบำรุง ตำแหน่ง เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการ ที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร” คำตอบจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเก็บเป็นความลับซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย

จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 3 การมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอ

ต่างอย จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการ

พัฒนาประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

3. คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดี

นางสาวสุจิตรา สิงห์หันต์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 11

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือข้อความลงในช่องว่าง
ตามความเป็นจริง

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. ไม่เกิน 30 ปี 2. 31 – 45 ปี
 3. 46 – 60 ปี 4. มากกว่า 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
 2. ปริญญาตรี
 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่ง

1. กำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน/สารวัตรกำนัน/แพทย์ประจำ
ตำบล/อสม./อาสาสมัครปศุสัตว์/อาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน/คณะกรรมการพัฒนา
บทบาทสตรีอำเภอ/ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

2. สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 3. คณะกรรมการหมู่บ้าน
 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1. ไม่เกิน 10,000 บาท 2. 10,001 – 15,000 บาท
 3. 15,001 – 25,000 บาท 4. มากกว่า 25,000 บาท

6. ตำบลที่อาศัยอยู่

1. ตำบลต่างอย
 2. ตำบลบึงทวาย
 3. ตำบลนาตาล
 4. ตำบลจันทร์เพ็ญ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ว่ามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

เจ้าหน้าที่รัฐ หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ และข้าราชการที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ได้แก่ ที่ทำการปกครองอำเภอต่างอย สำนักงานเกษตรอำเภอต่างอย สำนักงานปศุสัตว์อำเภอต่างอย สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอต่างอย สำนักงานสาธารณสุขอำเภอต่างอย สำนักงานเกษตรอำเภอต่างอย

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์						
1	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกและนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้					
2	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน					
3	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง					

ประเด็น/ข้อความคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)						
4	เจ้าหน้าที่รัฐมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
5	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถเชื่อมโยงและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย					
การบริหารทรัพยากรในองค์กร						
1	เจ้าหน้าที่รัฐมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า					
2	เจ้าหน้าที่รัฐจัดระบบบริหารจัดการหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน					
3	เจ้าหน้าที่รัฐสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน					
4	เจ้าหน้าที่รัฐกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					
5	เจ้าหน้าที่รัฐมีการส่งเสริมระบบการจัดการค่าตอบแทนยกย่องชมเชยรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนยุติธรรม					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ ที่มีประสิทธิภาพ						
1	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถกำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก					
2	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถกำหนดค่านิยมเพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน					
3	เจ้าหน้าที่รัฐสร้างค่านิยมให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคี					
4	เจ้าหน้าที่รัฐเป็นพลังผลักดันการทำงานของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน					
5	เจ้าหน้าที่รัฐเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน					
การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม						
1	เจ้าหน้าที่รัฐปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
2	เจ้าหน้าที่รัฐปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม					
3	เจ้าหน้าที่รัฐรักและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
4	เจ้าหน้าที่รัฐซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย					
5	เจ้าหน้าที่รัฐพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใสยุติธรรม					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การควบคุมองค์การให้สมดุล						
1	เจ้าหน้าที่รัฐยึดหยุ่นในการบริหารงาน					
2	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงาน					
3	เจ้าหน้าที่รัฐเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม					
4	เจ้าหน้าที่รัฐจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน					
5	เจ้าหน้าที่รัฐบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ					

ตอนที่ 3 การมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตอำเภอต่างอย จังหวัด

สกลนคร

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นหรือรับรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ว่าประชาชนมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การตัดสินใจ						
1	ประชาชนได้เข้าร่วมในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาของหมู่บ้าน					
2	ประชาชนมีส่วนร่วมเสนอแนะข้อปัญหาความต้องการในการจัดทำแผนพัฒนาหมู่บ้าน					
3	ประชาชนได้เข้าร่วมคิดวิเคราะห์เสนอแนะข้อคิดเห็นปัญหาความต้องการในการพัฒนาหมู่บ้าน					
4	ประชาชนเข้าร่วมเวทีประชาคมหมู่บ้านเพื่อร่วมเสนอปัญหาความต้องการของหมู่บ้านกับส่วนราชการ					
5	ในการจัดเวทีประชาคมของส่วนราชการประชาชนเข้าร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์และเสนอปัญหาของหมู่บ้านต่อประชาคม					
6	ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ของหมู่บ้าน					
การดำเนินการ						
1	ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็นคณะทำงานในการปรับปรุงระบบการบริหารงานของหมู่บ้านร่วมกับส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
2	ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็นคณะทำงานในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ของโครงการหรือกิจกรรมของหมู่บ้านร่วมกับส่วนราชการ					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การดำเนินการ (ต่อ)						
3	ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็นคณะกรรมการในการบริหารจัดการทรัพย์สินวัสดุตามโครงการของส่วนราชการ					
4	ประชาชนให้ความร่วมมือกับส่วนราชการโดยการเป็นคณะกรรมการในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ					
5	ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็นคณะกรรมการในการประสานงานให้แก่หมู่บ้านในการติดต่อประสานงานกับส่วนราชการ					
การรับผลประโยชน์						
1	ประชาชนได้รับประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินการโครงการ/กิจกรรมของส่วนราชการ					
2	ประชาชนได้รับประโยชน์จากการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกจากการดำเนินงานของส่วนราชการ					
3	ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการพิจารณาคัดเลือกดำเนินงานในกิจกรรม/โครงการเพื่อการพัฒนาของส่วนราชการ					
4	ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการสำรวจข้อมูลชุมชนเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการเพื่อจัดสรรงบประมาณอันนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของชุมชนของส่วนราชการ					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การรับผลประโยชน์ (ต่อ)						
5	ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานในกิจกรรม/โครงการ ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากส่วนราชการให้เหมาะสมกับชุมชน					
6	ประชาชนได้มีโอกาสสร้างรายได้อันเป็นผลมาจากการจัดสรรงบประมาณของส่วนราชการเพื่อการพัฒนาชุมชน					
การประเมินผล						
1	ประชาชนมีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วนราชการ					
2	ประชาชนท่านมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามโครงการพัฒนาชุมชนของส่วนราชการ					
3	ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบความโปร่งใสของการบริหารงานโครงการพัฒนาชุมชน ของส่วนราชการ					
4	ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนงานโครงการพัฒนาของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
5	ประชาชนเข้าร่วมติดตามร้องเรียนการบริหารงานในการพัฒนาชุมชนของส่วนราชการ					

**ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอ
ต่างอยจังหวัดสกลนคร**

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นหรือรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ
ของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร ว่ามีประสิทธิภาพให้บริการ
อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น
ของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับประสิทธิภาพการบริการงาน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มาก ที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปาน กลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อย ที่สุด)
ประสิทธิผลตามพันธกิจ						
1	ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นไปตามที่วางแผนไว้					
2	ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการสอดคล้องกับงบประมาณ/แผนงาน ที่ได้วางไว้					
3	ส่วนราชการบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจ/แผนงานที่ได้วางไว้					
4	การปฏิบัติราชการของส่วนราชการได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ						
1	ส่วนราชการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ					
2	ส่วนราชการได้ใช้งบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา					
3	ส่วนราชการได้วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณคุ้มค่างบเงินที่ใช้จ่ายไป					
4	ส่วนราชการจัดทำโครงการที่คุ้มค่างบประมาณที่ได้รับอนุมัติ					
คุณภาพการให้บริการ						
1	ส่วนราชการได้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์สุขประชาชน					
2	ส่วนราชการได้สร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน					
3	ส่วนราชการได้ปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง					
4	ส่วนราชการได้อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ					
5	ส่วนราชการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ					

ประเด็น/ข้อความคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การพัฒนาองค์กร						
1	ส่วนราชการได้วางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
2	ส่วนราชการได้จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่คุ้มค่า					
3	ส่วนราชการมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน					
4	ส่วนราชการได้นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ					
5	ส่วนราชการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการ
พัฒนาประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัด
สกลนคร

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการ
พัฒนาประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัด
สกลนคร อย่างไรบ้าง โปรดระบุ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดี

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร
(จากการทดลองใช้แบบสอบถาม 30 ชุด)

แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น	แปลผล
1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร	.878	ใช้ได้
2. การมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร	.877	ใช้ได้
3. ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอยจังหวัดสกลนคร	.752	ใช้ได้
ภาพรวมทั้งฉบับ	.846	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

คำอธิบายจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
การบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย
จังหวัดสกลนคร

ประเด็น/ข้อความถาม		ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์		
1	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกและนำมา กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้	.785
2	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานได้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน	.394
3	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้ สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	.401
4	เจ้าหน้าที่รัฐมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	.396
5	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถเชื่อมโยงและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย	.469
การบริหารทรัพยากรในองค์กร		
1	เจ้าหน้าที่รัฐมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสม และคุ้มค่า	.688
2	เจ้าหน้าที่รัฐจัดระบบบริหารจัดการหน้าที่ความรับผิดชอบได้ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน	.742
3	เจ้าหน้าที่รัฐสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่ม สมรรถนะในการทำงาน	.459

ประเด็น/ข้อคำถาม		ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
การบริหารทรัพยากรในองค์กร (ต่อ)		
4	เจ้าหน้าที่รัฐกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	.478
5	เจ้าหน้าที่รัฐมีการส่งเสริมระบบการจัดการค่าตอบแทนที่ย่อมชมเขยรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนยุติธรรม	.853
การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ		
1	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถกำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก	.723
2	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถกำหนดค่านิยมเพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน	.396
3	เจ้าหน้าที่รัฐสร้างค่านิยมให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคี	.402
4	เจ้าหน้าที่รัฐเป็นพลังผลักดันการทำงานของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน	.412
5	เจ้าหน้าที่รัฐเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	.481
การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม		
1	เจ้าหน้าที่รัฐปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	.653
2	เจ้าหน้าที่รัฐปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม	.405
3	เจ้าหน้าที่รัฐรักและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	.408
4	เจ้าหน้าที่รัฐซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	.422
5	เจ้าหน้าที่รัฐพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใสยุติธรรม	.478

ประเด็น/ข้อคำถาม		ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ
การควบคุมองค์การให้สมดุล		
1	เจ้าหน้าที่รัฐยึดหยุ่นในการบริหารงาน	.785
2	เจ้าหน้าที่รัฐสามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงาน	.478
3	เจ้าหน้าที่รัฐเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม	.401
4	เจ้าหน้าที่รัฐจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน	.396
5	เจ้าหน้าที่รัฐบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ	.469

ตอนที่ 3 การมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตอำเภอต่างอย จังหวัด

สกลนคร

ประเด็น/ข้อคำถาม		ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ
การตัดสินใจ		
1	ประชาชนได้เข้าร่วมในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาของหมู่บ้าน	.467
2	ประชาชนมีส่วนร่วมเสนอแนะข้อปัญหาความต้องการในการจัดทำแผนพัฒนาหมู่บ้าน	.411
3	ประชาชนได้เข้าร่วมคิดวิเคราะห์เสนอแนะข้อคิดเห็นปัญหาความต้องการในการพัฒนา หมู่บ้าน	.378
4	ประชาชนเข้าร่วมเวทีประชาคมหมู่บ้านเพื่อร่วมเสนอปัญหาความต้องการของหมู่บ้านกับส่วนราชการ	.403
5	ในการจัดเวทีประชาคมของส่วนราชการ ประชาชนเข้าร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์และเสนอปัญหาของหมู่บ้านต่อประชาคม	.502

ประเด็น/ข้อคำถาม		ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
การตัดสินใจ (ต่อ)		
6	ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ของหมู่บ้าน	.756
การดำเนินการ		
1	ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็นคณะกรรมการในการปรับปรุงระบบการบริหารงานของ หมู่บ้านร่วมกับส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	.604
2	ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็นคณะกรรมการในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ของโครงการหรือกิจกรรมของหมู่บ้านร่วมกับส่วนราชการ	.632
3	ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็นคณะกรรมการในการบริจาคตर्फวัสดุตามโครงการของส่วนราชการ	.477
4	ประชาชนให้ความร่วมมือกับส่วนราชการโดยการเป็นคณะกรรมการในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ	.489
	ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเป็นคณะกรรมการในการประสานงานให้แก่หมู่บ้านในการติดต่อประสานงานกับส่วนราชการ	.417
การรับผลประโยชน์		
1	ประชาชนได้รับประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินการโครงการ/กิจกรรมของส่วนราชการ	.432
2	ประชาชนได้รับประโยชน์จากการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกจากการดำเนินงานของส่วนราชการ	.408
3	ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการพิจารณาคัดเลือกดำเนินงานในกิจกรรม/โครงการเพื่อการพัฒนาของส่วนราชการ	.389
4	ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการสำรวจข้อมูลชุมชนเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการเพื่อจัดสรรงบประมาณอันนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของชุมชนของส่วนราชการ	.396

ประเด็น/ข้อความคำถาม		ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ
การรับผลประโยชน์ (ต่อ)		
5	ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานในกิจกรรม/ โครงการ ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากส่วนราชการให้ เหมาะสมกับชุมชน	.746
6	ประชาชนได้มีโอกาสสร้างรายได้อันเป็นผลมาจากการจัดสรร งบประมาณของส่วนราชการเพื่อการพัฒนาชุมชน	.563
การประเมินผล		
1	ประชาชนมีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบ การปฏิบัติงานของส่วนราชการ	.604
2	ประชาชนท่านมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามโครงการพัฒนา ชุมชนของส่วนราชการ	.632
3	ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบความโปร่งใสของการ บริหารงานโครงการพัฒนาชุมชน ของส่วนราชการ	.477
4	ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนงาน โครงการพัฒนาของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	.489
5	ประชาชนเข้าร่วมติดตามร้องเรียนการบริหารงานในการพัฒนา ชุมชนของส่วนราชการ	.417

**ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอ
ต่างอยจังหวัดสกลนคร**

ประเด็น/ข้อคำถาม		ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
ประสิทธิผลตามพันธกิจ		
1	ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นไปตามที่วางแผนไว้	.467
2	ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการสอดคล้องกับงบประมาณ/แผนงาน ที่ได้วางไว้	.411
3	ส่วนราชการบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจ/แผนงานที่ได้วางไว้	.463
4	การปฏิบัติราชการของส่วนราชการได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน	.403
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ		
1	ส่วนราชการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ประชาชนผู้รับบริการ	.467
2	ส่วนราชการได้ใช้งบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา	.411
3	ส่วนราชการได้วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณคุ้มค่ากับเงินที่ใช้จ่ายไป	.387
4	ส่วนราชการจัดทำโครงการที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ	.403
คุณภาพการให้บริการ		
1	ส่วนราชการได้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์สุขประชาชน	.467
2	ส่วนราชการได้สร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน	.411
3	ส่วนราชการได้ปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง	.463
4	ส่วนราชการได้อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ	.403
5	ส่วนราชการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ	

ประเด็น/ข้อคำถาม		ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ
1	ส่วนราชการได้วางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	.467
2	ส่วนราชการได้จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน หน่วยงานที่คุ้มค่า	.411
3	ส่วนราชการมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน	.463
4	ส่วนราชการได้นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ	.403
5	ส่วนราชการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร	.843

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	สุจิตรา สิงห์หิ้นต์
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 23 เดือน เมษายน พ.ศ. 2534
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 4 หมู่ที่ 19 ตำบลนาหัวบ่อ อำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร 47220 โทรศัพท์ 06-3904-1402
ตำแหน่งปัจจุบัน	เจ้าพนักงานปกครอง (ปลัดอำเภอ)
สถานที่ทำงาน	ที่ทำการปกครองจังหวัดจังหวัดสกลนคร ศาลากลางจังหวัดสกลนคร (หลังใหม่) ชั้น 3 ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร 47000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2545	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2548	ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2563	ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2559-2560	นักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
พ.ศ. 2560 ถึงปัจจุบัน	เจ้าพนักงานปกครอง (ปลัดอำเภอ)