



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

วิทยานิพนธ์

ของ

ขวัญใจ อับมา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ธันวาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธัญพนม จังหวัดนครพนม

วิทยานิพนธ์

ของ

ชวัลญใจ อับมา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ธันวาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

STRATEGIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING THE  
EFFICIENCY OF THE LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN THAT  
PHANOM DISTRICT, NAKHON PHANOM PROVINCE

BY

KHWANJAI ABMA

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

December 2022

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University




ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ ชวัญใจ อับมา


คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(ดร.สัญญา เคटनाภูมิ) และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ สวัสดิ์ไธสง) ประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

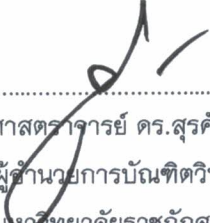
  
..... กรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น) กรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

  
..... กรรมการสอบ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

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

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 22 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือ เป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง ประธานกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น กรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความ เอาใจใส่ตลอดมาตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ และคณะกรรมการสอบเค้าโครงและสอบป้องกัน ทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมให้คำแนะนำ การพัฒนาวิธีดำเนินการวิจัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิง ทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัด นครพนม ที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ทุกท่าน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือสนับสนุน ทั้งด้านกำลังใจและกำลังทรัพย์ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ และคอยให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาส นี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา ของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตนและ บรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

ขวัญใจ อับมา

<b>ชื่อเรื่อง</b>	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม
<b>ผู้วิจัย</b>	ขวัญใจ อับมา
<b>กรรมการที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น
<b>ปริญญา</b>	รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)
<b>สถาบัน</b>	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
<b>ปีที่พิมพ์</b>	2565

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จำนวน 230 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .814 และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ )

2. ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถรวมกันทำนายระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 37.80

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานสูงสุด คือ การบริหารทรัพยากรในองค์การ ( $\beta=.681$ ) รองลงมาคือ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ( $\beta=.658$ )

3. ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 58.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานสูงสุด คือ วัฒนธรรมส่วนรวม ( $\beta=.560$ ) วัฒนธรรมปรับตัว ( $\beta=.258$ ) วัฒนธรรมพันธกิจ ( $\beta=.169$ ) และวัฒนธรรมเอกภาพ ( $\beta=.163$ )

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, วัฒนธรรมองค์การ, ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

<b>TITLE</b>	Strategic Leadership and Organizational Culture Affecting the Efficiency of the Local Administrative Organizations in That Phanom District, Nakhon Phanom Province
<b>AUTHOR</b>	Khwanjai Abma
<b>ADVISORS</b>	Asst. Prof. Dr. Sanyasorn Swasthaisong Asst. Prof. Dr. Lamai Romyen
<b>DEGREE</b>	M.P.A. (Public Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2022

### ABSTRACT

The purposes of this research included the followings: 1) To investigate the level of strategic leadership, organizational culture, and the efficiency of the Local Administrative Organizations in That Phanom District, Nakhon Phanom Province, 2) To study the influences of strategic leadership on the efficiency of the Local Administrative Organizations in That Phanom District, Nakhon Phanom Province, and 3) To examine the influences of organizational culture on the efficiency of the Local Administrative Organizations in That Phanom District, Nakhon Phanom Province. The sample group consisted of 230 personnel who worked for the Local Administrative Organizations in That Phanom District. They were gained from hierarchical sampling method. The questionnaire with .814 reliability was used as a tool for collecting the data and the statistics employed for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and Multiple Regression Analysis.

The study revealed these results:

1. Strategic leadership of administrators of the Local Administrative Organizations in That Phanom District, Nakhon Phanom Province, as a whole, was at a high level ( $\bar{X} = 4.19$ ). Likewise, the overall organizational culture of the Local Administrative Organizations in That Phanom District, Nakhon Phanom Province was at a high level ( $\bar{X} = 3.75$ ). In addition, the overall efficiency of the Local Administrative



Organizations in That Phanom District, Nakhon Phanom Province, was also at a high level ( $\bar{X} = 4.39$ ).

2. The strategic leadership variables could be jointly used to correctly predict the efficiency level of the Local Administrative Organizations in That Phanom District, Nakhon Phanom Province 37.80% with statistical significance at .05 level. The variable with the highest and second highest standard regression coefficients were the organizational resources management ( $\beta = .681$ ), and the promotion of the organizational culture ( $\beta = .658$ ).

3. The variables of the organizational culture could be used jointly to predict the efficiency level of the Local Administrative Organizations in That Phanom District, Nakhon Phanom Province 58.40%. The cultural variables with the highest to the lowest standard regression coefficients were participation ( $\beta = .560$ ), adaptation ( $\beta = .258$ ), mission ( $\beta = .169$ ) and unity ( $\beta = .163$ ).

**Keywords:** Strategic leadership, organizational culture, the efficiency of the Local Administrative Organization

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	5
สมมติฐานของการวิจัย .....	6
ความสำคัญของการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ .....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ .....	35
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	47
บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม .	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	64
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	79
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	80
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ .....	83
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	87
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	87
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	89

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	94
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	94
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	96
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	125
สรุปผลการวิจัย .....	125
อภิปรายผลการวิจัย .....	126
ข้อเสนอแนะการวิจัย .....	137
บรรณานุกรม .....	139
ภาคผนวก .....	149
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	150
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ .....	163
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	165
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม .....	179
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	188

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรในเขตอำเภอธาดูปนวม จังหวัดนครพนม .....	63
2 ขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ..	80
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล .....	97
4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาดูปนวม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมและรายด้าน .....	100
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาดูปนวม จังหวัดนครพนม ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ รายข้อ .....	101
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาดูปนวม จังหวัดนครพนม ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร รายข้อ .....	102
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาดูปนวม จังหวัดนครพนม ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร รายข้อ .....	103
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาดูปนวม จังหวัดนครพนม ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม รายข้อ .....	104
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาดูปนวม จังหวัดนครพนม ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล รายข้อ .....	105
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาดูปนวม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมและรายด้าน .....	106

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม รายชื่อ .....	107
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ รายชื่อ .....	108
13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านวัฒนธรรมปรับตัว รายชื่อ .....	109
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ รายชื่อ .....	110
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวม และรายด้าน .....	111
16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านการบริหาร จัดการ รายชื่อ .....	112
17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา รายชื่อ .....	113
18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง รายชื่อ .....	114

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านการบริการ สาธารณะ รายชื่อ .....	115
20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านธรรมาภิบาล รายชื่อ .....	116
21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม .....	118
22 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม .....	120
23 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม .....	121
24 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	123

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	9
2 สรุปผลการวิจัย .....	124

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ และสังคมในระดับฐานรากของประเทศ โดยมีบทบาทสำคัญในการจัดบริการสาธารณะ ซึ่งเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดกับประชาชนและทุกภาคส่วนในชุมชน รวมทั้งต้องเป็นบริการสาธารณะที่ได้รับการออกแบบอย่างสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ นับตั้งแต่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ทำให้ประเทศไทย มีโครงสร้างการปกครองท้องถิ่นเต็มรูปแบบตั้งแต่ระดับตำบลจนถึงระดับจังหวัด และตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีบทบาทสำคัญในการจัดบริการสาธารณะหลายด้านที่กระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยตรง ได้แก่ การศึกษา สาธารณสุข โครงสร้างพื้นฐาน การบริการด้านสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชน การจัดการสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ การจัดการภัยพิบัติและการดูแลความสงบปลอดภัยภายในชุมชน (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2562, หน้า 1)

ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ต้องมีผู้บริหารงานที่มีภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสม และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมาก ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถเหนือคนอื่น และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มคนได้ ต้องมีเสน่ห์และมีคุณธรรมอันเป็นตัวอย่างได้แล้ว รูปแบบการเป็นผู้นำยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานและพฤติกรรมในการทำงานของผู้ร่วมงานอย่างมากด้วย ดังนั้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ จึงขึ้นอยู่กับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงไร แบบผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกลักษณะส่วนตัวและความเชื่อ ผู้บริหารองค์การ ซึ่งโดยปกติจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ผู้นำจะต้องรู้จักการใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการมีความสามารถในการระดมความคิดเห็น และการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเหมาะสม ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจกระตุ้น



สร้างแรงจูงใจ โน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรให้ความร่วมมือ เพื่อจะให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นภาวะที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในองค์กรที่มีผู้นำ ขาดคุณสมบัติภาวะการเป็นผู้นำย่อมจะทำให้องค์กรเกิดปัญหาในการบริหารงาน บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ และอาจเป็นปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาองค์กร ให้ประสบความสำเร็จในทางตรงกันข้ามในองค์กรที่มีผู้นำที่มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี ย่อมจะนำพาองค์กรประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาและการให้บริการตามวัตถุประสงค์ ได้เป็นอย่างดีผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (เจริญ สุระประเสริฐ, 2559, หน้า 2) ดังนั้น ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การของรัฐหรือเอกชนรวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือแตกต่างกันหรือไม่เพียงใดนั้นสาเหตุหนึ่งมาจากการที่องค์กรนั้นมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การตามเป้าหมายที่วางไว้ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์และการเพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพขององค์การซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ กล่าวว่าการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นอีกหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี Dubrin (2007 อ้างถึงใน คมกฤษ พรหมจีน, 2560, หน้า 37)

นอกจากนี้ รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นหัวใจของความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อค่านิยมของสมาชิกในองค์กรที่ยึดถือร่วมกันองค์กรใด ๆ ที่มีการกำหนดระบบในการบริหารที่ดีมีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจนย่อมนำมาสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ แต่อาจพบว่าคนในองค์กรขาดพลังในการขับเคลื่อนในการทำงานขาดความสามัคคีไม่ไว้ใจซึ่งกันและกันก็จะไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหนึ่งวัฒนธรรมที่อ่อนแอและเป็นอุปสรรคต่อการทำงานดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจเรื่องรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้้องค์การแต่ละองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันแต่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน (วิภาดา คุปตานนท์, 2551, หน้า 277) แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่าง

สมาชิกในองค์การ และวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่แผนงานที่วางไว้ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา เพื่อให้เป็นลักษณะเด่นที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงานขององค์การและกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การจะทำหน้าที่ในการรวบรวมบุคลากรให้เป็นปึกแผ่นได้เรียนรู้วิธีการในการเกี่ยวข้องและการติดต่อระหว่างกันจนเกิดความรู้สึกผูกพันร่วมกันรวมถึงช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การว่าควรจะทำอย่างไรปฏิบัติตนอย่างไร และทำให้เกิดความเชื่อค่านิยมและเกิดการมีส่วนร่วมกันในทุกทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้คนในองค์การมีระเบียบแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติร่วมกันได้อย่างเหมาะสมและช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและในระดับสูงซึ่งเห็นได้ว่าปัญหาทางองค์การมีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ (มานิตย์ พลอดโปร่ง, 2554, หน้า 3-4)

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในฐานะเป็นผู้กำกับดูแลองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศได้มีการประเมินประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 ถึงปัจจุบัน ได้แบ่งการประเมินประสิทธิภาพเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านที่ 1 ด้านบริหารจัดการ ด้านที่ 2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านที่ 3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ด้านที่ 4 ด้านการบริการสาธารณะ ด้านที่ 5 ธรรมภิบาล เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานและจัดบริการสาธารณะให้มีมาตรฐานเช่นเดียวกันทั่วประเทศ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งได้ทราบสถานะตนเองจากผลการประเมินประสิทธิภาพว่าอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเดียวกัน ในจังหวัดเดียวกัน ในกลุ่มจังหวัดเดียวกัน ในภาคเดียวกัน หรือในระดับประเทศ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานอย่างไม่หยุดนิ่ง ตลอดจนกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำผลการประเมินไปเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานส่งเสริม ปรับปรุง และพัฒนาให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และในปี พ.ศ. 2559 ได้มีการพัฒนารูปแบบการประเมินให้มีความสอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล และส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้

ผู้แทนชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อสร้างความโปร่งใส และสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยมีการกำหนดเกณฑ์การแบ่งระดับผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) เป็น 5 ระดับ ดังนี้ ระดับดีเด่นผลการประเมินอยู่ในระดับร้อยละ 90 ถึง 100 ระดับดีมากผลการประเมินอยู่ในระดับร้อยละ 80 ถึง 89.99 ระดับดีผลการประเมินอยู่ในระดับร้อยละ 70 ถึง 79.99 ระดับพอใช้ผลการประเมินอยู่ในระดับร้อยละ 60 ถึง 69.99 และระดับควรปรับปรุงผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 60 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2560, หน้า 6)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม ได้รับการยกฐานะจากสภาตำบลเป็นเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีทั้งหมด 12 แห่ง แยกเป็นเทศบาลตำบล 5 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 7 แห่ง (สำนักงานท้องถิ่นอำเภอหาดูพนม, 2557) ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 12 แห่ง ได้มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ ตามข้อกำหนด ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การ ย่อมส่งผลต่อการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม แต่ปัจจุบันด้วยภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมีมากขึ้นและงบประมาณที่ต้องบริหารเพิ่มขึ้น รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม ซึ่งปัจจุบันประสบปัญหาหลายประการทั้งในแง่ของโครงสร้างระบบบริหารและในแง่กระบวนการปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์การเป็นหน่วยงานของสังคมหรือกลุ่มบุคคลรวมกลุ่มเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์แต่ละองค์การเป็นผู้กำหนดโดยสมาชิกจะมีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันไปตามที่ได้รับมอบหมายประสิทธิผลขององค์การเป็นปัจจัยที่จำเป็นอย่างหนึ่งต่อการอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์การองค์การจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์การนั้น ๆ (สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหาดูพนม, 2564)

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม เพื่อศึกษาว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม หรือไม่ เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยในครั้งนี้มาเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาพัฒนาการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

### คำถามของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม อยู่ระดับใด
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม หรือไม่
3. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม หรือไม่

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

### สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ 2 สมมติฐาน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม
2. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

### ความสำคัญของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม
2. ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม
3. ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม
4. ผลจากการวิจัยทำให้ได้แนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการจั้ดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม อันจะก่อให้เกิดประโยชน์กับประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จำนวน 12 แห่ง จำนวน 555 คน (สำนักงานท้องถิ่นอำเภอธาตุพนม, 2563)

### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จำนวน 230 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเทียบตารางสำเร็จรูปคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan Krejcie and Morgan (อ้างถึงใน วาโร เฟ็งส์วัตต์, 2562, หน้า 191) และทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

## 2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

### 2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

2.1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554, หน้า 24) ประกอบด้วย

- 2.1.1.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
- 2.1.1.2 การบริหารทรัพยากรในองค์การ
- 2.1.1.3 การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ
- 2.1.1.4 การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม
- 2.1.1.5 การควบคุมองค์การอย่างสมดุล

2.1.2 วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จากองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ของ Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ เสวตาภรณ์, 2553, หน้า 15)) ประกอบด้วย

- 2.1.2.1 วัฒนธรรมส่วนร่วม
- 2.1.2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ
- 2.1.2.3 วัฒนธรรมปรับตัว
- 2.1.2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA) ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม (เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2564) ประกอบด้วย (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2564)

- 2.1 การบริหารจัดการ
- 2.2 การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา
- 2.3 การบริหารงานการเงินและการคลัง
- 2.4 การบริการสาธารณะ
- 2.5 ธรรมภิบาล

### 3. ขอบเขตด้านพื้นที่ของการวิจัย

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จำนวน 12 แห่ง

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลาดำเนินการวิจัย

ช่วงเวลาที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 ถึงวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2565

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

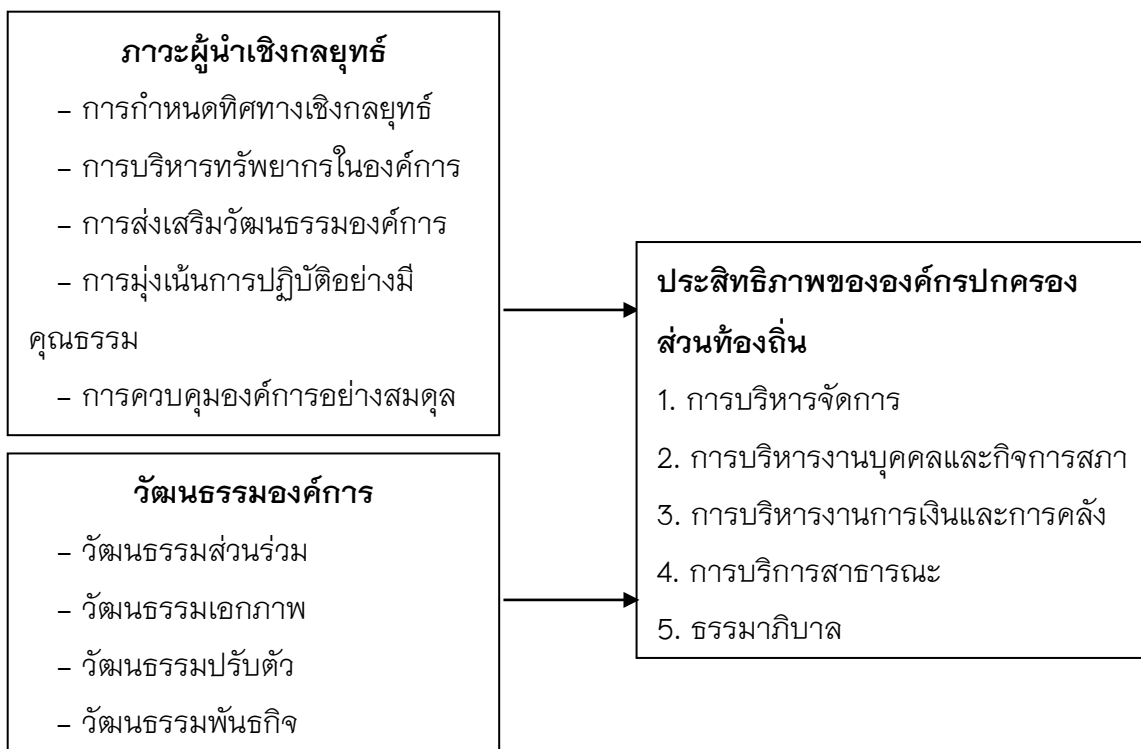
จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำ 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554, หน้า 24) 2) องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ของ Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ เศรษฐากรณ์, 2553, หน้า 15) และ 3) เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2564 (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2564) มาประยุกต์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดเพื่อตอบคำถามของการวิจัย และกำหนดเป็นความมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 1

**ตัวแปรอิสระ**

(Independent Variable)

**ตัวแปรตาม**

(Dependent Variable)



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้ให้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ซึ่งมีบทบาทและสามารถพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในการมองเหตุการณ์หรือคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตความเป็นไปได้ในวิสัยทัศน์ รักษาความยืดหยุ่นและให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ สามารถชักจูงให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายใน



ภายนอกและนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้ สามารถให้วิสัยทัศน์แจ่มชัด สามารถปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานได้สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงเชื่อมโยง สามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเข้าใจง่ายสามารถมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่

1.2 การบริหารทรัพยากรในองค์การ หมายถึง ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่ เพิ่มสมรรถนะในการทำงาน มีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า มีการจัดสรรหน้าที่รับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน มีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และมีการส่งเสริมระบบการจัดการค่าตอบแทนยกย่องชมเชยรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนยุติธรรม

1.3 การส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์การ หมายถึง ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนขององค์การ กำหนดค่านิยมเพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงานกำหนดแบบแผนในการทำงาน ได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานสร้างค่านิยมให้บุคลากรในหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่เกิดความรักความสามัคคีเป็นพลังผลักดันให้แก่องค์กร

1.4 การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม หมายถึง ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมปฏิบัติต่อบุคลากรในหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่ทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลายคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนมีความรักและเอื้ออาทรต่อบุคลากรในหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่ทุกคน และมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนให้ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความโปร่งใสยุติธรรม

1.5 การควบคุมองค์การอย่างสมดุล หมายถึง ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม สามารถสร้างความเข้าใจ และตอบสนองความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม

มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถจัดบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติงานบริหารงานได้  
เหมาะสมกับภาระงานบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน  
และประชาชนในพื้นที่ มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสุข  
ในการทำงาน

2. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรองค์การปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติของ  
องค์การที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็น  
ขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม ภาษา วัตถุประสงค์ของ และ  
วัฒนธรรม จนทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคมมีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน  
จนนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย

2.1 วัฒนธรรมส่วนร่วม หมายถึง การรับรู้แบบแผนการดำเนินงานที่มี  
ลักษณะองค์การมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบูรณาการให้แก่บุคลากรในทุกระดับ  
บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางมีการ  
ใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ  
การทำงานเป็นทีม ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นแบบแผนหลักองค์การใช้ในการ  
ขับเคลื่อนงาน และมีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ หมายถึง การรับรู้แบบแผนการดำเนินงาน  
ที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีค่านิยมแกนกลาง หรือค่านิยมร่วมอย่าง  
ชัดเจน มีการร่วมกันกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนถึงแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง แสวงหาความร่วมมือ  
และประสานการทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่าง ๆ มีการบริหารจัดการทรัพยากรเป็น  
แนวทางเดียวกัน และมีการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกัน

2.3 วัฒนธรรมปรับตัว หมายถึง การรับรู้การปรับตัวขององค์การเพื่อให้  
สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป มีการนำ  
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาปรับปรุงการดำเนินงาน นำข้อเสนอต่าง ๆ จาก  
ประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ บุคลากรในหน่วยงานมีการ  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง และนำข้อผิดพลาด  
มาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ

2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ หมายถึง การรับรู้แบบแผนการดำเนินงาน

ที่องค์การ มีเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน สามารถทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน ตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน

3. ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ความสำเร็จของประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผนงานการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณของรัฐมาดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาท้องถิ่นส่งผลต่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืนเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนในประเทศ ประกอบด้วย

3.1 ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและพร้อมในการดำเนินการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น โดยมีการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี มีการจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญ มีการจัดการข้อร้องเรียน มีการบริการประชาชน มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน มีการปรับปรุงภารกิจ และมีการดำเนินงานตามนโยบายของจังหวัด

3.2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการวางแผน การส่งเสริม การพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ และการสืบทอดตำแหน่ง พร้อมทั้งมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ พร้อมกับส่งเสริม และสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการบริหารงานการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีรายได้เพิ่มขึ้น ลูกหนี้ลดลง มีการดำเนินการด้านงบประมาณและพัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย โปร่งใส ไม่มีข้อทักท้วงที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารงานการเงินและการคลังจากหน่วยงานตรวจสอบ

3.4 ด้านการบริการสาธารณะ หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มีการดำเนินการในการจัดหา รักษา และซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ ทั้งด้านไฟฟ้าสาธารณะ ถนน ทางเดิน และทางเท้า น้ำประปา รวมถึงการควบคุมอาคาร เพื่อสร้างความปลอดภัยในโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่ต่าง ๆ มีการดำเนินการในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้งในด้านการศึกษาการสาธารณสุข การส่งเสริมการกีฬา การส่งเสริมเพื่อสร้างความเท่าเทียมกันในสังคมในการเข้าถึงโอกาสในด้านต่าง ๆ ทั้งในเด็ก และเยาวชน ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ และผู้ไร้ที่พึ่ง และคำนึงถึงการส่งเสริมความเท่าเทียมกันทางเพศ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ ทั้งในด้านกิจการตลาด การส่งเสริมการท่องเที่ยวและการส่งเสริมการประกอบอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น มีบทบาทในการส่งเสริม สร้างสรรค์ และอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาในท้องถิ่น มีการเตรียมความพร้อมรับ สาธารณภัย มีบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตย ในฐานะโรงเรียนสอนประชาธิปไตยขั้นพื้นฐานให้กับประชาชน และมีบทบาทในการป้องกันและแก้ไขยาเสพติดเพื่อร่วมรักษาความสงบเรียบร้อยในชุมชน มีการดำเนินการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

### 3.5 ด้านธรรมาภิบาล หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้

ความสำคัญกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความโปร่งใส และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในทุกรูปแบบ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีนโยบายและการจัดกิจกรรม มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร มีมาตรฐานการให้บริการมีระบบ/กลไกจัดการกับเรื่องร้องเรียน และหน่วยงานไม่มีการถูกชี้มูลความผิด

4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นและชุมชน โดยมีองค์กรผู้รับผิดชอบ มีอิสระในการใช้ดุลยพินิจมีเจ้าหน้าที่และงบประมาณในการดำเนินงานแยกออกจากราชการส่วนภูมิภาค แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็มีได้มีอธิปไตยในตัวเอง ยังต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาลกลางตามวิธีที่เหมาะสม ในงานวิจัยนี้หมายถึง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 12 แห่ง ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม 1) เทศบาลตำบลธาตุพนม 2) เทศบาลตำบลน้ำก่ำ 3) เทศบาลตำบลนาหนาด 4) เทศบาลตำบลธาตุพนมใต้

5) เทศบาลตำบลฝั่งแดง 6) องค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์แพง 7) องค์การบริหารส่วนตำบลพระกลางทุ่ง 8) องค์การบริหารส่วนตำบลนาถ่อน 9) องค์การบริหารส่วนตำบลแสนพัน 10) องค์การบริหารส่วนตำบลดอนนางหงส์ 11) องค์การบริหารส่วนตำบลอุ่มเหมา 12) องค์การบริหารส่วนตำบลกุศฉิม

5. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ผู้บริหารท้องถิ่นของเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี นายกององค์การบริหารส่วนตำบล และรองนายกององค์การบริหารส่วนตำบล

6. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้าง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ที่ปฏิบัติงานตามโครงสร้างการบริหารงาน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธัญบุรี จังหวัดนครพนม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธัญบุรี จังหวัดนครพนม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้ก็เพราะว่าผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์อาจกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่มเป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูงดังนั้นองค์การจะล้มเหลวหรือประสบผลสำเร็จก็อยู่ที่ผู้นำในการชี้ทิศทางในการก้าวเดินว่าจะเดินไปในหนทางไหนและมีอุปสรรคอะไรที่จะมีผลต่อองค์การซึ่งนั่นถือเป็นโจทย์ที่สำคัญสำหรับผู้นำในการที่จะคิดหาหนทางเข้ามาเสริมสร้างกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ (วงศกร เขียมเผ่า, 2555)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) เป็นผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคคลในองค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะคล้ายคลึง

กับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ซึ่งผู้นำต้องกำหนดทิศทางขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่รู้ทันสถานการณ์และสามารถปรับเปลี่ยนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงตัวเองและองค์การให้ทันต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าคงที่

### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หลายท่าน ดังนี้ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี ข้างหน้า วางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์

นฤมล สุภาพทอง (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มองการณ์ไกลในการสร้างและพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมาย

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

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

Finkelstein and Hambrick (1996, p. 7) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยชอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

Nahavandi (2000) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยความมีสายตาวัดที่กว้างไกลรักษาความยืดหยุ่น

และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์ และเปลี่ยนแปลง  
เชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยธรรมชาติต้องทำหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง  
กับการบริหารจัดการผ่านบุคคลอื่นในการบริหารจัดการทั้งองค์กรมากกว่าที่จะผ่าน  
หน่วยงานย่อยตามโครงสร้าง และกำหนดขอบเขตเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Dynamic)  
ต้องเรียนรู้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้  
สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยคำพูดหรือโดยทำเป็นตัวอย่าง (Role Model) และส่งผ่าน  
ความสามารถในการมองอนาคตที่กว้างไกลไปยังองค์กรโดยรวมได้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มี  
ประสิทธิภาพ หมายถึง การมีอิทธิพลในพฤติกรรม ความคิดและความรู้สึกของบุคคล  
ที่พวกเขาทำงานด้วย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร  
บุคคล (Human Capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความชำนาญ (Skill) มีความรู้  
ในองค์กร (Knowledge Management) สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (Innovation) สร้าง  
ผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย (Above-average Return) ให้กับ Stakeholders จุดมุ่งหมาย  
ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือความสามารถในการบริหารการดำเนินงานขององค์กรอย่างมี  
ประสิทธิผลและรักษาผลการดำเนินงานที่สูงตลอดเวลา สนับสนุนค่านิยมวัฒนธรรมที่ดี  
(Corporate Culture) ใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competency) ใช้ระบบการ  
ควบคุมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนถึงต้องวัดได้ และจัดให้มีการปฏิบัติทางคุณธรรม

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

Nongthanathorn (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง บุคคลที่มี  
ผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ออกแบบวัฒนธรรม  
องค์กร วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่รับฟังและเข้าใจผู้ร่วมงาน  
สามารถกำหนดและใช้แผนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง  
สร้างสรรค์องค์กรในอนาคต

Hitt, Ireland, and Hoskisson (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็น  
ภาวะการณ์ที่ผู้นำนำโดยการกำหนดทิศทาง การสร้างทางเลือกและการนำไปสู่การปฏิบัติ  
ผู้นำตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่จะอาศัยโชค  
ช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและ  
ภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาวและการพัฒนา



ยุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนด ทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์การ การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มี ประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม การควบคุมองค์การให้เหมาะสม

Daft (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถ ในการมองอนาคต รักษาความยืดหยุ่น มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และกระตุ้นริเริ่มให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน สรุปได้ ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการคาดคะเนมองในอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกองค์การ มีความคิดสร้างสรรค์สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความ ได้เปรียบต่อคู่แข่ง รวมทั้งสามารถถ่ายทอดผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบ ความสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

### ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2550, หน้า 38) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ มีดังนี้

1. ความสามารถที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ผ่านโปรแกรมภาวะผู้นำ หรือบุคลิกภาพความสามารถ
2. ประสบการณ์ที่เกิดจาก
  - 2.1 ทักษะเชิงมนทัศน์
  - 2.2 ทักษะเชิงเทคนิค
  - 2.3 ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์
3. ต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านความสามารถและประสบการณ์เมื่อมี โอกาสจะเป็นผู้นำในสถานที่และเวลาที่เหมาะสม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้กล่าวไว้ในตำราภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรม และแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (Highlevel cognitive activity) การคิดทางกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความรู้ลึกนี้กคิด และความเข้าใจระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) การซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่ง

ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนด เป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมาของ องค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering multiple inputs to formulate strategy) ต้องเป็นผู้ที่มีสมาธิในการทำงานสูง และสามารถ กำหนดอนาคตได้

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a future) ต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต มีการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับ ธรรมเนียมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับ องค์การในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) เป็นการใช้ความคิด สร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคำว่า การสร้างสรรค์ อนาคตใหม่ (Reinventing the future) Hamel กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถ ทำทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกว่า กลยุทธ์” หลายองค์การที่ไม่ ประสบความสำเร็จ ก็เพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เหนือกว่าคู่แข่ง

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision)

Nahavandi (2000 อ้างถึงใน เซวงค์กั๊ด พฤษเทศ, 2553) ได้จัดประเภท ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยแบ่งตามคุณลักษณะของผู้นำ ที่แตกต่างกันออกไปเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมสูง (High-Control Innovator) หมายถึง เป็นผู้นำที่ชอบแสวงหาความท้าทายสูงแต่ยังเน้นการควบคุมการปฏิบัติการกิจ ตามหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การอย่างเข้มงวดซึ่งจะมองสิ่งแวดลอมเป็นโอกาส (Opportunities) และเต็มใจที่ใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าชั้นสูงมาช่วยให้บรรลุเป้าหมายและ แสวงหากลยุทธ์ที่มีลักษณะริเริ่มใหม่ ๆ มาดำเนินการ

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม (Participative Innovator) หมายถึง ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแสวงหาโอกาสความท้าทายและการริเริ่มใหม่จากภายนอกใน

ขณะที่การดำเนินงานภายในองค์การจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวม ๆ ที่มีความยืดหยุ่นมีลักษณะที่เปิดกว้างสูงเน้นวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วมและการเปิดเผยผู้นำแบบนี้มองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกว่าเป็นการสร้างโอกาสใหม่ให้แก่องค์การได้มากมายและพร้อมเปิดรับกระแสอิทธิพลภายนอกเข้าสู่องค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสภาพเดิม (Status Quo Guardian) หมายถึง ผู้นำแบบนี้ไม่แสวงหาความท้าทายแต่ต้องการที่จะคงการควบคุมเอาไว้โดยจะควบคุมงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การไว้ที่ตนและมักปฏิเสธการกระทำใด ๆ ที่ตนเห็นว่าเป็นการเสี่ยงเป็นผู้ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นภัยคุกคามและจะใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะปกป้องมิให้องค์การของตนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นผู้นำที่ไม่แสวงหากลยุทธ์ใหม่ที่สร้างสรรค์แต่จะยึดติดอย่างเหนียวแน่นกับแนวคิดเดิมหรือกลยุทธ์ที่ผ่านการทดสอบแล้วเท่านั้นลักษณะขององค์การในอุดมคติของผู้นำแบบนี้ก็คือ การดูแลอย่างใกล้ชิดและใช้วิธีการต่าง ๆ แบบอนุรักษ์นิยมอย่างเข้มงวดมีวัฒนธรรมองค์การที่เคยปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้วการตัดสินใจจะมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจสูงโดยผู้นำจะต้องรับรู้และเข้าไปเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจจะมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจสูงโดยผู้นำจะต้องรับรู้และเข้าไปเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจโดยตรง

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ (Process Manager) หมายถึง เป็นผู้นำที่ชอบกลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดติดกับแนวคิดหรือวิธีการเดิมที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้วชอบหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ที่อาจมีความเสี่ยงแต่เนื่องจากผู้นำประเภทนี้มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ในระดับต่าง ๆ จึงยอมรับความหลากหลายทางความคิดและการเปิดกว้างขึ้นในองค์การพนักงานจะไม่ถูกบังคับให้ต้องยึดติดกับเป้าหมายและนวัตกรรมร่วมกันแต่ทุกคนจะมีอิสระและการปฏิบัติงานประจำวันจะไม่ถูกวัดในเรื่องมาตรฐานสูงมากนักตราบเท่าที่ยังไม่ส่งผลเสียหายร้ายแรงต่อองค์การ

Robbins & Coulter (2003 อ้างถึงใน เซวงค์กดี พฤกษเทเวศ, 2553) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization's Current Mission, Objectives and Strategies) หมายถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการสำรวจและทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของ

องค์การ พันธกิจจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์การเพื่อจะได้ยึดเป็นหลักในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the Environment) หมายถึง การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การผู้บริหารในทุกองค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก อย่างต่อเนื่องเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์การอย่างถูกต้องทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) ซึ่งได้แก่ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment) เช่น ผู้รับบริการ วัตถุประสงค์ คู่แข่งกลุ่มผลประโยชน์หรือผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาแนวโน้ม (Trends) ของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. กำหนดโอกาสและอุปสรรค (Identifying Opportunities and Threats) หมายถึง เป็นขั้นตอนที่เป็นผลมาจากขั้นตอนที่ 2 เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็น สิ่งแวดล้อมภายในภายนอกแล้วหากส่งผลดีต่อองค์การแสดงว่าเป็นโอกาส (Opportunities) ขององค์การแต่หากส่งผลกระทบต่อองค์การแสดงว่าเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อองค์การ อย่างไรก็ตามสถานการณ์เดียวกันอาจเป็นโอกาสต่อองค์การหนึ่งแต่กลับเป็นอุปสรรค ต่ออีกองค์การหนึ่งก็ได้ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์การอาจมีสิ่งแวดล้อมภายในคือทรัพยากร ขององค์การแตกต่างกันหรือความสามารถในการจัดการต่างกันบางครั้งแนวโน้มของ สถานการณ์เดียวกันอาจมีทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์การไปพร้อม ๆ กัน ผู้บริหารจึงต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์และอาจใช้วิกฤติที่เป็นอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ สร้างความท้าทายให้แก่องค์การได้

4. การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ (Analyzing the Organization's Resources and Capabilities) หมายถึง การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน องค์การ (Internal Environment) เช่น พิจารณาทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ของพนักงานขององค์การ ผลิตภัณฑ์ (Product) สถานะทางการเงิน (Financial Position) รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานขององค์การทรัพยากรขององค์การจะเป็นปัจจัย สำคัญของความสำเร็จในการบริหารงาน

5. กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน (Identifying Strength and Weakness) หมายถึง จากการข้อมูลวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 หากองค์การมีสิ่งแวดล้อมภายในดีก็

หมายถึง เป็นจุดแข็ง(Strength) ขององค์การแต่หากสิ่งแวดล้อมภายในยังด้อยอยู่ก็ถือว่าเป็นจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การเมื่อองค์การมีจุดแข็งก็จะต้องรักษาจุดแข็งนั้นไว้ให้มีอยู่โดยตลอดและต้องปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนขององค์การให้หมดไป

6. กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies) หมายถึง องค์การทั้งหลาย จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ทั้งระดับองค์การระดับกลุ่มงานและระดับหน้าที่การกำหนดกลยุทธ์ จะดำเนินการขั้นตอนการตัดสินใจผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลากหลายหรือหลายทางเลือกแล้วเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์การเพื่อให้ได้ทั้งประสิทธิภาพประสิทธิผล และลดผลกระทบในการดำเนินงานขององค์การ

7. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies) หมายถึง กลยุทธ์ จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติแม้ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเลิศเพียงใดหากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์การการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ จะต้องอาศัยบุคลากรขององค์การอย่างถูกต้องเหมาะสมตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลพร้อมทั้งต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย

8. การประเมินผลงาน(Evaluating Results) หมายถึง ขั้นสุดท้ายของ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ (Strategies) ที่นำไปปฏิบัติทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์(Objectives) ภายใต้ พันธกิจ (Mission) เพียงใดมีสิ่งใดบ้างที่ควรต้องมีการปรับแก้ไขอย่างไรกระบวนการ ประเมินผลงานเป็นการควบคุม (Control Process) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหาร

Davies and Davies (2004) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ปรับปรุง พัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา
2. มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำความรู้มา วิเคราะห์ ประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์การ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
3. มีความสามารถในการปรับตัว เป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง และ

4. มีภาวะผู้นำ และมีสติปัญญา มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์และตัดสินใจได้ว่า สิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

#### องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น มีผู้กล่าวถึงไว้หลายแนวคิด ดังนี้  
 เซวคักดี พฤษเทศ (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 ความสามารถในการคิดเชิงปฏิกิริยา และความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหารซึ่งเป็นการกำหนดการดำเนินการระยะทางขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ หรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ (functions of Management) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำไปปฏิบัติ (Leading) และการควบคุมการปฏิบัติการ (Controlling)

3. ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน ได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

สืบวงศ์ กาพวงศ์ (2554, หน้า 76 –87) ได้สังเคราะห์และจำแนกคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพภายใต้แนวคิดบทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์และแนวคิดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลที่สะท้อนทั้งลักษณะของขอบข่ายความรับผิดชอบและสมรรถนะ (Competency) ที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์พึงมี จากแนวคิดของนักวิชาการประกอบด้วย Boal and Hooljberg (2000); Davies and Davies (2006); Gandz (2006); และ Cross and other (2008) โดยแบ่งคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลออกเป็น 5 คุณลักษณะดังนี้

1. สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การได้ กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถเห็นภาพในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถคาดการณ์บริบทของการแข่งขันโอกาสและอุปสรรคขององค์การได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายระยะทางขององค์การหรือวิสัยทัศน์ที่ทำทำ และสร้างคุณค่าเป็นที่รับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ดังกล่าว ไปสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้อง เกิดความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของวิสัยทัศน์ จนเกิดเป็นความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้องในอันที่จะยึดถือวิสัยทัศน์นั้นเป็นหลักแห่งคุณค่า

2. สามารถพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล เนื่องจากกลยุทธ์เป็นแนวทางการบรรลุวิสัยทัศน์ที่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์การ หรือเป็นการดำเนินการในแนวทางที่องค์การใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลตอบแทนสูง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถระบุและมีความเข้าใจถึงสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์การ สามารถเข้าในบริบทสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน สามารถมองภาพรวมของการแข่งขัน การดำเนินงาน จุดแข็งจุดอ่อนที่มีความซับซ้อนของเหตุการณ์ ความทับซ้อนในความเป็นเหตุและผล สามารถสังเคราะห์หรือคิดเชิงกลยุทธ์ให้องค์การได้เปรียบ เป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนความต้องการของประชาชนหรือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การใช้ทรัพยากรน้อย เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่ง หมายถึง กลยุทธ์นั้นต้องถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีสมรรถนะในการประสานกิจกรรมและทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาขับเคลื่อนกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องทราบถึงข้อกำหนด ระเบียบและวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยย่อย มีความสามารถในการวินิจฉัยตัดสินใจ ลำดับการใช้ทรัพยากรและจัดลำดับ

ความสำคัญของกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างสมคูล ไม่เน้นแต่งานพัฒนาโดยละเลยการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร หรือผลตอบแทนทางการเงิน

4. สามารถสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่ตั้งอยู่บนการยอมรับอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กร การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ผลที่คาดหวัง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล ต้องมีความฉลาดในการใช้อำนาจและมีความฉลาดทางสังคมเพื่อกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน มีความตั้งใจจริงในการมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานบนฐานของจริยธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าของการดำเนินงาน ในบริบทสังคมที่พิสูจน์ความตั้งใจจริงและความจริงใจจากจริยธรรมของผู้นำ สุดท้ายผู้นำต้องไม่ละเลยต่อการพัฒนาทุนทางสังคม ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

5. สามารถพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติจำนวนมาก ซึ่งทุกคนมีความสำคัญต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากบุคลากรของแต่ละฝ่ายขาดความรู้ ขาดความเข้าใจ ขาดความผูกพัน และขาดทักษะในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการดำเนินงานเชิงนวัตกรรม และให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล

ตัวสัญลักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 63-80) สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ในการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 องค์ประกอบคือ

องค์ประกอบที่ 1 ความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-level Cognition) หมายถึง ความคิดความเข้าใจที่ใช้ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มปัจจัยต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และสามารถสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมาสำหรับองค์กรที่มี



ปฏิกริยากับสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงมิโนทัศน์ และการคิดเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์การ (Strategic Direction Setting) หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในขององค์การ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างเป็นรูปธรรมประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

องค์ประกอบที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมาจัดทำกลยุทธ์แต่ละระดับในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ประกอบด้วยการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์และความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการวางแผนอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) และการวางแผนปฏิบัติการ (Operation Planning)

Robbins and Coulter (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย กระบวนการเชิงกลยุทธ์ 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 (Implementation) คือ ขั้นที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมหรือประเมินผล (Evaluation) คือ ขั้นที่ 8 การประเมินผลงาน ซึ่งจะเห็นว่า การดำเนินกระบวนการเชิงกลยุทธ์จะเน้นการวางแผน แต่หากการวางแผนกลยุทธ์เป็น อย่างดีแล้วมิได้นำไปปฏิบัติ หรือประเมินผลอย่างเหมาะสม องค์การก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ทุกกระบวนการต่างก็มีความสำคัญและต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify Current Mission, Objective Strategies) การสำรวจและทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์การ พันธกิจจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความมุ่ง

หมาย (Purpose) องค์การจะได้ยึดเป็นหลักในขอบเขตของสินค้าหรือบริการขององค์การ ส่วนเป้าหมายปัจจุบันขององค์การจะทำให้ทราบถึงรายละเอียดของพันธกิจที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้สอดคล้องของกลยุทธ์กับเป้าหมายขององค์การ และพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ว่าควรมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ ในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

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

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค (Identify Opportunities and Threats) เป็นขั้นตอนที่มีผลมาจากขั้นตอนที่ 2 เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกแล้วหากผลกระทบต่อองค์การ 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) สิ่งแวดล้อมภายในขององค์การจะเป็นกรอบกำหนดความสำเร็จในการบริหารงาน

ขององค์การอย่างหนึ่ง องค์การที่มีความสามารถเด่น (Core Competencies) ทางใดทางหนึ่ง เช่น ทักษะความชำนาญ เทคโนโลยี เงินทุน เหนือองค์การอื่น ใครจะเป็นอาวุธ (Competitive Weapons) ที่สร้างได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์การธุรกิจปัจจุบันจึงพยายามสร้างความสามารถเด่นที่คู่แข่งไม่อาจมีหรือเทียบเทียมได้

ขั้นที่ 5 การกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อน (Identifying Strength and Weakness) จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 หากองค์การมีสิ่งแวดล้อมภายในที่ดีเด่นหรือเหนือกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หมายถึง องค์การนั้นมีจุดแข็ง (Strength) แต่หากสิ่งแวดล้อมภายในด้อยกว่าคู่แข่งจะเป็นจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การ เมื่อองค์การมีจุดแข็งต้องรักษาไว้ให้มีอยู่โดยตลอด ขณะเดียวกันต้องแก้ไขจุดอ่อนหรือพยายามปรับเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งให้ได้ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การ (Organization's Culture) ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งขององค์การที่เป็นบุคลิกภาพ (Personality) ที่สะท้อนค่านิยมความเชื่อร่วมกันของคนในองค์การ อาจเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์การได้ เช่น หากวัฒนธรรมองค์การมีผลทำให้พนักงานมีความสามัคคี รักดีต่อองค์การร่วมมือกันทำงานหนักเพื่อองค์การก็จะเป็นจุดแข็ง แต่หากวัฒนธรรมองค์การที่เคยปฏิบัติมาตลอดไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การแต่งตั้งพนักงานที่ใช้ระบบอาวุโสอย่างเดียวโดยไม่พิจารณาความสามารถอาจถือเป็นจุดอ่อนขององค์การได้เช่นเดียวกัน 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) เพื่อให้ทราบว่าการกลยุทธ์ (Strategies) ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใด มีความคลาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติจริงตรงไหน ควรต้องมีการปรับแก้อย่างไร กระบวนการประเมินผลงาน หรือการควบคุม (Control Process) ซึ่งเป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีการเบี่ยงเบนจากแผนต้องดำเนินการแก้ไข ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในส่วนงานหรือกิจกรรมย่อย ๆ ในแผนก็ตาม

Dubrin (2004, pp 333–336) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติโดยรวม คุณลักษณะทั้งของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เข้าด้วยกันโดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1.1 ต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน

1.2 การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ

1.3 การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมีแตกต่างในเรื่องของตัวแทน และทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้

1.4 ผู้จัดการ ที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหามากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยังตำแหน่งที่สูงขึ้น

ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

1.5 นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหาซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในการด้านความคิด ความเข้าใจ และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไขก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้านการจินตนาการ

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอย่างไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่ากรมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง แนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยดังตัวอย่างต่อไปนี้

4.1 การสร้างแนวคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ เป็นแนวทางของการปรับปรุงด้านสมการเชิงมูลค่าของสินค้า/บริการอย่างแท้จริง สมการเชิงมูลค่า หมายถึง การพิจารณาว่าบุคคล (ลูกค้า) ต้องจ่ายเงินมากเท่าใดเพื่อให้ได้คุณค่าของสิ่งนั้นกลับมา มูลค่านี้ หมายถึง ตัวอย่าง เมื่อ 10 ปีที่แล้ว พรีนเตอร์เลเซอร์มีราคาประมาณ 120,000 บาท แต่ปัจจุบัน มีราคาเพียงประมาณ 30,000 บาท อีกความหมายของสมการเชิงมูลค่า คือ การใช้ประโยชน์จากคุณประโยชน์หลักหรือหน้าที่หลักของสินค้า/บริการนั้นไปในรูปแบบใหม่ ตัวอย่าง ประโยชน์หลักของบัตรเครดิต คือ การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ขายเกี่ยวกับการซื้อที่ปรากฏบนบัตรนั้น หมายถึง 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/การให้บริการตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า

วิธีที่ 3 เพิ่มช่องทางใหม่ในการเข้าถึงลูกค้า เช่น การขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต

4.3 การปรับของเขตอุตสาหกรรมใหม่ โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

วิธีที่ 1 การปรับขนาดอุตสาหกรรมใหม่ เช่น การขยายตัวจากอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่น ขึ้นไปเป็นระดับภูมิภาค แล้วเพิ่มเป็นระดับชาติและระดับโลก

วิธีที่ 2 การลดจำนวนผู้ค้าคนกลาง หรือเครือข่ายของผู้ขาย ปัจจัยการผลิต และยัง หมายถึง การเปลี่ยนโกดังเป็นร้านค้า เป็นต้น

วิธีที่ 3 การเพิ่มบริการเสริม เช่น บริการรถจักรยานยนต์จัดส่งสินค้าถึงที่แก่ลูกค้าซูเปอร์มาร์เก็ตอาจบริการขายอาหารร้อน ๆ สำหรับนำกลับบ้านได้ด้วย

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้อำนาจ เช่น คำถามถึงสิ่งที่

ที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุดบริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะเป็นองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคต ในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

5.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดเอาไว้ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่ และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

5.4 แบบกว้าง ๆ ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียด ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6 การเผชิญความเสี่ยง ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยง่ายดาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ ลักษณะนี้ จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

5.7 การมุ่งกำไร โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่างบริษัทที่มีวิสัยทัศน์ว่า เพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางด้านการค้าในฐานะบริษัทการตลาดชั้นนำของโลกในด้านเสื้อผ้ายี่ห้อดัง ๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือ ทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จคุณภาพชีวิตที่สมดุลทั้งส่วนตัวกับหน้าที่การงาน และสนุกกับการบุกเบิกความเพียรพยายามในการทำงานจะเห็นว่าวิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร็จจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น

Hill and Jones (2008) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการจัดการจัดเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้

1. มีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ (Clarity of vision) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการพิจารณาภาพรวมขององค์การและบริบท เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ หากผู้นำซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง ไม่สามารถระบุเป้าหมายในอนาคตได้อย่างชัดเจนให้แก่บุคลากร ความล้มเหลวในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ยุทธ์ย่อมเกิดขึ้นได้ เพราะทุกคนมีความเข้าใจในเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องสร้างความชัดเจนในเชิงเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารภาพในอนาคตขององค์การรวมถึงคุณค่าภายใต้วิสัยทัศน์นั้นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้และตระหนัก รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีความเข้มแข็ง

## 2. ผู้นำต้องสามารถระบุตัวแบบธุรกิจ (Articulation Business Model)

โดยผู้นำต้องแสดงให้เห็นแนวทางหรือกลยุทธ์ขององค์การที่จะใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ได้ เช่น การใช้เครือข่ายของการพัฒนาท้องถิ่นเป็นฐานในการระดมทรัพยากรเชิงบูรณาการ การประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปากเพื่อเพิ่มยอดขายในกลุ่มแม่บ้าน เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าองค์การจะดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนได้ผลต่อเนื่องจนบรรลุวิสัยทัศน์

## 3. ผู้นำต้องสามารถสร้างความผูกพันต่อภารกิจ (Commitment) แก่ผู้ปฏิบัติ

เนื่องจากความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลคือการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติตระหนักในคุณค่าของเป้าหมายและการเชื่อมโยงประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายกับผลตอบแทนของหน่วยงานย่อยและบุคคล

## 4. ผู้นำต้องสามารถให้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Being Well Informed)

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา กลยุทธ์ขององค์การจึงต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้นำจึงต้องมีข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลของสถานการณ์

## 5. ผู้นำต้องมีความตั้งใจจริงที่จะมอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ (Willingness to Delegate and Empowerment)

สืบเนื่องจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งผู้ปฏิบัติต้องมีอำนาจในการบริหารและตัดสินใจใช้ดุลยพินิจในระดับหนึ่ง เพื่อให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่ไม่มอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือมอบแต่ไม่เพียงพอยอมทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในช่วงของการปฏิบัติมีอุปสรรค

## 6. ผู้นำต้องฉลาดในการใช้อำนาจ (Astute Use of Power) คือ การจัดสรร

ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เพียงพอต่อความต้องการของทุกหน่วยงานเพื่อให้เกิดความสมดุลของการดำเนินงานและสร้างความผูกพันและการทำงานที่เชื่อมต่องานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ



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

1. การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) คือความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถนำวิสัยทัศน์มาถ่ายทอดตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร (Effectively Managing the Firm is resource Portfolio) มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิผล (Sustaining an Effective Organizational Culture) มีความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล (Establishing Balance Organizational Controls) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้ มาตรฐาน คุณภาพ การบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นเหตุการณ์หรือคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตความเป็นไปได้ ในวิสัยทัศน์รักษาความยืดหยุ่นและให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ สามารถชักจูงให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามแผนงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สรุป จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรซึ่งมีบทบาทและสามารถพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในการมองเหตุการณ์หรือคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตความเป็นไปได้ในวิสัยทัศน์ รักษาความยืดหยุ่นและให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ สามารถชักจูงให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554, หน้า 24) 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์การ 3) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และ 5) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

“วัฒนธรรม” มักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์กร กระบวนการทำงานในองค์กร หรือ ความเป็นผู้นำในองค์กร จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมีได้หมายรวมถึงทุก ๆ อย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ในอดีตมีการแปลความหมายของคำว่าวัฒนธรรมออกมาอย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคลว่าจะมองในรูปแบบใด เช่น นักมานุษยวิทยาอาจมองว่า วัฒนธรรมเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง นักสังคมวิทยา อาจมองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคมหนึ่ง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม ส่วนนักบริหารและจัดการอาจมองว่าวัฒนธรรม คือ กลยุทธ์ ลักษณะโครงสร้างขององค์กร และการควบคุมภายในองค์กรในโลกปัจจุบัน มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้นในการหาวิธีการ ที่จะมาปรับเปลี่ยนในการพัฒนาการทำงานของตน ตลอดจนพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม นั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์กร

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและรวบรวมไว้ ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

วรวิมล กิจสิริศาล (2553, หน้า 8) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบของสิ่งที่ก่อให้เกิดความเข้าใจกันในแนวทางการประพฤติและแนวทางในการทำงาน และความสัมพันธ์ (Glue) ในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งสามารถชี้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์การตามความหมายที่มีการศึกษาผลในการวางแผนการบริหาร (Management) ขององค์กรโดยตรง เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางในการวางกลยุทธ์ (Strategy) และรวมไปถึงเป็นแนวโน้มในการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรนั้น ๆ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรใช้เป็นหลักในการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

กฤษฎา ลดาสุวรรณ (2554, หน้า 12) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่เป็นคุณลักษณะของแต่ละองค์การยึดถือปฏิบัติสืบเนื่องกันมา ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน กรอบแนวคิด และธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้องค์กรอยู่ร่วมกันได้

กนกวรรณ วราภรณ์วิมลชัย (2554, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ความเข้าใจ ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณีและบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกหรือคนส่วนใหญ่ ในองค์การเห็นพ้องต้องกัน เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการแสดงพฤติกรรมและวิถีชีวิตในองค์การ โดยเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบุคลากร โดยมีกิจกรรมที่องค์การทำอยู่จะต้องมีรูปแบบความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ และเป็นแนวทางปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การแตกต่างกัน

ภคินันท์ชวัล นทีประทุม (2554, หน้า 11) สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของกลุ่มนั้น อันส่งผลให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่งและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก รวมทั้งเป็นวิถีการดำรงชีวิตในองค์การและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการหรือระบบความเข้าใจและยอมรับร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การ

ธาดา ศุภย์จันทร์ (2555, หน้า 27) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น ประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนที่คนในองค์การประพฤติตน

เป็นบรรทัดฐานร่วมกันในการรับมือกับสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนเป็นรูปแบบความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ หรือ ข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือคนส่วนใหญ่ภายใน องค์การที่ผูกสมัชชิกขององค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อนำพาองค์การไปสู่ ความสำเร็จ

นาฏพิมล คุณเผือก (2555, หน้า 23) ได้สรุปความหมายของ วัฒนธรรม องค์การ ว่า หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ภารกิจการทำงาน ที่องค์การให้ความสำคัญ เกิดจากองค์ประกอบที่บุคลากรในองค์การสร้างขึ้น แสดงออก ร่วมกันเพื่อสื่อความหมายเป็นเอกลักษณ์ให้เห็นในปัจจุบัน

ปริณ บุญฉวย (2556, หน้า 30) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ชุดของ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ ที่มีร่วมกันและรูปแบบของการปฏิบัติร่วมต่าง ๆ ของสมาชิก ในองค์การที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกในองค์การ มีการถ่ายทอด ในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องซึ่งมีความหมายต่อองค์การและมีความทนทานต่อการ เปลี่ยนแปลง

Allen and Meyer (1994, p. 52) ได้อธิบายความหมาย วัฒนธรรมองค์การ ว่าเป็นบรรทัดฐานของกลุ่ม ซึ่ง หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมของบุคลากรในกลุ่ม คาดหวังหรือสนับสนุนให้บุคลากรในกลุ่มปฏิบัติตาม

Shiffman and Kanuk (1997, p. 406) ได้ให้ความหมายว่า “วัฒนธรรม องค์การ หมายถึง ความเชื่อเกิดจากการเรียนรู้ ค่านิยมและขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งเป็นสิ่งที่นำมาใช้เพื่อควบคุมกำกับพฤติกรรมของสมาชิกของสังคมหนึ่ง ความเชื่อ จะประกอบด้วยความรู้สึกนึกคิดทางจิตใจ หรือความพร้อมที่จะกล่าวออกมาเป็นคำพูด ซึ่งเป็นการสะท้อนความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคคล หรือการประเมินบางสิ่งบางอย่าง (เช่น บุคคล ร้านค้า ผลิตภัณฑ์ และตราสินค้า)

Gordon (1999 p. 342) ได้สรุปความหมายของ วัฒนธรรมองค์การ ว่าเป็น ความเชื่อและค่านิยม รวมถึงสภาพแวดล้อมในองค์การที่บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วม และนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน กำหนดรูปแบบพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์เฉพาะ กลุ่มที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

Lund (2003, p. 235) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบ ของการแบ่งปันค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งช่วยให้บุคคลเข้าใจแนวทางและหน้าที่ขององค์การ และนำมาใช้เป็นบรรทัดฐานของพฤติกรรมในองค์การ

Robbins (2005) ได้กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ระบบของความหมายร่วม (System of Shared Meaning) ที่สมาชิกยึดถือร่วมกัน และเป็น สิ่งซึ่งแยกแยะองค์การหนึ่งออกจากองค์การอื่น ๆ ระบบของความหมายร่วมเป็นกลุ่ม ของคุณลักษณะที่สำคัญที่เป็นค่านิยมขององค์การ

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการมีส่วนร่วมที่เกิดจาก การกระทำ ค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกในองค์การ รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติ กันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติ และเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ

### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นประเพณี แบบอย่างที่อยู่ปฏิบัติของชุมชนหรือของกลุ่ม คน ตั้งแต่ระดับองค์การถึงระดับประเทศ วัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญดังต่อไปนี้

Hellrigel and Slocum (1982, p. 479) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ วัฒนธรรมองค์การว่าอยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรมและการปฏิบัติตนของสมาชิกที่อยู่ ในองค์การ มีดังนี้

1. สมาชิกในองค์การมีความสามารถรับรู้เรื่องราวในอดีตขององค์การ นั้น ๆ จนเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และนำมาใช้เป็นบรรทัดฐาน และแนวทางปฏิบัติงานในอนาคต

2. มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และการผลิตโดยตรง

3. ช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์การให้มีความรู้สึกร่วม ภายใต้อาณัติและปรัชญาที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

สุพานี สุกฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 427) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรม องค์การไว้ว่าวัฒนธรรมจะช่วยส่งเสริมการทำงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ และเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางการทำงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับ องค์การ และเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของวัฒนธรรม ที่มักจะพบก็คือ อาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง และคนในองค์การอาจขาดมุมมอง ใหม่ ๆ เพราะมักจะคิดอะไรที่คล้าย ๆ กัน รวมทั้งเป็นอุปสรรคต่อการรวบรวมขององค์การ ที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ซึ่งแนวทางที่จะใช้แก้ปัญหานี้คือ การพยายามให้อีก

ฝ่ายซึ่มซั้บวัฒนธรรมเข้าไป หรือพยายามรวมวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน หรือแยกวัฒนธรรมของแต่ละองค์การไว้ หรือทางเลือกสุดท้ายคือการลดความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่ถูกควบรวม

วิภาส ทองสุทธิ (2552, หน้า 472) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

1. สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและความสำเร็จทางการเงิน ก่อให้เกิดผลกำไรสูงองค์การ อย่างเช่นวัฒนธรรมที่เปิดกว้างให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน จะส่งผลให้การประกอบกิจการขององค์การดีขึ้นได้อย่างชัดเจน

2. เกิดขวัญและกำลังใจและผลิตภาพการผลิต กรณี้องค์การมีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องผลผลิต (Productivity) จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจและมุ่งเพื่อผลผลิตเสมอ ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่เน้นให้ความสำคัญกับคุณค่าความเป็นมนุษย์ก็จะทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในงานที่ดีได้

3. เป็นแนวทางในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพราะองค์การที่มีรูปแบบวัฒนธรรมที่ชัดเจนจะง่ายต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารในการกำหนดนโยบายในการทำงาน การกำกับดูแล กิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 34) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญมาก เพราะองค์การที่ประสบผลสำเร็จตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์การที่สั่งสมมาเป็นเวลายาวนาน ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์การสามารถเริ่มได้จากผู้บริหารซึ่งมีฐานะเป็นผู้นำขององค์การ เป็นผู้ที่จะสร้างความเชื่อและค่านิยมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและเป็นตัวอย่างที่ดีรวมถึง ให้คำแนะนำแก่บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามที่้องค์การต้องการ

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อ้องค์การ กล่าวคือ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจเรื่องราวในอดีต ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน และนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สะท้อนขบวนการคิด การตัดสินใจ ความพยายามบรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่ไร้รูปแบบ เนื่องจากไม่ได้เขียนเป็นตัวบทกฎหมายหรือระเบียบของ้องค์การ แต่บุคลากร มีการยอมรับและนำมายึดถือปฏิบัติ ทำให้

เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์การมากกว่าระเบียบ อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การด้วย

### รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีหลากหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบมีลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งมีนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ทำการศึกษาและนำเสนอรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

Cameron and Quinn (1999, p.32) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

#### 1. วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Hierarchy culture)

เป็นวัฒนธรรมองค์การ ที่มีโครงสร้างการทำงานแบบเป็นทางการ มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนและมีมาตรฐาน พนักงานทำงานอยู่ภายใต้การควบคุมและมีการกำหนดอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงาน และเน้นการตัดสินใจจากศูนย์กลาง

2. วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับต้นทุนและการทำธุรกรรมต่าง ๆ อย่างมาก มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมให้บุคลากรให้บุคลากรมีการแข่งขัน เน้นเป้าหมายของงาน และมุ่งการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ มุ่งสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การแก่บุคลากร สมาชิกในองค์การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อีกทั้งองค์การมีความตระหนักถึงสวัสดิการและสวัสดิภาพของบุคลากรด้วย

4. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adhocracy culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีรูปแบบที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการ มุ่งส่งเสริมการปรับตัวให้กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และให้อิสระภาพในการตัดสินใจ

Denison (1990, p. 205 ) ได้แบ่งวัฒนธรรมเป็น 4 รูปแบบ อันประกอบไปด้วย

1. วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) องค์การที่มีลักษณะค่านิยมความเชื่อวิธีการ ที่มีการตกลงร่วมกันในการกำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าประสงค์

ที่ชัดเจนซึ่งมีความสอดคล้องและนำมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน มีวิสัยทัศน์ที่แสดงให้เห็นว่า องค์การเป็นไปในทิศทางใด สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

2. วัฒนธรรมด้านเอกภาพ (Consistency Culture) องค์การที่มีลักษณะ ค่านิยม ความเชื่อ การปฏิบัติที่มีการตกลงร่วมกันในการกำหนดค่านิยม มีการกำหนดแนวปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากร มีความร่วมมือประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ

3. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) องค์การที่มีลักษณะ ค่านิยม ความเชื่อ และการปฏิบัติที่ส่งเสริมให้บุคลากร มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ ในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบด้วยตนเอง การเข้าร่วมประชุม และวางแผนสนับสนุน การทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถภาพ และส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

4. วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) องค์การที่มีลักษณะ ค่านิยม ความเชื่อ วิธีการที่มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น มีการปรับปรุงพัฒนากระบวนการในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นการนำข้อมูลจากผู้รับบริการมาใช้ปรับปรุงการบริหารงานและนำมาใช้ในการตัดสินใจ มีการสนับสนุนการให้รางวัลแก่บุคลากรผู้สร้างนวัตกรรมให้ความสำคัญในการสรุปรายงาน เพื่อนำผลมาพัฒนาองค์การ

Daft (2001, p. 319) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การนั้น สามารถเสริมสร้างกลยุทธ์ และการออกแบบโครงสร้างเพื่อให้องค์การก้าวไปสู่ความมีประสิทธิภาพได้ จึงได้แบ่ง วัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัย 2 อย่างคือ ระดับความยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และการมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ภายในหรือภายนอก องค์การ ตามรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นให้ความสามารถในการปรับตัว (Acceptability) เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุความต้องการของใช้บริหาร จึงมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงาน

2. วัฒนธรรมที่เน้นพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรม ที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์การ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ต้องการ วัฒนธรรมแบบนี้ไม่ตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มุ่งบรรลุประสิทธิผล ที่ตั้งไว้ก็เพียงพอ



3. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกในองค์กรและมีการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งจะเสริมสร้างความรับผิดชอบ และความรู้สึกการเป็นเจ้าของขององค์กรให้กับพนักงานเพื่อนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร

4. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาหรือแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์กรประเภทนี้ มีวัฒนธรรมที่จะสนับสนุนวิธีการในการดำเนินงานโดยใช้ความร่วมมือกันภายในระเบียบ กฎเกณฑ์ นโยบาย สัญลักษณ์ พิธีการต่าง ๆ และเน้นประสิทธิภาพของงาน

Slocum and Hellriegel (2001, p. 491) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจากบริษัทชั้นนำของโลกหลายแห่ง และได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ มีกฎระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐาน และโครงสร้างตามลำดับชั้น

2. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีธรรมเนียมปฏิบัติให้บุคลากรยึดถือรวมกัน มีการขัดเกลาทางสังคมในองค์กร มีการสร้างความจงรักภักดีให้กับสมาชิก เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน และมุ่งเน้นให้สมาชิกมีการบริการจัดการตนเอง

3. วัฒนธรรมเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการพัฒนาและการวิจัย เพื่อส่งเสริมและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กร มุ่งเน้นการเป็นผู้นำในทางธุรกิจ มีลักษณะการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว รวมถึงเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นด้วย

4. วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อการวัดผลความสำเร็จจากการเจริญเติบโตทางด้านยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด สถานะทางการเงินขององค์กร และผลกำไรจากการดำเนินงาน

สุพานี สุกฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 410-414) ได้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 3 มิติ คือ

### วัฒนธรรมมิติที่ 1

1. วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) หมายถึง วัฒนธรรมหลักของคนในองค์การโดยรวม ซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์การนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) หมายถึง วัฒนธรรมของกลุ่มงาน หรือแผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์การหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือหลายแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้

วัฒนธรรมมิติที่ 2 แบ่งตามระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมขององค์การนั้น ๆ โดยแบ่งเป็น

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก เปลี่ยนแปลงได้ยาก เนื่องจาก คนส่วนใหญ่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกัน วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก ทำให้สมาชิกขององค์การมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดี และความผูกพันต่อองค์การมาก โดยเฉพาะองค์การทางการทหารหรือในองค์การของชาวเกาหลี และญี่ปุ่น จะมีน้ำหนักจะมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์การแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาติ โดยทั่วไปวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ แต่ขณะเดียวกันองค์การจะมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะถ้าองค์การนั้นมีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบผลสำเร็จ และถ้าองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก

2. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมากและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งจะปรากฏในองค์การที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์การที่อายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมขององค์การจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์การที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์การมากนัก หรือเนื่องจากการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

วัฒนธรรมมิติที่ 3 แบ่งวัฒนธรรมขององค์การออกเป็น 4 แบบ ตามมิติของการเน้น หมายถึง เน้นการมองภายในเป็นสำคัญ (Internal Focus) กับการมุ่งเน้นไปสู่ภายนอก (External Focus) และมิติของการยืดหยุ่น (Flexibility) กับการรักษาสภาพ

ที่เป็นอยู่ (Stability) โดยได้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบ ดังนี้  
 สุพานี สุกฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 410-414)

1. วัฒนธรรมแบบญาติมิตร (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยึดหยุ่น แต่มุ่งเน้นภายในองค์การ โดยในองค์การที่จะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมากให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การ รวมถึงมีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ โดยมีค่านิยมที่สำคัญในการทำงานตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional) การเน้นความเป็นทีม การมีส่วนร่วม การเห็นพ้องต้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ร่วมมือกันแบบพี่น้อง ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เน้นความเป็นธรรมและยุติธรรม

2. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ซึ่งวัฒนธรรมแบบราชการนี้จะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความมีระเบียบของการทำงาน ความมีเหตุมีผล ยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ความสำเร็จขององค์การเกิดขึ้นได้เพราะความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบราชการนี้จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่องการประหยัด และมุ่งเน้นประสิทธิภาพ การเน้นระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลหรือตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นทางการ และความเป็นแบบแผน

3. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่นสูง และมุ่งเน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา บุคลากรในองค์การมีอิสระในการตัดสินใจ และพร้อมลงมือปฏิบัติได้เมื่อเกิดความจำเป็น ผู้นำในองค์การจะมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรกล้าเสี่ยง และการทดลองคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ องค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบปรับตัวนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบ

4. วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเสถียรภาพหรือความมั่นคงและมุ่งเน้นการยอมรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ โดยองค์การจะมีเป้าหมายที่ต้องการที่ชัดเจนในเรื่องยอดขาย กำไร การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ บุคลากรในองค์การ

จะมีการแข่งขันกันทำงาน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน โดยมีค่านิยมในเรื่องการมุ่งมั่น เอาใจจริงเอาใจ การขยันขันแข็งในการทำงานการริเริ่มในระดับบุคคลเพื่อมุ่งเน้นไปสู่ชัยชนะ และความสำเริง

ชูชัย สมิติไกร (2554, หน้า 455) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การ เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว (The family culture) เป็นวัฒนธรรมขององค์การมีลักษณะเหมือนครอบครัว โดยผู้นำองค์การจะทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบความเป็นอยู่ของสมาชิก เปรียบเสมือนพ่อหรือแม่ที่ดูแลรับผิดชอบความเป็นอยู่ของสมาชิกในองค์การ มีอิทธิพลสูงสุดในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งในเรื่องของความแตกต่างทางด้านสถานภาพและลำดับชั้นภายในองค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การแบบหอไอเฟล (The Eiffel Tower) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสำคัญของงานและลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก ลักษณะโครงสร้างขององค์การเป็นทรงสูงมีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสั่งการและบังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งสมาชิกจะต้องประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

3. วัฒนธรรมองค์การแบบขีปนาวุธนำวิถี (The guided missile) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเสมอภาคและความสำคัญของงานเป็นหลัก เน้นเป้าหมายในการทำงานและการสร้างทีมงาน เพื่อมีการผลักดันให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การได้กำหนดไว้ สมาชิกในองค์การจะมีสิทธิเท่าเทียมกัน แต่ผู้ที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์การจะได้รับการยอมรับและ ให้เกียรติ ความสำคัญระหว่างสมาชิกในองค์การค่อนข้างผิวเผิน แต่จะให้ความสำคัญแก่วิชาชีพของตนและความสำเร็จในงาน

4. วัฒนธรรมองค์การแบบตู้บ (The incubator) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเสมอภาคและความสำคัญของคนเป็นหลัก ดังนั้น องค์การจึงมีลักษณะที่เปรียบเสมือนตู้บที่คอยช่วยให้สมาชิกแต่ละคนมีความสำเร็จและมีความเจริญเติบโต ในหน้าที่การงาน ส่วนผู้นำองค์การ จะเป็นผู้ที่อยู่เบื้องหลัง ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ช่วยแก้ปัญหาและอุปสรรครวมถึงปัญหาความขัดแย้งให้แก่สมาชิก องค์การที่มีวัฒนธรรมรูปแบบนี้จะเน้นความสำคัญแก่ปัจเจกบุคคล โดยสมาชิกแต่ละคน จะได้รับอิสระอย่างมากในการปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมขององค์การ ที่นำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ใช้แนวคิด ด้านวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990, P. 35 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ เศรษฐาภรณ์, 2553, หน้า 16) ซึ่งได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 รูปแบบ คือ

1.1 วัฒนธรรมส่วนรวม หมายถึง วัฒนธรรมที่มีลักษณะองค์การ มุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบูรณาการให้แก่บุคลากรในทุกระดับบุคลากรสามารถ เข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางมีการใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ การทำงานเป็นทีม ซึ่งเน้น การมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นแบบแผนหลักองค์การใช้ในการขับเคลื่อนงาน และ มีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง

1.2 วัฒนธรรมเอกภาพ หมายถึง วัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึง การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งมีความคงเส้นคงวาสูง มีการประสานงานที่ดี และ มีการบูรณาการที่ดี ผู้นำและผู้ตามมีทักษะในการสร้างบรรลู่ถึงข้อตกลงแม้ว่าจะมีทัศนะ ที่แตกต่างกัน ความคงเส้นคงวาเป็นแหล่งพลังที่มีพลังในการสร้างเสถียรภาพและ การบูรณาการภายในซึ่งเป็นผลมาจากการมีแบบแผนทางจิตร่วมกันและมีระดับ ของการยอมรับสูง

1.3 วัฒนธรรมปรับตัว หมายถึง การปรับตัวขององค์การเพื่อให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของแวดล้อมภายนอก การปรับตัวขององค์การถูกผลักดันจาก ผู้บริการ การเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาด และมีความสามารถและ มีประสบการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์การมีการเปลี่ยนแปลงระบบ อย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการปรับปรุง ความสามารถโดยรวมในการตอบสนองความต้องการ ของผู้รับบริการ

1.4 วัฒนธรรมพันธกิจ หมายถึง วัฒนธรรมที่องค์การมีสำนึกชัดเจน เกี่ยวกับเป้าประสงค์ และทิศทางซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็นเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และ ยุทธศาสตร์รวมทั้งการแสดงวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องเป็นในอนาคต เมื่อพันธกิจ ขององค์การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรม องค์การด้วย

สรุป จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรม องค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติขององค์การที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา จน

กลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม ภาษา วัตถุประสงค์ของ และวัฒนธรรม จนทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคมมีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน จนนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยในการวิจัย วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม ศึกษาจากองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ของ Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ เศรษฐากรณ์, 2553, หน้า 15)) ประกอบด้วย

- 1) วัฒนธรรมส่วนร่วม
- 2) วัฒนธรรมเอกภาพ
- 3) วัฒนธรรมปรับตัว
- 4) วัฒนธรรมพันธกิจ

### แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในหัวข้อนี้กล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA) จุดประสงค์การประเมิน การดำเนินการ ผลที่คาดหวัง ขั้นตอนการประเมิน และประเด็นและเกณฑ์การประเมินดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2564)

#### ความเป็นมาและความสำคัญของการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA)

ด้วยวิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในการ “มุ่งสร้างท้องถิ่นไทยให้เข้มแข็ง โปร่งใส ก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 อย่างมั่นคง ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ที่เป็นเสมือนเป้าหมาย ในการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่จะต้องส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน อันจะส่งผลให้ประชาชนในพื้นที่ได้รับบริการที่ดีและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จะต้อง มี “เครื่องมือ-ข้อมูล” ที่มีประสิทธิภาพที่ใช้ในการดำเนินงาน

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงได้มีการกำหนดระบบการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบของการ “ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมาและพัฒนาวิธีการ รูปแบบ หลักเกณฑ์ และมาตรฐานการประเมิน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมัก เรียกกันว่า “การประเมิน Core Team” อันหมายถึงทีมประเมินที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มอบหมาย

ให้จังหวัดแต่งตั้งบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเป็นทีมตรวจประเมินมาตรฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ครอบคลุมทุกแห่งทั่วประเทศ ซึ่งมีประมาณ 500 ทีม ในแต่ละปี ทั้งนี้ มีการติดตาม ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อแก้ไขจุดอ่อน ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนำผลการประเมินในปีที่ผ่านมาเป็น “ฐานข้อมูล” เทียบเคียง นอกจากนี้ยังใช้ผลการประเมินในการกำหนดแนวทางนโยบาย โครงการเพื่อยกระดับศักยภาพ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงานเพื่อให้ประชาชนได้รับการตอบสนองความต้องการ อย่างแท้จริงและทั่วถึง

ปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้แบ่งการประเมินประสิทธิภาพเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ

ด้านที่ 2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา

ด้านที่ 3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง

ด้านที่ 4 ด้านการบริการสาธารณะ

ด้านที่ 5 ด้านธรรมาภิบาล

ด้านที่ 6 ด้านติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” (สถ-อปท) หรือ “Local Performance Assessment” (LPA) โดยในปี พ.ศ. 2559 ได้มีการพัฒนารูปแบบการประเมินให้มีความสอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล และส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยมีการกำหนดให้ผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลเพื่อสร้างความโปร่งใส และสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และในปี พ.ศ. 2560 ได้มีการพัฒนารูปแบบการประเมิน โดยมีการเพิ่มการประเมิน ในเรื่องการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบ ได้ ตามหลักธรรมาภิบาล จึงออกมาเป็นการประเมินในด้านที่ 5 “ธรรมาภิบาล” ขึ้นเป็นครั้งแรก รวมถึงมีการปรับปรุงแบบประเมินในด้านที่ 1-4 ให้มีตัวชี้วัดที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์มากขึ้น มีการใช้ระบบถ่วงน้ำหนักการประเมิน เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดในแต่ละหมวด มีการใช้การประเมินผลคะแนนบางตัวชี้วัดโดยดึงข้อมูลจากระบบสารสนเทศ และมีการเพิ่มตัวชี้วัดนำร่องในเรื่องที่สอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล

กระทรวงมหาดไทยหรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น แต่ยังเป็นเรื่องใหม่และยังมีการซักซ้อมและดำเนินการที่อาจจะยังไม่เต็มที่จึงใช้ การตรวจนารองโดยยังไม่คิดเป็นคะแนน แต่เป็นการตรวจเพื่อเก็บข้อมูลและแนวโน้ม เพื่อนำไปพิจารณาดำเนินการในปีถัดไป รวมถึงใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาเพื่อยกระดับศักยภาพ และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป นอกจากนี้ยังได้เพิ่มการประเมินด้านที่ 6 “ติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น” ขึ้นมาเป็นครั้งแรก โดยไม่ได้เป็นการประเมินที่ให้คะแนน แต่เป็นการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งข้อมูลเกี่ยวกับดำเนินงานของตนเองที่คิดว่าเป็นนวัตกรรมท้องถิ่น เป็นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ในการตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยให้ส่งข้อมูลเข้ามาตามความสมัครใจเพื่อเก็บเป็นฐานข้อมูลในการใช้ประโยชน์ต่อไป

### จุดประสงค์การประเมิน

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงาน และจัดบริการสาธารณะที่มีมาตรฐาน ขึ้นพื้นฐานเช่นเดียวกันทั่วประเทศ
  2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งทราบสถานะของตนเองจากผลการประเมินประสิทธิภาพว่าอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเดียวกัน ในจังหวัดเดียวกัน ในภาคเดียวกัน หรือในระดับประเทศ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานต่อไปโดยไม่หยุดนิ่ง
- 2.3 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำผลการประเมินนี้ไปเป็นพื้นฐาน ในการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง พัฒนา ส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

### การดำเนินการ

นอกจากบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นยังมุ่งหวังให้ สถ-อปท หรือ LPA ได้รับความสนใจจากส่วนราชการ ที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้ผลการประเมินดังกล่าวเป็นฐานข้อมูลสำคัญเพื่อกำหนดนโยบายสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานประมาณ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึงส่วนราชการที่สนับสนุน



ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งได้ทราบปัญหา อุปสรรค และจุดอ่อน ในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อช่วยส่งเสริมศักยภาพทั้งความรู้ ความสามารถ บุคลากร ทรัพยากร งบประมาณ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เหมาะสม กับภารกิจและหน้าที่ที่ต้องรับภายหลังการถ่ายโอน และร่วมกันหาแนวทาง วิธีการช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมจัดทำแผนงาน โครงการ กับการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในอนาคตต่อไป

### ผลที่คาดหวัง

ความคาดหวังในการดำเนินการ สถ-อปท ทั้งที่ผ่านมาและที่กำลังพัฒนา ในช่วงต่อไป กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นมีได้คาดหวังเพียงให้องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศผ่านเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ ครบทุกแห่ง หรือสร้างแรงกระตุ้นให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพของตนเองเท่านั้น เหนือสิ่งอื่นใดการเผยแพร่ รายงานผลการวิเคราะห์เพื่อเป็นฐานข้อมูลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่จะจัดทำขึ้นทุกปีนับจากนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต้องการ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในมิติต่าง ๆ ให้แก่ประชาชน ผ่านทางสื่อช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลทั่วไปทราบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วน ใหญ่แท้จริงแล้วมีศักยภาพในการบริหารงานและตอบสนอง ความต้องการของประชาชน ในพื้นที่ได้เพียงใด และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น รวมทั้งให้ผู้อ่านใช้ประโยชน์จากผลการประเมินนี้เปิดใจรับทราบมุมมองที่ดีของ การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ และเข้าใจบทบาทของประชาชน ในการมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมดำเนินการ ร่วมตรวจสอบการทำงานกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามวิถีทางประชาธิปไตยระดับท้องถิ่นอันจะก่อให้เกิด ประโยชน์สุขแก่ประชาชนในพื้นที่ระดับ รากหญ้าด้วยตนเองอย่างแท้จริงต่อไป

### ขั้นตอนการประเมิน

กระบวนการประเมินผล สถ-อปท (LPA) ในแต่ละปีงบประมาณประกอบด้วย กระบวนการ ดังนี้

1. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจัดการประชุมระหว่างสำนัก/กองที่ เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุง แบบประเมินฯ (แบบ สถ-อปท) ให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ และภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานการณ์ในปัจจุบันโดยอ้างอิงกับ ผลการประเมินฯ ในปีงบประมาณที่ผ่านมา

2. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นโดยกองพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น จัดพิมพ์ แบบประเมินเพื่อส่งไปให้กับจังหวัด พร้อมจัดประชุมเพื่อชี้แจงการตรวจประเมินให้กับจังหวัดตามภาคต่าง ๆ ทั้ง 4 ภาค เพื่อเตรียมพร้อมในการตรวจประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. จังหวัดแต่งตั้งคณะทำงานตรวจประเมินประสิทธิภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ทีม สถ-อปท) อย่างน้อยคณะละ 4 คน ประกอบด้วย บุคลากรในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในส่วนภูมิภาค จำนวน 2 คน ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 1 คนและผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้นำชุมชนจำนวน 1 คน โดยจังหวัดหนึ่งอาจมีได้มากกว่า 1 คณะ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่แต่ละจังหวัด

4. คณะทำงานตรวจประเมินประสิทธิภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการตรวจประเมิน ในพื้นที่ตามคำสั่งของจังหวัดที่คณะได้รับมอบหมาย

5. จังหวัดรวบรวมผลการประเมินฯ ผ่านระบบที่กรมได้กำหนดขึ้น เพื่อประมวลผลและใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทาง รวมทั้งปรับปรุงการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไป

### ประเด็นและเกณฑ์การประเมิน

ปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้แบ่งการประเมินให้คะแนน LPA ออกเป็น 5 ด้าน คือ

#### ด้านที่ 1 การบริหารจัดการ

ตัวชี้วัดที่ 1-24 จำนวน 24 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. ตัวชี้วัดจริง จำนวน 23 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ 2-24 จำนวน 65 คะแนน
2. ตัวชี้วัดนารอง จำนวน 1 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวน 5 คะแนน (ไม่

นำไปนับเป็นคะแนน รวม)

เป้าหมายเชิงคุณภาพ : องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและพร้อมในการดำเนินการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น

เป้าหมายเชิงปริมาณ : ร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านที่ 1 ร้อยละ 70

#### ด้านที่ 2 การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา

ตัวชี้วัดที่ 25-44 จำนวน 20 ตัวชี้วัด จำนวน 100 คะแนน

เป้าหมายเชิงคุณภาพ : องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการวางแผน การส่งเสริม การพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ พร้อมทั้งมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและ ข้อร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ พร้อมกับส่งเสริม และสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายเชิงปริมาณ : ร้อยละขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านที่ 2 ร้อยละ 70

ด้านที่ 3 การบริหารงานการเงินและการคลัง

ตัวชี้วัดที่ 45-90 จำนวน 46 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. ตัวชี้วัดจริง จำนวน 44 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ 45-78, 81-90 จำนวน 220

คะแนน

2. ตัวชี้วัด นำร่อง จำนวน 2 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ 79-80 จำนวน 10

คะแนน (ไม่นำไปนับเป็นคะแนนรวม)

เป้าหมายเชิงคุณภาพ: องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารงานการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดเก็บรายได้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีรายได้เพิ่มขึ้น ลูกหนี้ลดลง มีการดำเนินการด้านงบประมาณและพัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย โปร่งใส ไม่มีข้อทักท้วงที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารงานการเงินและการคลังจากหน่วยงานตรวจสอบ

เป้าหมายเชิงปริมาณ: ร้อยละขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านที่ 3 ร้อยละ 70

ด้านที่ 4 การบริการสาธารณะ

ตัวชี้วัดที่ 91-176 จำนวน 86 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. ตัวชี้วัดจริง จำนวน 85 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ 91-175, 176 จำนวน 415

คะแนน

2. ตัวชี้วัดนำร่อง จำนวน 1 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ 174 จำนวน 5 คะแนน

(ไม่นำไปนับเป็นคะแนนรวม)

เป้าหมายเชิงคุณภาพ : องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารงานตามแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนในท้องถิ่นในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว ด้านศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายเชิงปริมาณ: ร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านที่ 4 ร้อยละ 70

ด้านที่ 5 ธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัดที่ 177-190 จำนวน 14 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. ตัวชี้วัดจริง จำนวน 13 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ 177-189 จำนวน 65 คะแนน
2. ตัวชี้วัดนำร่อง จำนวน 1 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ 190 จำนวน 5 คะแนน

(ไม่นำไปนับเป็นคะแนนรวม)

เป้าหมายเชิงคุณภาพ : องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการสร้างจิตสำนึกและตระหนักในการใช้อำนาจหน้าที่ให้บังเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนในท้องถิ่น การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม หรือจริยธรรม และการบริหารราชการท้องถิ่น ให้โปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเฝ้าระวังการทุจริตและยกย่องบุคคลต้นแบบ ด้านคุณธรรม จริยธรรมทั้งในและนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เป้าหมายเชิงปริมาณ : ร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านที่ 5 ร้อยละ 70

โดยด้านที่ 5 ธรรมาภิบาล ซึ่งเพิ่มขึ้นมาใหม่ในปีนี้เป็นตัวชี้วัดนำร่องซึ่งยังไม่นำมาคิดคะแนนในการผ่านเกณฑ์การประเมินฯ แต่จะนำไปเป็นข้อมูลเพื่อพิจารณาในปีถัดไป เช่นเดียวกันกับในการประเมินด้านที่ 1-4 ก็จะมีตัวชี้วัดนำร่องซึ่งยังไม่มีคะแนนแต่มีการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อเก็บข้อมูลการดำเนินการที่ผ่านมาและเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการเตรียมพร้อมในการเข้ารับ การประเมินในปีถัดไป เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านจะประกอบด้วยหมวดต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 29 หมวด โดยแต่ละหมวด จะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่เท่ากัน ดังนี้

ด้านที่ 1 มีจำนวนตัวชี้วัดทั้งสิ้น 25 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดนำร่อง 4 ตัวชี้วัด)

ด้านที่ 2 มีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 49 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดนำร่อง 6 ตัวชี้วัด)

ด้านที่ 3 มีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 57 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดนารอง 2 ตัวชี้วัด)  
 ด้านที่ 4 มีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 83 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดนารอง 27 ตัวชี้วัด) และ  
 ด้านที่ 5 มีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 14 ตัวชี้วัด รวมทั้งหมดเป็น 214 ตัวชี้วัด  
 (ตัวชี้วัดนารอง 53 ตัวชี้วัด)

โดยในแต่ละตัวชี้วัดจะมีระดับการให้ค่าคะแนนจากเดิม 4 ค่าคะแนน ได้แก่ ค่าคะแนนที่ระดับ 0 หมายถึง ไม่มีการดำเนินการ ค่าคะแนนที่ระดับ 1 หมายถึง เริ่มมีการดำเนินการ ค่าคะแนนระดับที่ 3 หมายถึง มีการดำเนินการ การแล้วแต่ยังไม่ครบถ้วน ตามเป้าหมายที่กำหนด และค่าคะแนนระดับที่ 5 หมายถึง มีการดำเนินการแล้วเสร็จ และบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยในปี 2560 ได้มีการเพิ่มค่าคะแนนระดับที่ 2 และค่าคะแนนระดับที่ 4 เพิ่มเข้ามาเพื่อจำแนกระดับคะแนนให้ละเอียดขึ้นในบางตัวชี้วัด ทำให้มีค่าคะแนนรวมทั้งสิ้น 6 ค่าคะแนน และ ในแต่ละตัวชี้วัดจะมีระดับการให้ค่าคะแนนที่หลากหลายขึ้น เช่น บางตัวชี้วัดที่เป็นการดำเนินการตามระเบียบ กฎหมายที่วัดได้ว่าการดำเนินการหรือไม่มีการดำเนินการ ค่าคะแนนก็จะมีแค่ระดับ 0 ระดับ 3 และระดับ 5 เป็นต้น นอกจากนี้การคิดคะแนนในแต่ละด้านจะมีการถ่วงน้ำหนักเป็นรายหมวดเพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของค่าคะแนนแต่ละหมวดตามการให้ความสำคัญของนโยบายที่เน้นหนักของรัฐบาล กระทรวงมหาดไทย และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยในแต่ละด้านจะมีการให้ค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละหมวดที่ไม่เท่ากัน เช่น หมวดที่เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์หรือเรื่องที่เป็นนโยบายสำคัญอย่างการบริหารจัดการขยะ, การเพิ่มขึ้นของรายได้ ก็จะมีค่าน้ำหนักที่มากกว่าหมวดที่เป็นการวัดกระบวนการทำงานทั่วไป ซึ่งค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละหมวดจะปรากฏตามตาราง “ตัวชี้วัดในการประเมิน” ในหัวข้อถัดไป

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

### ระดับของผลการประเมิน

ผลการประเมิน LPA ดังกล่าว จะถูกนำมาวิเคราะห์ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการแบ่งระดับ ผลการประเมินออกเป็น 5 ระดับ และในแต่ละระดับจะใช้สีเพื่อแทนระดับ

ผลการประเมินต่าง ๆ ดังนี้

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

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

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

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

ระดับ “ควรปรับปรุง” หมายถึง ผลการประเมินอยู่ที่ระดับต่ำกว่าร้อยละ 60 ใช้แทนด้วย “สีแดง”

ทั้งนี้ ได้กำหนด “เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ” สำหรับผลการประเมินในแต่ละองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นอยู่ที่ระดับร้อยละ 60 ของคะแนนเต็ม เนื่องจากเป็นค่าคะแนนที่ตรงกับค่าคะแนนการประเมินฯ ในแต่ละตัวชี้วัดที่ผ่านระดับ 3 ซึ่งหมายถึงการที่องค์ประกอบส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการตามตัวชี้วัดนั้น ๆ แล้วแต่ยังไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างครบถ้วน

ในการวิจัย ประสิทธิภาพขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่น (LPA) ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตาม เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2564 ซึ่ง ประสิทธิภาพขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่น หมายถึง ความสำเร็จของประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม ที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผนงานการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณของรัฐมาดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาท้องถิ่นส่งผลต่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืนเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนในประเทศ ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการ 2) การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา 3) การบริหารงานการเงินและการคลัง 4) การบริการสาธารณะ และ 5) ธรรมภิบาล ยกเว้นด้านติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น

## บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

ในหัวข้อนี้ พูดถึง บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

ความหมายของคำว่า การปกครองท้องถิ่น (Local Government) มีผู้ให้คำนิยามไว้มากทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ และคำนิยามดังกล่าวมักจะมี ความหมาย และหลักการที่สำคัญตรงกัน แตกต่างกันเพียงรายละเอียดและถ้อยคำ เช่น Daniel A. Wit. (1967, p. Unpage อ้างถึงใน อติพงษ์ จุฑิพิทยา, 2550, หน้า 22) ให้ความหมายว่า คือ การปกครองที่รัฐบาลกลางเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น ได้มีอำนาจ การปกครองรวมกัน หรือ John J. Clarke. (1957, p. Unpage อ้างถึงใน อติพงษ์ จุฑิพิทยา, 2550, หน้า 22)

ความหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ หน่วยการปกครองที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดโดยเฉพาะ แต่คำนิยามที่ได้รับการกล่าวอ้างอย่างกว้างขวางคือ คำนิยามของ William A. Robson (1953, p. Unpage อ้างถึงใน อติพงษ์ จุฑิพิทยา, 2550, หน้า 22) ผู้เชี่ยวชาญในกิจการปกครองท้องถิ่น เคยดำรงตำแหน่งประธานสมาคมการปกครองท้องถิ่นนานาชาติได้ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่น ดังนี้

การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ เพราะองค์กรปกครองท้องถิ่นไม่ใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย แต่องค์กรท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และมีองค์กรที่จำเป็น (Necessary Organizations) เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองท้องถิ่นนั่นเอง (อติพงษ์ จุฑิพิทยา, 2550, หน้า 23)

William V. Hollway (1959) กล่าวว่า การปกครองตนเองของท้องถิ่น หมายถึง องค์กรที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีอำนาจปกครองตนเอง มีการบริหารงานคลังของตนเอง และมีสภาของท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

Daniel Wit (1967, P.101-103 อ้างถึงใน โกวิท พงงาม, 2546, หน้า 20) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่น ก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชนโดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่น จึงจำเป็นต้องมีองค์การของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

โกวิท พงงาม (2552, หน้า 21-22) ได้รวบรวมนิยามต่าง ๆ และประมวลได้เป็นหลักการปกครองท้องถิ่น โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจมีความแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากร หรือขนาดของพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครองท้องถิ่นของไทย จัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบลและเมืองพัทยา

2. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม กล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตพอควร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจมากเกินไปไม่มีขอบเขต หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นจะกลายเป็นรัฐอธิปไตยเอง เป็นผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐบาล อำนาจของท้องถิ่นนั้นมีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นระดับใดจึงจะเหมาะสม

3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) ที่จะดำเนินการปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่ และเพื่อใช้บังคับประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบัญญัติ ข้อบังคับ เป็นต้น



3.2 สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น คือ อำนาจในการกำหนดงบประมาณ เพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่น นั้น ๆ

4. มีองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเอง องค์กรที่จำเป็นของท้องถิ่นจัดแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ องค์กรฝ่ายบริหาร และองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาลจะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร และสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติหรือในแบบมหานคร คือ กรุงเทพมหานคร จะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหารสภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

5. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น จากแนวความคิดที่ว่าประชาชนในท้องถิ่นเท่านั้นที่จะรู้ปัญหาและวิธีการแก้ไขของตนเองอย่างแท้จริง หน่วยการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีคนในท้องถิ่นมาบริหารงาน เพื่อให้สมเจตนารมณ์และความต้องการของชุมชน และอยู่ภายใต้การควบคุมของประชาชนในท้องถิ่น

โกวิท พวงงาม (2552) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเป็นบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น ตามหลักการที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

สรุปการปกครองท้องถิ่นเป็นรูปแบบการปกครองที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด และได้รับมอบหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริการประชาชนจากรัฐบาลส่วนกลางด้วยความใกล้ชิดกับประชาชนนี้เอง ทำให้การบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตรงจุดมากที่สุด และประชาชนก็มีส่วนร่วมในการบริหารงานท้องถิ่นผ่านทางตัวแทนที่มาจากการเลือกตั้ง

### โครงสร้างและรูปแบบการบริหารการปกครองท้องถิ่น

โครงสร้างการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยในปัจจุบัน เป็นระบบการปกครองส่วนท้องถิ่น 2 ระดับ คือ (สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์, 2554, หน้า 73)

1. ระดับจังหวัดเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับบน (Upper Lever) ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) การบริหารองค์กรส่วนจังหวัดประกอบด้วย สภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ สมาชิกสภา ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนในพื้นที่ อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี และสมาชิกสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด จะเลือกสมาชิกด้วยกันเป็นประธานสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด 1 คน และรองประธานสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดอีก 2 คน เป็นนายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัด 1 คน มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยองค์กรบริหารส่วนจังหวัด พุทธศักราช 2540

2. ระดับชุมชนเมืองและชนบท เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับล่าง (Lower Level) ในปัจจุบัน ได้แก่ เทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบล มีรูปแบบ ดังนี้

2.1 เทศบาล มีเทศบาลระดับต่าง ๆ ตามรายได้และจำนวนประชาชน คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง เทศบาลนคร การบริหารงานของเทศบาลทั้ง 3 ระดับ มีรูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารงานอย่างเดียวกัน ประกอบด้วย สภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ สมาชิกสภาเทศบาลได้รับเลือกโดยตรงจากประชาชน ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี สมาชิกสภาเทศบาลจะเลือกสมาชิกด้วยกัน เป็นประธานสภาเทศบาล 1 คน และรองประธานสภาเทศบาล 1 คน ส่วนนายกเทศมนตรีและเทศมนตรี ผู้ว่าราชการจังหวัดจะแต่งตั้งจากสมาชิกสภาเทศบาล โดยความเห็นชอบจากสภาเทศบาล มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 11 พุทธศักราช 2543

2.2 องค์กรบริหารส่วนตำบล การบริหารงานประกอบด้วย สภาองค์กรบริหารส่วนตำบล เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ สมาชิก มาจากการเลือกตั้ง ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี สมาชิกสภา จะเลือกประธานสภาองค์กรบริหารส่วนตำบล 1 คน รองประธานสภา 1 คน เลขานุการสภา 1 คน ดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี สำหรับคณะผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย นายกองค์กรบริหารส่วนตำบล 1 คน รองนายกองค์กรบริหารส่วนตำบล 2 คน เลขานุการนายกองค์กรบริหารส่วนตำบล 1 คน ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์กรบริหารส่วนตำบล พุทธศักราช 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พุทธศักราช 2546

นอกจากนี้ยังมีการปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบพิเศษ มี 2 องค์กร คือ

ก. กรุงเทพมหานคร การบริหารงานจะประกอบด้วย สภากรุงเทพมหานคร ซึ่งจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ สมาชิกสภาฯ ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในแต่ละเขต ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี สมาชิกสภาฯ กรุงเทพมหานครจะเลือกสมาชิกด้วยกันเองเป็น ประธานสภาฯ 1 คน รองประธานสภาฯ ไม่เกิน 2 คน ดำรงตำแหน่ง 2 ปี ส่วนผู้ว่าราชการ กรุงเทพมหานครได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน และมีรองผู้ว่าราชการฯ ไม่เกิน 4 คน ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พุทธศักราช 2528 และที่แก้ไข เพิ่มเติมถึงฉบับที่ 4 พุทธศักราช 2542

ข. เมืองพัทยา จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมือง พัทยา พุทธศักราช 2542 มีรูปแบบการบริหารคือ สภาเมืองพัทยาเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบด้วย สมาชิกจำนวน 24 คน เลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเมืองพัทยา อันเป็นการเลือกตั้งโดยตรงและและรับตำแหน่งคราวละ 4 ปี สมาชิกสภาฯ จะเลือกตั้ง สมาชิกด้วยกันเป็นประธานสภาเมืองพัทยา 1 คน และรองประธานฯ อีก 2 คน แล้วเสนอ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้ง ส่วนนายกเมืองพัทยานั้นมาจากการเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มี สิทธิเลือกตั้งในเขตเมืองพัทยาอันเป็นการเลือกตั้งโดยตรงและรับเช่นกัน ดำรงตำแหน่ง คราวละ 4 ปี มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พุทธศักราช 2542

จากอดีตที่ผ่านมาแม้กฎหมายจะบัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภท ต่าง ๆ มีอำนาจมากพอสมควร แต่ในความเป็นจริงกลับมีอำนาจในการบริหารงานน้อย มาก เพราะบทบัญญัติที่ให้อำนาจแก่ท้องถิ่นทั้งหลาย มักบัญญัติให้ตกอยู่ภายใต้กฎหมาย อื่น ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีอำนาจในการดำเนินการได้เต็มที่ แต่ในอนาคต องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 ที่กำหนดให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน โดยมีส่วนราชการในส่วนกลางคอยดูแล แต่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับคนในท้องถิ่นนั้น ๆ

### สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานอำเภอธาตุพนม มีรายละเอียดดังนี้

(ที่ทำการปกครองอำเภอธาตุพนม, 2561, หน้า 1)

บริเวณอำเภอธาตุพนมในปัจจุบันเดิมมีชื่อว่า “ภูกำพร้าว” เป็นที่อยู่อาศัยของชนเผ่าหนึ่งซึ่งมีศิลปวัฒนธรรมเป็นของตนเอง ตามประวัติบริเวณองค์พระธาตุพนมเคยเป็นที่ตั้งเมืองศรีโคตรบูร ซึ่งเป็นเมืองหลวงของอาณาจักรศรีโคตรบูร ต่อมาเมืองศรีโคตรบูรได้ย้ายไปตั้งอยู่ที่อื่น ชุมชนรอบองค์พระธาตุพนมก็ยังเป็นชุมชนใหญ่ดูแลรักษาองค์พระธาตุพนม

ในราชการที่ 5 ได้มีการจัดระเบียบการปกครองขึ้นใหม่ ชุมชนธาตุพนมได้จัดเป็น “บริเวณธาตุพนม” ขึ้นกับมณฑลลาวพวน มีหน้าที่ปกครองดูแลจากมุกดาหาร ถึงนครพนม ท่าอุเทน และเมืองไชยบุรี รวมทั้งเขตเรณูนครด้วย ต่อมา พ.ศ. 2440 ได้มีการจัดตั้งจังหวัด อำเภอ หมู่บ้าน “บริเวณธาตุพนม” และในปลายปี พ.ศ. 2449 สมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพ เสนาบดีกระทรวงมหาดไทย ได้เสด็จมาพักค้างคืนที่บริเวณข้างพระธาตุพนม 1 คืน และเมื่อเสด็จกลับกรุงเทพมหานคร จึงได้ประกาศตั้งอำเภอธาตุพนมขึ้น ในปี พ.ศ. 2450 เป็นต้นมา

อำเภอธาตุพนมเป็นอำเภอชายแดน ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของจังหวัดนครพนม พื้นที่มีลักษณะเป็นแนวยาวตามฝั่งแม่น้ำโขง ห่างจากจังหวัดนครพนมประมาณ 52 กิโลเมตร ห่างจากจังหวัดสกลนครประมาณ 76 กิโลเมตร ห่างจากจังหวัดมุกดาหารประมาณ 50 กิโลเมตร และห่างจากกรุงเทพมหานครประมาณ 707 กิโลเมตร ทิศเหนือติดต่อกับอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ทิศใต้ติดต่อกับอำเภอหว้านใหญ่ จังหวัดมุกดาหาร ทิศตะวันออกติดต่อกับ แม่น้ำโขง แขวงคำม่วน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทิศตะวันตกติดต่อกับ อำเภอนาแกอำเภอเรณูนคร จังหวัดนครพนม

อำเภอธาตุพนมมีพื้นที่ทั้งหมด 357.76 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 223,600 ไร่ รูปร่างลักษณะเป็นแนวยาวตามฝั่งแม่น้ำโขง ความยาวประมาณ 39.75 กิโลเมตร ความกว้างเฉลี่ยประมาณ 9 กิโลเมตร

อำเภอธาตุพนม แบ่งการปกครองส่วนภูมิภาคเป็น 12 ตำบล 136 หมู่บ้าน 5 เทศบาลตำบล 7 องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| 1. ตำบลธาตุพนม      | จำนวน 14 หมู่บ้าน |
| 2. ตำบลธาตุพนมเหนือ | จำนวน 8 หมู่บ้าน  |

3. ตำบลฝั่งแดง	จำนวน 11 หมู่บ้าน
4. ตำบลโพนแพง	จำนวน 8 หมู่บ้าน
5. ตำบลพระกลางทุ่ง	จำนวน 16 หมู่บ้าน
6. ตำบลนาถอน	จำนวน 14 หมู่บ้าน
7. ตำบลแสนพัน	จำนวน 8 หมู่บ้าน
8. ตำบลดอนนางหงส์	จำนวน 11 หมู่บ้าน
9. ตำบลน้ำก่ำ	จำนวน 20 หมู่บ้าน
10. ตำบลอุมเหมา	จำนวน 9 หมู่บ้าน
11. ตำบลนาหนาด	จำนวน 10 หมู่บ้าน
12. ตำบลกุดฉิม	จำนวน 7 หมู่บ้าน

อำเภอธาตุพนม แบ่งการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็น 12 แห่งประกอบด้วย

5 เทศบาลตำบล 7 องค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

1. เทศบาลตำบลธาตุพนม
2. เทศบาลตำบลธาตุพนมใต้
3. เทศบาลตำบลน้ำก่ำ
4. เทศบาลตำบลนาหนาด
5. เทศบาลตำบลฝั่งแดง
6. องค์การบริหารส่วนตำบลนาถอน
7. องค์การบริหารส่วนตำบลตำบลแสนพัน
8. องค์การบริหารส่วนตำบลดอนนางหงส์
9. องค์การบริหารส่วนตำบลโพนแพง
10. องค์การบริหารส่วนตำบลอุมเหมา
11. องค์การบริหารส่วนตำบลพระกลางทุ่ง
12. องค์การบริหารส่วนตำบลกุดฉิม

อำเภอธาตุพนม มีประชากรทั้งสิ้น 83,055 คน โดยจำนวนประชากรจำแนก

เป็นรายตำบล รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรในเขตอำเภอธาดูปูนม จังหวัดนครพนม

ชื่อตำบล	ประชากร(คน)
1. ตำบลธาดูปูนม	10,716
2. ตำบลธาดูปูนมเหนือ	5,529
3. ตำบลนาหนาด	5,676
4. ตำบลฝั่งแดง	6,868
5. ตำบลโพนแพง	4,894
6. ตำบลพระกลางทุ่ง	7,509
7. ตำบลนาถอน	8,609
8. ตำบลแสนพัน	3,913
9. ตำบลดอนนางหงส์	6,692
10. ตำบลน้ำก่ำ	12,381
11. ตำบลอุ่มเหมา	5,833
12. ตำบลกุศฉิม	4,435
รวม	83,055

ที่มา : สำนักทะเบียนอำเภอธาดูปูนม ณ วันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2562

### สภาพปัญหาของอำเภอธาดูปูนม

ปัญหาด้านเศรษฐกิจ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเศรษฐกิจ เป็นไปอย่างล่าช้า ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการค้า การลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้าน เกษตรกรขาดแหล่งทุน ขาดตลาดสินค้าการเกษตร ขาดการเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตร ปัญหาการยกระดับมาตรฐานการแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชน การตลาดการค้า และการลงทุนขยายตัวช้า และปัญหาภาวะเปราะบางของประเทศเพื่อนบ้านไม่เอื้อต่อการค้า การขนส่งผ่านแดน การบริการขนส่งสาธารณะมีต้นทุนสูง เช่น การขนส่งคนหรือสินค้าทางบก การขนส่งคนหรือสินค้าทางอากาศมีค่าใช้จ่ายสูง ปัญหาแหล่งและกิจกรรมการท่องเที่ยวยังไม่ได้รับการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานให้สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยว ขาดการวางแผนทางการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

ปัญหาด้านสังคม เช่น ขาดบุคลากรทางการแพทย์ที่ทันสมัยและสำคัญ ในการรักษาโรคเฉพาะทาง ขาดแคลนครู ปัญหาคุณภาพครู และปัญหาความด้อยโอกาส

ของเด็ก/ผู้พิการ ปัญหาประชาชนขาดความรู้ในการประกอบอาชีพ ขาดการศึกษา  
เยาวชนขาดโอกาสทางการศึกษา ทำให้เกิดปัญหาแรงงานไร้ฝีมือ เป็นต้น

ปัญหาด้านความมั่นคง เช่น ยาเสพติด แรงงานต่างด้าว การจลาจล  
อาชญากรรม ปัญหาการลักลอบค้าและเคลื่อนย้ายสิ่งผิดกฎหมายในพื้นที่และตาม  
แนวชายแดน ปัญหาสาธารณสุข ปัญหาการกัดเซาะตลิ่งริมแม่น้ำโขง

ปัญหาด้านทรัพยากรน้ำ เช่น ปัญหาขาดแคลนน้ำเพื่อการเกษตร  
และเกิดอุทกภัยน้ำท่วม การพัฒนาแหล่งน้ำยังไม่ทั่วถึง มีที่กักเก็บน้ำไม่เพียงพอ มีพื้นที่  
น้ำท่วมซ้ำซาก ระบบการกระจายน้ำในไร่นาไม่เพียงพอ สภาพดินไม่สามารถกักเก็บน้ำได้ดี  
ขาดการดำเนินการเชิงอนุรักษ์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่สนับสนุนการพัฒนา  
ทรัพยากรน้ำได้ ในพื้นที่น้ำท่วมเป็นอุปสรรคในการพัฒนาที่ดิน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในหัวข้อนี้ เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้  
ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมมา โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

นพดล ไชยสุระ (2560) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลขององค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ตัวแปรที่มี  
อิทธิพลทางตรง คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (0.06) ด้านวัฒนธรรมองค์การ  
(0.09) ด้านธรรมาภิบาล (0.89) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม คือ ด้านภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง (0.62) ด้านวัฒนธรรมองค์การ (0.29) และรูปแบบที่สร้างขึ้น  
ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์การ  
ด้านธรรมาภิบาล และด้านประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 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) แนวทางพัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและธรรมาภิบาล  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2

ประกอบด้วย พัฒนาคำถามการกระตุ้นทางปัญญา ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ด้านหลักความรับผิดชอบและด้านหลักความคุ้มค่า โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ปัจจัย สามารถอธิบายประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ได้ร้อยละ 33.05

กนก เพ็งจินดา (2561) ได้ทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การบริหารส่วนจังหวัด: กรณีศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับของวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การ 2) ศึกษาเส้นทางอิทธิพลของการพัฒนาขีดความสามารถ และ 3) พัฒนาโมเดลการพัฒนาขีดความสามารถขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฉะเชิงเทรา ลักษณะของการวิจัยเป็นการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณเป็นหลักแล้วติดตามด้วยวิธีการเชิงคุณภาพสนับสนุนผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำระดับของวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฉะเชิงเทราอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลทางตรงและส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การ (3) แบบจำลองการพัฒนาขีดความสามารถขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฉะเชิงเทรา มีชื่อว่า “CIAEG Model” ประกอบด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุ ดังนี้ C=Continent Reward (ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์) I=Intellectual Stimulation (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา) A=Achievement (วัฒนธรรมการมุ่งเน้นการสร้างสรรคด้านการมุ่งความสำเร็จ) E=Encouraging for High Effort (วัฒนธรรมการมุ่งเน้นนวัตกรรมด้านการมุ่งกระตุ้นให้ใช้ความพยายาม) G=Group's Achievement Concern (วัฒนธรรมการมุ่งเน้นปัจเจกชนนิยมหรือความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่มด้านการมุ่งความสำเร็จกลุ่ม) ทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบพบว่าค่าสถิติที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณามีค่าความสอดคล้องและผ่านเกณฑ์ตามทฤษฎีทุกค่า

กิตติ์วี เลเชะกุล, นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว, และศรัญลักษณ์ เทพวารินทร์ (2561) ได้ทำการศึกษารวมภูมิภาค วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของเทศบาลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของหลักธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในการบริหารงานของเทศบาลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย ผลจากการวิจัย



พบว่า ธรรมนูญบาล และวัฒนธรรมองค์การที่เข้าในสมการถดถอยพหุคูณมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของเทศบาลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยวัฒนธรรมพันธกิจส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของเทศบาลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนธรรมนูญบาลด้านหลักการบริหารจัดการส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของเทศบาลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลองค์การของเทศบาลได้ ร้อยละ 56.80

เพชรชมพู พิชญ์พันธ์เดชา (2561) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอัตราการแข่งขันสูง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวน 358 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 26 คน และครูผู้สอน 332 คน ซึ่งได้มาด้วยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และโรงเรียนมีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ

ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ ด้านการควบคุมองค์การอย่างเหมาะสม และวัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จและด้านการมุ่งเน้นโมติวีสัมพันธ์ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และวัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นสังจการแห่งตนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และวัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นบุคคล และการสนับสนุนไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ประกอบ คณะมาต (2562) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การและการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองบัวลำภู การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ศึกษาอิทธิพลวัฒนธรรมองค์การและการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 4) เสนอแนวทางการสร้างประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองบัวลำภู การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ คณะผู้บริหาร สมาชิกสภาข้าราชการและลูกจ้างในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 354 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นและการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 7 คน และปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 7 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ การสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาความ ผลการศึกษาพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ในการให้บริการสาธารณะ การจัดสรรงบประมาณ การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการจูงใจและให้รางวัลตอบแทน ประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย มิติด้านการบริหารจัดการ มิติด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา มิติด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง และมิติด้านการบริการสาธารณะ 2) วัฒนธรรมองค์การและการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล

การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสหสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง มีค่า  $r$  ระหว่าง 0.67-0.79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3) มีตัวแปรอิสระจำนวน 7 ตัวแปรที่มีอิทธิพลพยากรณ์ตัวแปรตามประสิทธิผล

การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย การวางแผนกลยุทธ์ในการให้บริการสาธารณะ การจัดสรรงบประมาณ การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการจูงใจและให้รางวัลตอบแทน 4) แนวทางการสร้างประสิทธิผลการดำเนินงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรใช้วัฒนธรรมแบบปรับตัวและการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลักสำคัญในการบริหาร เน้นเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในการให้บริการสาธารณะและให้ทุกฝ่ายเข้ามาร่วมในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอนและยึดตัวชี้วัดตามแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม (2563) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร
- 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 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 และวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผลด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลสูงสุด ( $\beta = .873$ ) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $\beta = .360$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

พยากรณ์ = .689 ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กร ร่วมกัน ทำนายได้ 68.90 %

สุรชาติ เขตนคร (2563) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม 3) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนมโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) ประสิทธิผลในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) 2) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักการกระจายอำนาจ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ = .473 ส่วนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านอื่น ๆ ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม ซึ่งการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักการกระจายอำนาจ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 47.30 3) แนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม ได้แก่ ควรมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานให้ชัดเจน มีความเหมาะสมเอื้อให้งานสำเร็จลุล่วง ควรมีการจัดระบบการทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ โดยยึดถือประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ให้ทันกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ทุกวัน และควรพัฒนาระดับการให้บริการ โดยเน้นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ

สุจิตรา สิงห์หันท (2563) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของประชาชนและประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ ) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานพัฒนาหมู่บ้าน อำเภอต่างอย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.62$ ) และประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.62$ ) 2) ตัวแปรย่อยทั้ง 5 ตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย 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 ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย 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) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าเบต้า .725 และ .193 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEA) ส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผ่านการมีส่วนร่วม

ของประชาชน (PAR) ค่าเบต้า=.143

พรรณปพร สื่อกกลาง (2563) ได้ทำการศึกษาจิตวิญญาณในการทำงาน และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับจิตวิญญาณในการทำงาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันในงาน ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของจิตวิญญาณในการทำงานและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) จิตวิญญาณในการทำงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59$ ) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ ) ความผูกพันในงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) 2) ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรย่อยของจิตวิญญาณในการทำงาน สามารถอธิบายความผูกพันในงานของบุคคลได้ร้อยละ 24.10 ( $R^{2Adj} = .241$ ) และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่า  $F = 24.173$ ,  $P < .01$ ) ตัวแปรงานที่มีคุณค่าและความหมาย มีค่าเบต้าเท่ากับ .260 และตัวแปรความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมขององค์การและของบุคคล มีค่าเบต้าเท่ากับ .203 3) ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปรย่อยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ สามารถอธิบายความผูกพันในงานของบุคลากรได้ร้อยละ 58.20 ( $R^{2Adj} = .582$ ) และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่า  $F = 77.289$ ,  $P < .01$ ) โดยวัฒนธรรมพันธกิจ มีค่าเบต้าเท่ากับ .273 วัฒนธรรมปรับตัว มีค่าเบต้าเท่ากับ .220 วัฒนธรรมเอกภาพ มีค่าเบต้าเท่ากับ .198 และวัฒนธรรมส่วนร่วม มีค่าเบต้าเท่ากับ .201

ณัฐพล อินธิแสง (2564) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขต

อำเภอเมืองสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.06$ ) รองลงมาคือ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.84$ ) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.81$ ) และการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.80$ ) ตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 3.98$ ) รองลงมาคือ ด้านการบริการสาธารณะ ( $\bar{X} = 3.90$ ) ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ( $\bar{X} = 3.85$ ) ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ( $\bar{X} = 3.61$ ) และด้านธรรมาภิบาล ( $\bar{X} = 3.58$ ) ตามลำดับ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ( $\beta = .430$ ) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ( $\beta = .221$ ) และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\beta = .173$ ) มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อธิบายได้ว่าองค์ประกอบดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 59.30 ( $R^2 = .593$ )

จิราพรรณ สุตลาภา (2565) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) และการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) 2) องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ได้แก่ วัฒนธรรมส่วนรวม ( $\beta = .241$ ) วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\beta = .239$ ) วัฒนธรรมปรับตัว ( $\beta = .229$ ) ยกเว้นวัฒนธรรมพันธกิจ องค์ประกอบดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 53.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ได้แก่ การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ( $\beta = .340$ ) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $\beta = .259$ ) การบริหารทรัพยากรองค์การ ( $\beta = .136$ ) ยกเว้นการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ องค์ประกอบดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 54.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัฐพล สุขประเสริฐ (2565) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของสุขภาพองค์การ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดบริการสาธารณะ ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับสุขภาพองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพการจัดบริการสาธารณะ ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของสุขภาพองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดบริการสาธารณะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร

ผลการวิจัยพบว่า 1) สุขภาพองค์การขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรรณานิคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ ) วัฒนธรรมองค์การขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรรณานิคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ ) ประสิทธิภาพการจัดบริการสาธารณะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรรณานิคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ ) 2) สุขภาพองค์การ ด้านความสมัครสมานสามัคคี ( $\beta = .347$ ) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดบริการสาธารณะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรรณานิคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 โดยสามารถทำนายระดับประสิทธิภาพการจัดบริการสาธารณะขององค์การ



ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรณานิคม ได้ร้อยละ 23.30 ( $R^{2Ad}=.233$ ) วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ( $\beta=.251$ ) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ( $\beta=.245$ ) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรณานิคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านวัฒนธรรมปรับตัว ( $\beta=.164$ ) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรณานิคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถรวมกันทำนายระดับประสิทธิผลการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรณานิคม ได้ร้อยละ 47.00 ( $R^{2Ad}=.470$ )

### งานวิจัยต่างประเทศ

Kim, Lee and Yu (2004, pp. 340–359) วิจัยเรื่อง “Corporate Culture and Organizational Performance” ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จำแนกวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation) ทำงานเป็นทีม (Team) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Support) และมุ่งเน้นงาน (Task) ศึกษากับธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจประกันภัยอุตสาหกรรม และโรงพยาบาล พบว่า ธุรกิจประกันภัยให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน คือการเจริญเติบโตของยอดเงินประกันอัตราผู้ทำประกันเพิ่มสูงขึ้น แต่ไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment) ส่วนธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Support) วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวสัมพันธ์กับผลกำไรและผลตอบแทนการลงทุน และธุรกิจโรงพยาบาล พบว่า มีวัฒนธรรมองค์การทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นงาน (Task) เป็นสำคัญ มีผลต่ออัตราการเข้าออก (Turnover) ของพนักงาน

Davies and Others (2005) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยความสามารถในการนำองค์กรรวม 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การจัดวางบุคลากรและองค์กรไปตามทิศทางของกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ อันได้แก่ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องท้าทายและสงสัย มีความไม่พอใจ และเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้กลยุทธ์ และการ

สร้างรูปแบบใหม่ ๆ ให้กับโรงเรียนของเขาและที่อื่น ๆ ด้วย 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญญาเชิงกลยุทธ์ที่พื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด

Kimmet (2005, p. 2-A) ได้ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบอบการเมืองปกครองในอาเซียน 4 ประเทศ พบว่า ในประเทศที่พัฒนาแล้วหลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้ในเชิงกลยุทธ์ทางการเมืองมากกว่าการนำเนื้อหาสาระไปประยุกต์ใช้นโยบาย 4 ประเทศ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย โดยพิจารณาเป็นประเทศ และเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาโดยศึกษาว่าประเทศเหล่านี้มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้อย่างไรบ้าง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของหลักธรรมาภิบาลในการเลือกตั้งปี 2004 ซึ่งพบว่า หลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และเป็นประเด็นสำคัญในการปฏิรูประบบปกครอง นอกจากนี้ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ได้กล่าวมานี้ ยังได้เรียนรู้ในการนำหลักธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาการเมือง การปกครอง โดยเน้นการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้พัฒนาบ้านเมือง การปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะที่บ้านเมืองมีความไม่แน่นอนเศรษฐกิจฝืดเคือง เพราะหลักธรรมาภิบาลเป็นรูปแบบการบริหารแนวใหม่ ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เมื่อนำไปใช้ ซึ่งนั่นก็คือจุดประสงค์สำคัญของหลักธรรมาภิบาลประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่าและหลักความรับผิดชอบ ในการพัฒนาระบอบการเมืองการปกครองในอาเซียน 4 ประเทศ

Rasouli, Asarzagdegan, and Asarzagdegan (2013, Abstract) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย Payam Nur และ Heris (2014) ศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์การต่อประสิทธิผลขององค์การในมหาวิทยาลัย Islamic Azad ผลการศึกษาทั้งสองชิ้นยืนยันตามข้อค้นพบในผลงานวิจัยอื่น ๆ ที่ผ่านมา โดยผลงานชิ้นแรก พบความสัมพันธ์ที่สัมพันธ์เชิงบวกระหว่างประสิทธิผลขององค์การกับวัฒนธรรมเกี่ยวข้องมากที่สุด รองลงมาคือ ความสอดคล้อง การปรับตัว และพันธกิจตามลำดับ แต่กระนั้น Rasouli และคณะ ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบของมหาวิทยาลัย Payam Nur ในการเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงาน ดังนี้ 1) การปรับปรุงลักษณะความเกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยควรให้ข้อมูลเพิ่มเติมกับพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีอำนาจในการตัดสินใจทั้งหมด การให้ความสำคัญกับทีมงาน มีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานสำหรับพนักงานทุกคน รวมถึงการให้รางวัลแก่บุคคลที่สามารถพัฒนาขีด

ความสามารถของตน 2) การปรับปรุงลักษณะความสอดคล้อง มหาวิทยาลัยต้องสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม และค่านิยมหลักอย่างแข็งขัน มีการลงทุนพัฒนาและ ความก้าวหน้า เพื่อให้บุคลากรสามารถเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว 3) การปรับปรุง ลักษณะการปรับตัว มหาวิทยาลัยไม่ควรปฏิเสธ หรือไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดใหม่ หรือข้อเสนอแนะของบุคลากร แต่ต้องสร้างสรรค์แหล่งเรียนรู้ที่ชัดเจนและมีคุณค่า 4) การปรับปรุงลักษณะด้านพันธกิจ มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับวิธีการดำเนินงาน ที่คุ้มค่า มีการปรับกระบวนการทำงานเพื่อสร้างผลกำไรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การทำให้บุคลากรคุ้นเคยต่อมุมมองและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย รวมถึง ให้บุคลากร มีส่วนร่วมกำหนดและวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร เป็นต้น

Syahputra (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Influence of locus of control and organizational commitment on job satisfaction moderated by organizational culture and its impact on job performance” ในรัฐบาหลีของอินโดนีเซีย การศึกษา ครั้งนี้กำหนดให้วัฒนธรรมองค์กร อันประกอบด้วย การเติบโตของชีวิตภายใน คุณค่าใน การทำงาน และชุมชนในที่ทำงาน เป็นตัวแปรรอง (Moderation) หรือตัวแปรร่วมกับตัวแปร หลักคือ การควบคุมภายในและความมุ่งมั่นต่อการทำงาน ที่ส่งผลความพึงพอใจในการ ทำงาน โดยมีผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรตาม ประชากร คือ บุคลากรที่ทำงานในรัฐบาหลี ของอินโดนีเซีย จำนวน 9,053 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้ตอบแบบ จำนวน 200 คน ทดสอบสมมติฐานด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ผลการวิจัยเผยว่า ความมุ่งมั่นสามารถเพิ่มความพึงพอใจในงาน และความ พึงพอใจในงานระดับสูง สามารถปรับปรุงผลการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ แต่การควบคุมภายในไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน เช่นเดียวกับวัฒนธรรมที่ดีขึ้นจะลด ความพึงพอใจในงานบนความมุ่งมั่นที่มากขึ้นของบุคลากร จากหลักฐานที่พบสามารถ อธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรร่วมที่มีพลังอย่างแข็งแกร่ง ต่อปฏิสัมพันธ์ ระหว่างความมุ่งมั่นและความพึงพอใจในงาน เนื่องจากผลลัพธ์ที่ชี้ว่าวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ และความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่น กับวัฒนธรรมองค์กร ก็สามารถลดความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษา จึงสรุปว่า ความมุ่งมั่นสามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้อย่างแท้จริง เพราะการให้ อิสระในการตัดสินใจโดยปราศจากแรงกดดันหรือการแทรกแซงจากบุคคลกลุ่มอื่น ๆ จะทำให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจในงาน และรู้สึกดีหรือชอบในงานที่ทำ ขณะที่การควบคุม

ภายในไม่สามารถเพิ่มความพึงพอใจในงาน เนื่องจากบุคลากรไม่ได้ถูกทำให้เชื่อมั่นว่าทักษะหรือความสามารถในการทำงาน จะนำไปสู่รางวัลที่เหมาะสมกับความสำเร็จมากไปกว่าการกำหนดโดยโชคช่วยหรือความสนิทสนมกับผู้นำ ความมุ่งมั่นระดับต่ำเพื่อรักษาความไว้วางใจผ่านความร่วมมือ จึงเป็นหนึ่งในสาเหตุที่การควบคุมภายในไม่มีส่วนสนับสนุนอย่างแท้จริงในการเพิ่มความพึงพอใจในงาน เช่นเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์การด้านจิตวิญญาณเท่านั้นที่เป็นตัวแปรทำนายความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับความพึงพอใจในงาน ส่วนความเข้าใจในคุณค่าของการทำงาน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในที่ทำงาน ไม่สามารถเพิ่มอิทธิพลการควบคุมภายในต่อความพึงพอใจในงาน

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในฐานะเป็นผู้กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศได้มีการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 ถึงปัจจุบัน ได้แบ่งการประเมินประสิทธิภาพเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านที่ 1 ด้านบริหารจัดการ ด้านที่ 2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านที่ 3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ด้านที่ 4 ด้านการบริการสาธารณะ ด้านที่ 5 ธรรมภิบาล เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานและจัดบริการสาธารณะให้มีมาตรฐานเช่นเดียวกันทั่วประเทศ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งได้ทราบสถานะตนเองจากผลการประเมินประสิทธิภาพว่าอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเดียวกัน ในจังหวัดเดียวกันในกลุ่มจังหวัดเดียวกัน ในภาคเดียวกัน หรือในระดับประเทศ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานอย่างไม่หยุดนิ่ง ตลอดจนกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำผลการประเมินไปเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานส่งเสริม ปรับปรุง และพัฒนาให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงาน

ให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กร ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนมผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปเป็นตัวแปร ดังนี้ 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554, หน้า 24) มาประยุกต์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด

ของการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม 2) องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ของ Denison and  
Haaland and Goelzer (2003, p. 209 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ เศวตารักษ์, 2553, หน้า 15)  
มาประยุกต์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม 3) เกณฑ์การประเมิน  
ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA)  
ประจำปี 2564 (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2564) มาประยุกต์เพื่อกำหนดเป็น  
กรอบแนวคิดของการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม เป็น การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

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

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

#### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ใน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จำนวน 12 แห่ง จำนวน 555 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอธาตุพนม. 2563)

#### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จำนวน 230 คน ขนาดของ กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเทียบตารางสำเร็จรูปคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan Krejcie and Morgan (อ้างถึงใน วาโร เฟิงส์วัตต์, 2562, หน้า 191) และจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่การคำนวณและตัวอย่างที่ได้สามารถเป็น ตัวแทนของประชาชนได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 230 คน

การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างมากน้อยตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละองค์ประกอบของส่วนท้องถิ่น แล้วทำการจับสลากรายชื่อ ทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นจนครบจำนวนตามที่กำหนด ผู้วิจัยสามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนขนาดของประชากรกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 ขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามองค์ประกอบของส่วนท้องถิ่น

	องค์ประกอบของส่วนท้องถิ่น	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	เทศบาลตำบลธาตุพนม	84	34
2	เทศบาลตำบลธาตุพนมใต้	60	25
3	เทศบาลตำบลน้ำก่ำ	53	22
4	เทศบาลตำบลนาหวาด	48	20
5	เทศบาลตำบลฝั่งแดง	52	21
6	องค์การบริหารส่วนตำบลนาถ่อน	36	15
7	องค์การบริหารส่วนตำบลตำบลแสนพัน	38	16
8	องค์การบริหารส่วนตำบลดอนนางหงส์	33	14
9	องค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์แพง	39	16
10	องค์การบริหารส่วนตำบลอู่หมื่น	35	15
11	องค์การบริหารส่วนตำบลพระกลางทุ่ง	40	17
12	องค์การบริหารส่วนตำบลกุศุมิ	37	15
	รวม	555	230

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอธาตุพนม (2563)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากร  
ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม  
อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และหน่วยงาน  
ที่สังกัด ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน  
เขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating  
scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ  
ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ทั้งนี้ ผู้วิจัย  
กำหนด คะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ  
มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ  
มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ  
ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ  
น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ  
น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ  
ธาตุพนม จังหวัดนครพนม แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale)  
5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนด คะแนน



ในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ
	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก
	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ
ปานกลาง	
	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อย
	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ
น้อยที่สุด	

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนด คะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุด  
 ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ลักษณะแบบสอบถาม  
 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Form)

### วิธีการสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

1. ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร นิตยสาร นิตยสารเฉพาะ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระเบียบวิธีวิจัย เพื่อหาแนวทางในการกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม และข้อคำถาม
2. สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม และวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม มากำหนดเป็นตัวแปรอิสระ และนำ 2) ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม มากำหนดเป็นตัวแปรตาม
3. กำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของข้อคำถามโดยการสังเคราะห์
  - 3.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554, หน้า 24) ออกมาเป็นข้อคำถามวัดระดับเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม
  - 3.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ของ Denison and Hoaland and Goelzer (2003, p. 209 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ เศวตภากรณ์, 2553, หน้า 15)) ออกมาเป็นข้อคำถามวัดระดับเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม
  - 3.3 เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2564 ออกมาเป็นข้อคำถามวัดระดับเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัยเพื่อตรวจแก้ไขเนื้อหา และความถูกต้อง

5. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือ กระทำโดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หลังจากนั้นนำมาหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้ (วารุ เฟ็งสวัสดิ์, 2551, หน้า 246)

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

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 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยเลือกข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ส่วนข้อใดมีค่าน้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น ข้อคำถามทุกข้อ จึงผ่านความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านที่ได้ตรวจสอบและเห็นว่ามีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาครอบคลุมในแต่ละด้านและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้ว ดังมีรายชื่อต่อไปนี้ โดยผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชาศรีต ชาญชิตปรีชา ตำแหน่ง รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.2 รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ

5.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร คณบดี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.4 ปลัดเทศบาลตำบลธาตุพนม อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

## 5.5 ท้องถิ่นอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านผู้เชี่ยวชาญและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
7. นำแบบสอบถามส่งให้ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out)
8. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาจำนวน 30 ชุด คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม ซึ่งเป็นพื้นที่ใกล้เคียง
9. นำข้อคำถามที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) โดยใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) คัดข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.361 ขึ้นไป ค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จากสูตรต่อไปนี้ (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2551)

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

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

เมื่อ  $p$  หมายถึง ค่าความยากง่าย

$r$  หมายถึง ค่าอำนาจจำแนก

$R_U$  หมายถึง จำนวนผู้ที่ตอบถูกในกลุ่มสูง

$R_L$  หมายถึง จำนวนผู้ที่ตอบถูกในกลุ่มต่ำ

$f$  หมายถึง จำนวนผู้ที่เข้าสอบในกลุ่มสูง

ซึ่งแบบสอบถามได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่างในข้อคำถาม ดังนี้

- 1) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาพรวมทั้งฉบับ อยู่ระหว่าง 0.398-0.859
- 2) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม อยู่ระหว่าง 0.398-0.840
- 3) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม อยู่ระหว่าง 0.434-0.859

4) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม อยู่ระหว่าง 0.404–0.838

10. นำข้อคำถามจากแบบสอบถามตอนที่ 2–4 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  $\alpha$  แทน ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

$k$  แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$\sum s_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนแต่ละข้อของแบบสอบถาม

$s^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมของผู้ตอบแต่ละคน

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

โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังนี้

1) แบบสอบถามภาพรวมทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่น .814

2) แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ได้ค่าความเชื่อมั่น .837

3) แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ได้ค่าความเชื่อมั่น .785

4) แบบสอบถามประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ได้ค่าความเชื่อมั่น .806

11. นำแบบสอบถามดังกล่าว ที่ผ่านการทดลองใช้ และหาค่าความเชื่อมั่น มาทำการปรับปรุงเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ถึงนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ทั้ง 12 แห่ง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จำนวน 230 คน

2. ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพร้อมชี้แจงรายละเอียด ความมุ่งหมายของการออกแบบสอบถามนี้ เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันในการตอบแบบสอบถาม

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และการลงพื้นที่จริง เพื่อนำแบบสอบถามไปแจกแก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 230 คน ทั้งชี้แจงรายละเอียด ความมุ่งหมายของการออกแบบสอบถาม

4. ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำแบบสอบถามไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยทำการคำนวณโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วลงรหัส (Coding form)
3. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคล ตามแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)

3.2 การวิเคราะห์ แบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก

ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ของคำถามเป็นรายข้อและรายด้าน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ Best (1993 อ้างถึงใน สิ้น พันธุ์พินิจ, 2554, หน้า 155) ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับน้อยที่สุด

3.3 การวิเคราะห์ แบบสอบถามตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ของคำถามเป็นรายข้อและรายด้าน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ Best (1993 อ้างถึงใน สิ้น พันธุ์พินิจ, 2554, หน้า 155) ดังนี้

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

3.4 การวิเคราะห์ แบบสอบถามตอนที่ 4 ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ของคำถามเป็นรายข้อและรายด้าน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ Best (1993 อ้างถึงใน สิ้น พันธุ์พินิจ, 2554, หน้า 155) ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง มีประสิทธิภาพในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง มีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีประสิทธิภาพในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด

3.4 การวิเคราะห์ แบบสอบถามตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด โดยวิธีพรรณนาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

3.5 การทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม 2) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การหาคุณภาพของเครื่องมือ ใช้สถิติเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญและใช้ค่าดัชนี IOC (Index of Item-objective congruence) หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) และการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)
3. การวิเคราะห์ระดับ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม 2) วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม 3) ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ผู้วิจัยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม 2) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร



ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ ดำเนินการโดย

4.1 ในเบื้องต้นจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาเพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity คือ การมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระซึ่งการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงมาก อาจส่งผลให้สมการตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้นจึงต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่าตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการตัวแบบได้โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับ ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม 2) วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม 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 ชุดที่ 2  
 $\sum x^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนน ชุดที่ 1  
 $\sum y^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนน ชุดที่ 2  
 $(\sum x)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนชุดที่ 1 ยกกำลังสอง  
 $(\sum y)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนชุดที่ 2 ยกกำลังสอง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) มีค่าระหว่าง  $-1$  ถึง  $+1$  ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น  $0$  แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยทิศทางของความสัมพันธ์พิจารณาจากเครื่องหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ กล่าวคือ ถ้าเป็นไปในทางบวก แสดงว่าค่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้าย ตามกัน ถ้าเป็นไปในทิศทางลบ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้ามหรือผกผันกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

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 (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2553, หน้า 376-377)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง  $0.91-1.00$  แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง  $0.71-0.90$  แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง  $0.31-0.70$  แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01–0.30 แสดงว่า  
มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิง  
เส้นตรง

ตรวจสอบตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) (กัลยา  
วานิชย์ปัญญา, 2553, หน้า 370) พิจารณาจากค่า Variance Inflation Factor (VIF) ซึ่งต้องมี  
ค่าไม่เกิน 10 พบว่า ค่า VIF สูงสุดที่ได้มีค่าเท่ากับ 2.023 และ พิจารณาจากค่า Tolerance ซึ่ง  
ต้องมีค่าอยู่ระหว่าง  $0 < 1$  พบว่า ค่า Tolerance มีค่าน้อยที่สุดคือ .494 แสดงว่าตัวแปร  
อิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

1. กราฟ Normal Prob. Plot มีการแจกแจงแบบปกติ มีการเรียงตัว  
ใกล้เคียงเส้นตรงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

2. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 โดยพิจารณาจากค่า Residual มีค่าเฉลี่ยความ  
คาดเคลื่อน (Residual) เท่ากับ .000 ซึ่งใกล้เคียงกับหรือเท่ากับศูนย์ เป็นไปตาม ข้อตกลง  
เบื้องต้น

3. มีความแปรปรวนคงที่ โดยพิจารณาจากกราฟ Scatterplot  
ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (Autocorrelation) พิจารณาจากค่า Durbin–Watson เท่ากับ  
1.889 ซึ่งต้องมีค่าไม่เกิน 2 สรุปได้ว่าความคาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน เป็นไปตามข้อตกลง  
เบื้องต้น

4.2 การศึกษา 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม

2) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple  
Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)  
เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร ตัวแปรหนึ่งเรียกว่าตัวแปรต้นหรือตัวแปร  
อิสระ (Independent variable) แทนด้วย X อีกตัวแปรหนึ่งเรียกว่าตัวแปรตาม (Dependent  
variable) แทนด้วย Y เป็นการดูความสัมพันธ์ว่าถ้า ตัวแปรอิสระเปลี่ยนแปลงไปแล้วตัวแปรตาม  
เปลี่ยนแปลงไปด้วยหรือไม่ ซึ่งสองตัวแปรนั้นจะต้องเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ การวิเคราะห์การ  
ถดถอยสามารถเขียนรูปแบบความสัมพันธ์ของสองตัวแปรได้ในรูปของสมการการถดถอย

ซึ่งสามารถพยากรณ์ค่าได้ในอนาคต หรือสามารถดูแนวโน้มของตัวแปรตามได้เมื่อเราทราบค่าตัวแปรอิสระ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

การวิเคราะห์การถดถอยเมื่อมีตัวแปรอิสระหนึ่งตัวแปรและตัวแปรตามหนึ่งตัวแปร แต่ถ้าหากตัวแปรตามหนึ่งตัวแปรกับตัวแปรอิสระมากกว่าหนึ่งตัวแปร จะเรียกว่าการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย เขียนความสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

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

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

$\beta$  แทนความชันของเส้นถดถอย (slope)

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

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

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ผู้วิจัยได้อันดับการวิเคราะห์ข้อมูล ไว้ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
$R^{2Adj}$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว
b	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์
$\beta$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวพยากรณ์
SL	แทน ผลรวมของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
SL <sub>1</sub>	แทน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
SL <sub>2</sub>	แทน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ
SL <sub>3</sub>	แทน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ
SL <sub>4</sub>	แทน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมี คุณธรรม

SL <sub>5</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล
OC	แทน	ผลรวมของวัฒนธรรมองค์การ
OC <sub>1</sub>	แทน	วัฒนธรรมส่วนร่วม
OC <sub>2</sub>	แทน	วัฒนธรรมเอกภาพ
OC <sub>3</sub>	แทน	วัฒนธรรมปรับตัว
OC <sub>4</sub>	แทน	วัฒนธรรมพันธกิจ
LPA	แทน	ผลรวมของประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
LPA <sub>1</sub>	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารจัดการ
LPA <sub>2</sub>	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา
LPA <sub>3</sub>	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง
LPA <sub>4</sub>	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริการสาธารณะ
LPA <sub>5</sub>	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านธรรมาภิบาล
P-Value	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ/ค่าความน่าจะเป็น
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน แยกออกเป็น 5 ตอน  
ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรม  
องค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม  
จังหวัดนครพนม

สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอน มีดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่สังกัด รายละเอียดดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=230)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	128	55.65
- หญิง	102	44.35
2. อายุ		
- 20-30 ปี	35	15.22
- 31-40 ปี	97	42.17
- 41-50 ปี	62	26.96
- 51-60 ปี	36	15.65
3. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	34	14.78
- ปริญญาตรี	177	76.96
- สูงกว่าปริญญาตรี	19	8.26
4. ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงาน		
- 1-5 ปี	41	17.83
- 6-10 ปี	97	42.17
- 11-20 ปี	76	33.04
- 21 ปี ขึ้นไป	16	6.96



ตาราง 3 (ต่อ)

(n=230)		
ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
5. หน่วยงานที่สังกัด		
- เทศบาลตำบลธาตุพนม	34	14.78
- เทศบาลตำบลธาตุพนมใต้	25	10.87
- เทศบาลตำบลน้ำก่ำ	22	9.57
- เทศบาลตำบลนาหวาด	20	8.70
- เทศบาลตำบลฝั่งแดง	21	9.13
- องค์การบริหารส่วนตำบลนาถ่อน	15	6.52
- องค์การบริหารส่วนตำบลตำบลแสนพัน	16	6.96
- องค์การบริหารส่วนตำบลดอนนางหงส์	14	6.09
- องค์การบริหารส่วนตำบลโพนแพง	16	6.96
- องค์การบริหารส่วนตำบลอุ่มหม้อ	15	6.52
- องค์การบริหารส่วนตำบลพระกลางทุ่ง	17	7.38
- องค์การบริหารส่วนตำบลกุตุฉิม	15	6.52
รวม	230	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม มีจำนวนทั้งสิ้น 230 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 55.65 และเพศหญิง จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 44.35

เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 42.17 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 26.96 อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 15.65 และอายุระหว่าง

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 76.96 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 14.78 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 คน

คิดเป็นร้อยละ 8.26

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน 6-10 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 42.17 ประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน 11-20 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 33.04 ประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน 1-5 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 17.83 และ ประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.96

เมื่อจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานสังกัดเทศบาลตำบลธาตุพนม จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 14.78 เทศบาลตำบลธาตุพนมใต้ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.87 เทศบาลตำบลน้ำก่ำ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.57 เทศบาลตำบลฝั่งแดง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 9.13 เทศบาลตำบลนาหนาด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.70 องค์การบริหารส่วนตำบลพระกลางทุ่ง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 7.38 องค์การบริหารส่วนตำบลตำบลแสนพัน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.96 องค์การบริหารส่วนตำบลโพนแพง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.96 องค์การบริหารส่วนตำบลนาถ่อน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.52 องค์การบริหารส่วนตำบลอุ่มหม้า จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.52 องค์การบริหารส่วนตำบลกุดฉิม จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.52 และองค์การบริหารส่วนตำบลดอนนางหงส์ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.09

โดยสรุป ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม มีจำนวนทั้งสิ้น 230 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 55.65 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.17 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 76.96 มีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.17 และปฏิบัติงานสังกัดเทศบาลตำบลธาตุพนม คิดเป็นร้อยละ 14.78

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม**

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม รายละเอียดดังตาราง 4-9

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม  
จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=230)

ด้านที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	4.21	0.72	มาก
2	การบริหารทรัพยากรในองค์การ	4.14	0.56	มาก
3	การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ	4.22	0.73	มาก
4	การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม	4.21	0.68	มาก
5	การควบคุมองค์การอย่างสมดุล	4.17	0.66	มาก
รวม		4.19	0.61	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การส่งเสริม  
วัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 4.22$ ) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม  
( $\bar{X} = 4.21$ ) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.21$ ) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล  
( $\bar{X} = 4.17$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การบริหารทรัพยากรในองค์การ ( $\bar{X} = 4.14$ )

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม  
จังหวัดนครพนม ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ รายข้อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อความคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกและนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้	4.20	0.79	มาก
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน	4.19	0.80	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.23	0.80	มาก
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.21	0.75	มาก
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถเชื่อมโยงและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย	4.20	0.82	มาก
รวม		4.21	0.72	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.23$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.21$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.19$ )

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม  
จังหวัดนครพนม ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ รายข้อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน	4.00	0.76	มาก
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการบริหารจัดการ งบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า	4.22	0.79	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดระบบบริหาร จัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถในหน่วยงาน	4.23	0.80	มาก
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการกระตุ้นและสร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการ ปฏิบัติงาน	4.11	0.74	มาก
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการส่งเสริมระบบการ จัดการค่าตอบแทนยกย่องชมเชยรวมถึงการเลื่อน ตำแหน่งที่ชัดเจนยุติธรรม	4.17	0.83	มาก
รวม		4.14	0.56	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด  
คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดระบบบริหารจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสม  
กับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.23$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมี  
การบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า ( $\bar{X} = 4.22$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
ต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่ม  
สมรรถนะในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.00$ )

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม  
จังหวัดนครพนม ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร รายชื่อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อความถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถกำหนดค่านิยมเพื่อ เป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน	4.18	0.79	มาก
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถกำหนดแบบแผนใน การทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง จากภายนอก	4.24	0.76	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการ ทำงาน	4.27	0.80	มาก
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านสร้างค่านิยมให้บุคลากรเกิด ความรักความสามัคคี	4.24	0.79	มาก
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นพลังผลักดันการทำงาน ของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน	4.18	0.85	มาก
รวม		4.22	0.73	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง  
ที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.27$ ) รองลงมาคือ  
ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถกำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพ  
การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ( $\bar{X} = 4.24$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชา  
ของท่านเป็นพลังผลักดันการทำงานของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.18$ )

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม  
จังหวัดนครพนม ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม รายข้อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนในพื้นที่ทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม	4.23	0.88	มาก
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	4.29	0.83	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.26	0.83	มาก
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรักและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนในพื้นที่ทุกคน	4.13	0.75	มาก
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใสยุติธรรม	4.15	0.94	มาก
รวม		4.21	0.68	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ( $\bar{X} = 4.29$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X} = 4.26$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรักและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนในพื้นที่ทุกคน ( $\bar{X} = 4.13$ )

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
 ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม  
 จังหวัดนครพนม ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล รายชื่อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม	4.14	0.86	มาก
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	4.19	0.86	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงาน	4.11	0.76	มาก
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ	4.23	0.82	มาก
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน	4.17	0.83	มาก
รวม		4.17	0.66	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ ( $\bar{X} = 4.23$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.19$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงาน ( $\bar{X} = 4.11$ )



**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม**

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม รายละเอียดดังตาราง 10-14

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=230)

ด้านที่	วัฒนธรรมองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	วัฒนธรรมส่วนร่วม	3.53	0.70	มาก
2	วัฒนธรรมเอกภาพ	3.82	0.52	มาก
3	วัฒนธรรมปรับตัว	3.89	0.51	มาก
4	วัฒนธรรมพันธกิจ	3.70	0.52	มาก
รวม		3.75	0.47	มาก

จากตาราง 10 พบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ วัฒนธรรมปรับตัว ( $\bar{X}=3.89$ ) รองลงมาคือ วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\bar{X}=3.82$ ) วัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X}=3.70$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม ( $\bar{X}=3.53$ )

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม  
ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม รายข้อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่าน เน้นการมอบอำนาจ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกระดับ	3.51	0.93	มาก
2	หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้บุคลากร เลือกวิธีการปฏิบัติภายใต้กรอบกฎหมาย	3.57	0.94	มาก
3	บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและรับรู้ข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่าง กว้างขวาง	3.51	0.98	มาก
4	หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม	3.52	0.91	มาก
5	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพ บุคลากรทุกระดับ	3.53	0.88	มาก
รวม		3.53	0.70	มาก

จากตาราง 11 พบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.53$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน  
สนับสนุนให้บุคลากรเลือกวิธีการปฏิบัติภายใต้กรอบกฎหมาย ( $\bar{X} = 3.57$ ) รองลงมาคือ  
หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับ ( $\bar{X} = 3.53$ ) ส่วนข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น  
ต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง ( $\bar{X} = 3.51$ )

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม  
ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ รายข้อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่าน มีค่านิยมแกนกลาง หรือ ค่านิยมร่วมอย่างชัดเจน	3.71	0.70	มาก
2	หน่วยงานของท่าน มีการร่วมกันกำหนดข้อตกลงที่ ชัดเจนถึงแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง	3.90	0.76	มาก
3	หน่วยงานของท่านแสวงหาความร่วมมือและ ประสานการทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่างๆ	3.83	0.76	มาก
4	หน่วยงานภายในหน่วยงานของท่าน มีการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน	3.74	0.91	มาก
5	หน่วยงานภายในหน่วยงานของท่าน มีการบูรณา การการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.92	0.73	มาก
รวม		3.82	0.52	มาก

จากตาราง 12 พบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X}$  =3.82) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานภายใน  
หน่วยงานของท่าน มีการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X}$  =3.92) รองลงมาคือ  
หน่วยงานของท่าน มีการร่วมกันกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนถึงแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง  
( $\bar{X}$  =3.90) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน มีค่านิยมแกนกลาง หรือ  
ค่านิยมร่วมอย่างชัดเจน ( $\bar{X}$  =3.71)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธัญพนม จังหวัดนครพนม  
ด้านวัฒนธรรมปรับตัว รายข้อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่าน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป	4.09	0.81	มาก
2	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาปรับปรุงการดำเนินงาน	3.99	0.85	มาก
3	หน่วยงานของท่านนำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ	3.90	0.68	มาก
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.77	0.74	มาก
5	หน่วยงานของท่าน มีวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง	3.76	0.74	มาก
6	หน่วยงานของท่านนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ	3.84	0.76	มาก
รวม		3.89	0.51	มาก

จากตาราง 13 พบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธัญพนม จังหวัดนครพนม ด้านวัฒนธรรมปรับตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาปรับปรุงการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.99$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน มีวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง ( $\bar{X} = 3.76$ )

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาดูปนอม จังหวัดนครพนม  
ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ รายข้อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่าน มีเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน	3.75	0.79	มาก
2	ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	3.69	0.70	มาก
3	หน่วยงานของท่าน สามารถทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต	3.71	0.68	มาก
4	ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน ตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์กรเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.67	0.82	มาก
รวม		3.70	0.52	มาก

จากตาราง 14 พบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาดูปนอม จังหวัดนครพนม ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.70$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน มีเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน ( $\bar{X}=3.75$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่าน สามารถทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต ( $\bar{X}=3.71$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน ตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์กรเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.67$ )

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม**

ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม แสดงรายละเอียดดังตาราง 15-20

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=230)

ด้านที่	ประสิทธิภาพของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การบริหารจัดการ	3.97	0.61	มาก
2	การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา	3.86	0.64	มาก
3	การบริหารงานการเงินและการคลัง	3.60	0.73	มาก
4	การบริการสาธารณะ	3.91	0.64	มาก
5	ธรรมาภิบาล	3.60	0.74	มาก
	รวม	3.79	0.58	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมาคือ การบริการสาธารณะ ( $\bar{X} = 3.91$ ) การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ( $\bar{X} = 3.86$ ) การบริหารงานการเงินและการคลัง ( $\bar{X} = 3.60$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ธรรมาภิบาล ( $\bar{X} = 3.60$ )

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านการบริหาร  
จัดการ รายข้อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี	4.11	0.74	มาก
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญ	4.01	0.70	มาก
3	หน่วยงานของท่านมีการจัดการข้อร้องเรียน	3.89	0.78	มาก
4	หน่วยงานของท่านมีการบริการประชาชน	3.99	0.85	มาก
5	หน่วยงานของท่านมีระบบการควบคุมภายในและ การตรวจสอบภายใน	3.92	0.83	มาก
6	หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.92	0.79	มาก
7	หน่วยงานของท่านมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารงาน	3.96	0.75	มาก
8	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงภารกิจ	4.01	0.82	มาก
9	หน่วยงานของท่านมีการดำเนินงานตามนโยบาย ของจังหวัด	3.97	0.81	มาก
รวม		3.97	0.61	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อ  
ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานของท่านมีการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี ( $\bar{X} = 4.11$ )  
รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญ ( $\bar{X} = 4.01$ ) ส่วนข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีการจัดการข้อร้องเรียน ( $\bar{X} = 3.89$ )

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม  
ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา รายชื่อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	3.99	0.73	มาก
2	ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.77	0.74	มาก
3	คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน	3.98	0.77	มาก
4	ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.92	0.73	มาก
5	ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.76	0.77	มาก
6	การดำเนินกิจการของสภาท้องถิ่น	3.74	0.79	มาก
รวม		3.86	0.64	มาก

จากตาราง 17 พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.99$ ) รองลงมาคือ คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน ( $\bar{X} = 3.98$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การดำเนินกิจการของสภาท้องถิ่น ( $\bar{X} = 3.74$ )



ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม  
ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง รายข้อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านมีการจัดเก็บรายได้	3.52	0.92	มาก
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดหางบประมาณ	3.63	0.82	มาก
3	หน่วยงานของท่านมีการพัสดุ	3.59	0.82	มาก
4	หน่วยงานของท่านมีการบริหารรายจ่าย	3.60	0.83	มาก
5	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำบัญชีและรายงานการเงิน	3.60	0.90	มาก
6	บำเหน็จบำนาญข้าราชการส่วนท้องถิ่น	3.67	0.84	มาก
7	หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานการเงินและการคลังจากหน่วยงานตรวจสอบไม่มีข้อบกพร่อง	3.62	0.82	มาก
8	หน่วยงานของท่านมีการเพิ่มขึ้นของรายได้	3.59	0.83	มาก
รวม		3.60	0.73	มาก

จากตาราง 18 พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง โดยภาพรวมอยู่ใน  
ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก  
ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บำเหน็จบำนาญข้าราชการส่วนท้องถิ่น ( $\bar{X} = 3.67$ )  
รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดหางบประมาณ ( $\bar{X} = 3.63$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ  
ที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีการจัดเก็บรายได้ ( $\bar{X} = 3.52$ )

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม ด้านการบริการ  
สาธารณะ รายข้อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	โครงสร้างพื้นฐาน	3.92	0.74	มาก
2	งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต	3.97	0.72	มาก
3	การวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์ กรรมและการท่องเที่ยว	3.87	0.71	มาก
4	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริม ศิลปะวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.91	0.75	มาก
5	หน่วยงานของท่านมีการจัดระเบียบชุมชน และ รักษาความสงบเรียบร้อย	3.92	0.74	มาก
6	หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการ และการ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม	3.87	0.71	มาก
รวม		3.91	0.64	มาก

จากตาราง 19 พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม ด้านการบริการสาธารณะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อ  
ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมาคือ โครงสร้าง  
พื้นฐาน ( $\bar{X} = 3.92$ ) หน่วยงานของท่านมีการจัดระเบียบชุมชน และรักษาความสงบ  
เรียบร้อย ( $\bar{X} = 3.92$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การวางแผนการส่งเสริมการลงทุน  
พาณิชย์กรรมและการท่องเที่ยว ( $\bar{X} = 3.87$ ) และหน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการ  
และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ( $\bar{X} = 3.87$ )

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านธรรมาภิบาล  
รายชื่อ

(n=230)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านมีนโยบายและการจัดกิจกรรม	3.55	0.89	มาก
2	หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร	3.63	0.91	มาก
3	การมีส่วนร่วมของประชาชน	3.67	0.81	มาก
4	หน่วยงานของท่านมีมาตรฐานการให้บริการ	3.57	0.91	มาก
5	หน่วยงานของท่านมีระบบ/กลไกจัดการกับเรื่องร้องเรียน	3.63	0.85	มาก
6	หน่วยงานของท่านไม่มีการถูกข่มขู่ความผิด	3.55	0.87	มาก
รวม		3.60	0.74	มาก

จากตาราง 20 พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม ด้านธรรมาภิบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.60$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อ  
ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การมีส่วนร่วมของประชาชน ( $\bar{X} = 3.67$ ) รองลงมาคือ หน่วยงาน  
ของท่านมีระบบ/กลไกจัดการกับเรื่องร้องเรียน ( $\bar{X} = 3.63$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ  
หน่วยงานของท่านมีนโยบายและการจัดกิจกรรม ( $\bar{X} = 3.55$ )

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และ  
วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอธัญพนม จังหวัดนครพนม**

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การ  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธัญพนม จังหวัด  
นครพนม รายละเอียดดังตาราง 21-23

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 แสดงว่าตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์  
กัน หลังจากนั้นจึงจะทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยจะพิจารณาจาก  
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (อนิทัย ศรีวานิช, 2552, หน้า 56)

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

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การกับ  
ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธัญพนม จังหวัดนครพนม  
รายละเอียดดังตาราง 21

ตาราง 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอธัญพนม จังหวัดนครพนม

ตัวแปร	SL <sub>1</sub>	SL <sub>2</sub>	SL <sub>3</sub>	SL <sub>4</sub>	SL <sub>5</sub>	SL	OC <sub>1</sub>	OC <sub>2</sub>	OC <sub>3</sub>	OC <sub>4</sub>	OC	LPA <sub>1</sub>	LPA <sub>2</sub>	LPA <sub>3</sub>	LPA <sub>4</sub>	LPA <sub>5</sub>	LPA
Mean	4.21	4.14	4.22	4.21	4.17	4.19	3.53	3.82	3.89	3.70	3.75	3.97	3.86	3.60	3.91	3.60	3.79
S.D.	0.72	0.56	0.73	0.68	0.66	0.61	0.70	0.52	0.51	0.52	0.47	0.61	0.64	0.73	0.64	0.74	0.58
SL <sub>1</sub>		.743**	.612**	.724**	.749**	.686**	.414**	.412**	.484**	.453**	.436**	.103**	.413**	.456**	.440**	.475**	.406**
SL <sub>2</sub>			.601**	.601**	.614**	.601**	.118**	.124**	.208**	.179**	.183**	.333**	.190**	.492**	.179**	.499**	.207**
SL <sub>3</sub>				.607**	.612**	.629**	.404**	.430**	.432**	.412**	.419**	.401**	.451**	.480**	.440**	.491**	.459**
SL <sub>4</sub>					.609**	.626**	.472**	.487**	.133*	.136*	.122**	.172**	.107**	.434**	.490**	.454**	.105**
SL <sub>5</sub>						.634**	.466**	.467**	.109**	.107**	.101**	.148*	.472**	.405**	.460**	.426**	.472**
SL							.448**	.466**	.118**	.101**	.496**	.156*	.465**	.407**	.466**	.404	.464**
OC <sub>1</sub>								.543**	.554**	.640**	.632**	.480**	.609**	.732**	.482**	.624**	.723**
OC <sub>2</sub>									.659**	.658**	.628**	.376**	.464**	.330**	.351**	.341**	.423**
OC <sub>3</sub>										.751**	.668**	.553**	.573**	.455**	.550**	.448**	.588**
OC <sub>4</sub>											.674**	.470**	.641**	.505**	.528**	.567**	.614**
OC												.558**	.673**	.614**	.564**	.662**	.703**
LPA <sub>1</sub>													.714**	.626**	.688**	.587**	.640**
LPA <sub>2</sub>														.703**	.793**	.720**	.687**
LPA <sub>3</sub>															.648**	.654**	.695**
LPA <sub>4</sub>																.653**	.651**
LPA <sub>5</sub>																	.678**
LPA																	

จากตาราง 21 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวม (SL) และวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวม (OC) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวม (LPA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โดย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวม (SL) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวม (LPA) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.464$ )

ส่วนวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวม (OC) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวม (LPA) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.703$ )

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวม (SL) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวม (LPA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.464$ ) ส่วนวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวม (OC) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวม (LPA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.703$ ) ซึ่งตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่อยู่ในเกณฑ์ข้อจำกัดหรือต่ำกว่า 0.80 (Stevens, 2002, p. 189) ไม่ทำให้เกิดปัญหาภาวะพหุสัมพันธ์ร่วม (Multicollinearity) ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อความแข็งแกร่งในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ และไม่ส่งผลให้สมการตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปร ขณะเดียวกันตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ เนื่องจากค่า VIF (Variance inflation factor) ไม่เกิน 10 และค่า Tolerance เข้าใกล้ 1

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม แสดงรายละเอียดดังตาราง 22

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std.error	$(\beta)$	t	P-value	Collinearity	
						Tolerance	VIF
(Constant)	2.862	.262		10.936	.000		
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (SL <sub>1</sub> )	.030	.087	.038	.349	.727	.300	3.333
การบริหารทรัพยากรในองค์การ (SL <sub>2</sub> )	.705	.120	.681	5.861	.000	.378	2.642
การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ (SL <sub>3</sub> )	.525	.102	.658	5.119	.000	.325	3.213
การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (SL <sub>4</sub> )	.218	.129	.255	1.684	.093	.289	3.123
การควบคุมองค์การอย่างสมดุล (SL <sub>5</sub> )	.135	.140	.152	.966	.335	.277	3.526

R=443, R<sup>2</sup>=.396, R<sup>2Adj</sup>=.378, F=10.918, Sig.=.000

จากตาราง 22 การวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 37.80 (R<sup>2Adj</sup>=.378) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ (SL<sub>2</sub>) ( $\beta$ =.681) และด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ (SL<sub>3</sub>) ( $\beta$ =.658) อธิบายได้ว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม ยิ่งมีการบริหารทรัพยากรในองค์การมาก ยิ่งมีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การมาก จะส่งผลให้มีประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม มากขึ้นด้วย ขณะเดียวกันตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหาภาวะพหุสัมพันธ์ร่วม

(Multicollinearity) เนื่องจากค่า VIF (Variance inflation factor) ไม่เกิน 10 และค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 ดังนั้น จึงนำมาเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 2.862 + .705(SL_2) + .525(SL_3)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_Y = .681(SL_2) + .658(SL_3)$$

ส่วน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (SL<sub>1</sub>) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (SL<sub>4</sub>) และด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล (SL<sub>5</sub>) ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม แสดงรายละเอียดดังตาราง 23

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std.error	$(\beta)$	t	P-value	Collinearity	
						Tolerance	VIF
(Constant)	.972	.208		4.670	.000		
วัฒนธรรมส่วนร่วม (OC <sub>1</sub> )	.469	.048	.560	9.851	.000	.302	3.569
วัฒนธรรมเอกภาพ (OC <sub>2</sub> )	.181	.068	.163	2.671	.008	.312	3.789
วัฒนธรรมปรับตัว (OC <sub>3</sub> )	.297	.079	.258	3.762	.000	.201	4.967
วัฒนธรรมพันธกิจ (OC <sub>4</sub> )	.189	.082	.169	2.319	.021	.246	4.062

R=769, R<sup>2</sup>=.592, R<sup>2</sup>Adj=.584, F=81.532, Sig.=.000



จากตาราง 23 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 58.40 ( $R^{2Adj}=.584$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมส่วนร่วม ( $OC_1$ ) ( $\beta=.560$ ) วัฒนธรรมปรับตัว ( $OC_3$ ) ( $\beta=.258$ ) วัฒนธรรมเอกภาพ ( $OC_2$ ) ( $\beta=.163$ ) และวัฒนธรรมพันธกิจ ( $OC_4$ ) ( $\beta=.169$ ) อธิบายได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม ยิ่งมีวัฒนธรรมส่วนร่วมมาก ยิ่งมีวัฒนธรรมปรับตัวมาก ยิ่งมีวัฒนธรรมเอกภาพมาก และยิ่งมีวัฒนธรรมพันธกิจมาก จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม มากขึ้นด้วย ขณะเดียวกันตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหาภาวะพหุสัมพันธ์ร่วม (Multicollinearity) เนื่องจากค่า VIF (Variance inflation factor) ไม่เกิน 10 และค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 ดังนั้น จึงนำมาเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .972 + .469(OC_1) + .297(OC_3) + .189(OC_4) + .181(OC_2)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_Y = .560(OC_1) + .258(OC_3) + .169(OC_4) + .163(OC_2)$$

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

รายละเอียดดังตาราง 24

ตาราง 24 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

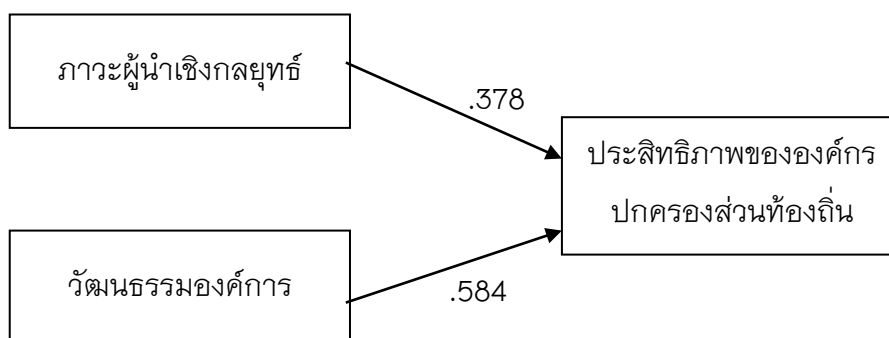
สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม	ปฏิเสธ
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม	ยอมรับ
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน เขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม	ยอมรับ
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมี คุณธรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม	ปฏิเสธ
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม	ปฏิเสธ
วัฒนธรรมส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม	ยอมรับ
วัฒนธรรมเอกภาพมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม	ยอมรับ
วัฒนธรรมปรับตัวมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม	ยอมรับ
วัฒนธรรมพันธกิจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม	ยอมรับ

จากตาราง 24 ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร และด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จึงยอมรับบางสมมติฐาน ยกเว้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และด้านการควบคุมองค์กรอย่างสมดุล

2. วัฒนธรรมองค์กรทุกด้านมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จึงยอมรับทุกสมมติฐาน

จากผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 2 สรุปผลการวิจัย

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ได้ผลสรุป ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะการวิจัย

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม มีจำนวนทั้งสิ้น 230 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 55.65 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 42.17 มีการศึกษาาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 76.96 มีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน 6-10 ปี ร้อยละ 42.17 และปฏิบัติงานสังกัดเทศบาลตำบลธาตุพนม ร้อยละ 14.78

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 4.22$ ) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ( $\bar{X} = 4.21$ ) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.21$ ) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล ( $\bar{X} = 4.17$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การบริหารทรัพยากรในองค์การ ( $\bar{X} = 4.14$ )

3. วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ วัฒนธรรมปรับตัว ( $\bar{X} = 3.89$ ) วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\bar{X} = 3.82$ ) วัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X} = 3.70$ ) และวัฒนธรรมส่วนรวม ( $\bar{X} = 3.53$ )

4. ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) โดยมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมาคือ ด้านการบริการสาธารณะ ( $\bar{X} = 3.91$ ) ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ( $\bar{X} = 3.86$ ) ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ( $\bar{X} = 3.60$ ) และด้านธรรมาภิบาล ( $\bar{X} = 3.60$ )

5. ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 37.80 ( $R^{2Adj} = .378$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = .681 และด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = .658 ยกเว้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล

6. ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การทุกตัวแปรสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 58.40 ( $R^{2Adj} = .584$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมส่วนร่วม มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = .560 วัฒนธรรมปรับตัว มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = .258 วัฒนธรรมเอกภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = .163 และวัฒนธรรมพันธกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = .169

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ )

โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.22$ ) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ( $\bar{X} = 4.21$ ) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.21$ ) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล ( $\bar{X} = 4.17$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การบริหารทรัพยากรในองค์กร ( $\bar{X} = 4.14$ )

โดยด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.27$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถกำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ( $\bar{X} = 4.24$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นพลังผลักดันการทำงานของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.18$ ) ส่วนด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดระบบบริหารจัดการสรรหาที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.23$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า ( $\bar{X} = 4.22$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.00$ )

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราพรธน สุตลาภา (2565) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง นครพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ( $\bar{X} = 4.08$ ) รองลงมาคือ ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล ( $\bar{X} = 4.06$ ) ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.93$ ) ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.76$ ) และด้านการบริหารทรัพยากรองค์กร ( $\bar{X} = 3.74$ ) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม (2563) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) โดย มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมาคือ ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.01$ ) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ( $\bar{X} = 3.78$ ) และด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล ( $\bar{X} = 3.68$ ) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุจิตรา สิงห์หันท (2563) ได้ทำการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในเขตอำเภอต่างอย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.75$ ) รองลงมาคือ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.74$ ) ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ ( $\bar{X} = 3.72$ ) ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล ( $\bar{X} = 3.68$ ) ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ( $\bar{X} = 3.66$ ) ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม พบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ วัฒนธรรมปรับตัว ( $\bar{X} = 3.89$ ) รองลงมาคือ วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\bar{X} = 3.82$ ) วัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X} = 3.70$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ วัฒนธรรมส่วนรวม ( $\bar{X} = 3.53$ )

โดยวัฒนธรรมปรับตัว ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาปรับปรุงการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.99$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน มีวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง ( $\bar{X} = 3.76$ ) ส่วนวัฒนธรรมส่วนรวม ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้บุคลากรเลือกวิธีการปฏิบัติภายใต้กรอบกฎหมาย ( $\bar{X} = 3.57$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับ ( $\bar{X} = 3.53$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง ( $\bar{X} = 3.51$ )

ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม เป็นวัฒนธรรมองค์การในลักษณะ วัฒนธรรมแบบราชการ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เน้นให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายใน เป็นเรื่องของความมีเสถียรภาพ ความมั่นคงในการทำงาน ความมีระเบียบในการทำงาน ยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับและเรื่องของการประหยัด โดยจะให้ความสำคัญกับ

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จึงส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐพล สุขประเสริฐ (2565) ได้ทำการวิจัยอิทธิพลของสุขภาพองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมส่วนรวม ( $\bar{X} = 3.59$ ) รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X} = 3.58$ ) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ( $\bar{X} = 3.57$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ วัฒนธรรมปรับตัว ( $\bar{X} = 3.49$ ) มีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราพรรณ สุตลาภา (2565) ที่ได้ทำการวิจัยวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม พบว่า วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ วัฒนธรรมส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.19$ ) รองลงมาคือ วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\bar{X} = 4.03$ ) วัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X} = 4.01$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ วัฒนธรรมปรับตัว ( $\bar{X} = 3.92$ ) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม (2563) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) โดย มีวัฒนธรรมองค์กรในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วัฒนธรรมส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมาคือ วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\bar{X} = 4.03$ ) วัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X} = 4.02$ ) และวัฒนธรรมปรับตัว ( $\bar{X} = 3.93$ ) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณปพร สื่อกกลาง (2563) พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมปรับตัว ( $\bar{X} = 3.87$ ) รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ( $\bar{X} = 3.81$ ) ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X} = 3.70$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมส่วนรวม ( $\bar{X} = 3.53$ )



3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA) ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมาคือ การบริการสาธารณะ ( $\bar{X} = 3.91$ ) การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ( $\bar{X} = 3.86$ ) การบริหารงานการเงินและการคลัง ( $\bar{X} = 3.60$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ธรรมภิบาล ( $\bar{X} = 3.60$ )

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ได้มีการดำเนินการบริหารงานตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตามที่กฎหมายบัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถที่จะกระทำได้ มีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดแผนงาน โครงการ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้บริหารในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งผู้บังคับบัญชายังมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากรได้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ได้เข้ารับการศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาความสามารถและทัศนคติให้เหมาะสมกับงาน ส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี ประกอบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม มีการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ในการทำงานได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการ รวมทั้งมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ข้าราชการทุกคนอย่างรวดเร็วและเป็นธรรม ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ยึดแนวนโยบายของผู้บริหาร ระเบียบ กฎหมาย เป็นแนวทางการบริหารงาน และในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่ง จะบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์นั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารจัดการของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะผู้นำทางการบริหาร คือ นายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้นำพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และปลัดเทศบาลตำบล ซึ่งจะต้องนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ได้ นอกจากนั้นได้ทำการเผยแพร่ข้อบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง รวมทั้งข่าวสารราชการให้แก่ประชาชนเพื่อทราบ

และยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ ได้ทำการเผยแพร่ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ประชาชนรู้ว่า มีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไร ต้องใช้เอกสารอะไร และต้องใช้ระยะเวลาานเท่าใด ได้ทำการเผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการต่าง ๆ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ดำเนินการ ได้ทำการเผยแพร่เอกสารการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยเฉพาะการสอบราคาหรือ ประกวดราคา ได้ทำการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงิน การคลัง และเผยแพร่ข้อมูลอื่นที่ เห็นว่า ควรเปิดเผยและเป็นประโยชน์แก่ประชาชน

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรชาติ เขตนคร (2563) ได้ทำการวิจัยอิทธิพลของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลในการ บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ ( $\bar{X} = 3.73$ ) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ( $\bar{X} = 3.68$ ) ส่วนน้อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ( $\bar{X} = 3.65$ ) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยศวิดี เชื้อวงศ์พรหม (2563) พบว่าประสิทธิภาพขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร (จากคะแนนประเมิน ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีคะแนน มากที่สุด คือ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ( $\bar{X} = 4.54$ ) มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการบริการสาธารณะ ( $\bar{X} = 4.51$ ) มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.48$ ) มีประสิทธิภาพ ในระดับมาก ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ( $\bar{X} = 4.12$ ) มีประสิทธิภาพในระดับ มาก และด้านธรรมาภิบาล ( $\bar{X} = 3.66$ ) มีประสิทธิภาพในระดับมาก ตามลำดับ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐพล อินธิแสง (2564) ที่ได้ทำการวิจัยอิทธิพลของการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ เมืองสกลนคร พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง สกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 3.98$ ) รองลงมาคือ ด้านการบริการสาธารณะ ( $\bar{X} = 3.90$ ) ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ( $\bar{X} = 3.85$ ) ด้านการบริหารงานการเงินและการ คลัง ( $\bar{X} = 3.61$ ) และด้านธรรมาภิบาล ( $\bar{X} = 3.58$ )

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 37.80 ( $R^{2Adj}=.378$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ ( $SL_2$ ) ( $\beta=.681$ ) และด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ( $SL_3$ ) ( $\beta=.658$ ) อธิบายได้ว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนมยิ่งมีการบริหารทรัพยากรในองค์การมาก การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การมาก จะส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม มากขึ้นด้วย ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $SL_1$ ) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ( $SL_4$ ) และด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล ( $SL_5$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม

จากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทาง การดำเนินงานตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ เป็นหัวใจของการบริหาร ความสำเร็จของการบริหารที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์การ คือ ความสามารถของผู้นำที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจแรงจูงใจวิสัยทัศน์ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี “ภาวะผู้นำ” ซึ่งเป็นกระบวนการหรืออิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบได้หลายตัวขององค์ประกอบไม่ว่าจะเป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ความน่าเชื่อถือได้มากที่สุดในความพอใจของพนักงานในองค์การ ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ต้องมีผู้บริหารงานที่มีภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสม และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างมาก ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถเหนือคนอื่น และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มคนได้

ต้องมีเสน่ห์ท่าทีและคุณธรรมอันเป็นตัวอย่างได้แล้ว รูปแบบการเป็นผู้นำยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารงานและพฤติกรรมในการทำงานของผู้ร่วมงานอย่างมากด้วย ดังนั้นประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การ จึงขึ้นอยู่กับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงไร แบบผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกลักษณะส่วนตัว และความเชื่อ ผู้บริหารองค์การซึ่งโดยปกติจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ผู้นำจะต้องรู้จักการใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการมีความสามารถในกระบวนการทางความคิด และการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเหมาะสม ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจกระตุ้นสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรให้ความร่วมมือ เพื่อจะให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นภาวะที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในองค์กรที่มีผู้นำ ขาดวุฒิภาวะการเป็นผู้นำย่อมจะทำให้องค์กรเกิดปัญหาในการบริหารงานบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ และอาจเป็นปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในทางตรงกันข้ามในองค์กรที่มีผู้นำที่มีวุฒิภาวะการเป็นผู้นำที่ดีย่อมจะนำพาองค์กรประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาและการให้บริการตามวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดีผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (เจริญ สุระประเสริฐ, 2559, หน้า 2) ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมี “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic Leadership) เพื่อให้เป็นผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคคลในองค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ซึ่งผู้นำต้องกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่รู้ทันสถานการณ์และสามารถปรับเปลี่ยนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงตัวเองและองค์กรให้ทันต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าคงที่

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม (2563) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลสูงสุด ( $\beta=.873$ ) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ

เชิงกลยุทธ์ ( $\beta=.360$ ) ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กร ร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 68.90 ( $R^{2Adj}=.689$ ) % สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุจิตรา สิงห์หันต์ (2563) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร พบว่า ตัวแปรย่อยทั้ง 5 ตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการในเขตอำเภอต่างอย 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 ( $LEA_2$ ) และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราพรธนะ สุดลาภา (2564) ได้ทำการวิจัยวัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ได้แก่ การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ( $\beta=.340$ ) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $\beta=.259$ ) การบริหารทรัพยากรองค์การ ( $\beta=.136$ ) ยกเว้นการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ องค์ประกอบดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 54.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 58.40 ( $R^{2Adj}=.584$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมส่วนร่วม ( $OC_1$ ) ( $\beta=.560$ ) วัฒนธรรมปรับตัว ( $OC_2$ ) ( $\beta=.258$ ) วัฒนธรรมเอกภาพ ( $OC_3$ ) ( $\beta=.163$ ) และวัฒนธรรมพันธกิจ ( $OC_4$ ) ( $\beta=.169$ ) อธิบายได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ยังมีวัฒนธรรมส่วนร่วมมาก ยังมีวัฒนธรรมปรับตัวมาก ยังมีวัฒนธรรมเอกภาพมาก

และยังมีวัฒนธรรมพันธกิจมาก จะส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม มากขึ้นด้วย

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นหัวใจของความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความเชื่อค่านิยมของสมาชิกในองค์กรที่ยึดถือร่วมกันองค์กรใด ๆ ที่มีการกำหนดระบบในการบริหารที่ดีมีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจนย่อมนำมาสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมขององค์กรจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร คุณภาพของงานรวมทั้งยังมีผลต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์กรอีกด้วย ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงมีความพยายามในการสร้างและแสวงหาวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับองค์กรของตน ทั้งนี้เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่อาจพบว่า คนในองค์กรขาดพลังในการขับเคลื่อนในการทำงานขาดความสามัคคีไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหนึ่งวัฒนธรรมที่อ่อนแอและเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจเรื่องรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้้องค์การและองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันแต่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน (วิภาดา คุปตานนท์, 2551, หน้า 277) สอดคล้องกับที่ วิภาส ทองสุทธิ (2552, หน้า 472) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า

- 1) สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและความสำเร็จทางการเงิน ก่อให้เกิดผลกำไรสู่องค์กร อย่างเช่นวัฒนธรรมที่เปิดกว้างให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน จะส่งผลให้การประกอบกิจการขององค์กรดีขึ้นได้อย่างชัดเจน
- 2) เกิดขวัญและกำลังใจและผลิตภาพการผลิต กรณีองค์กรมีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องผลผลิต (Productivity) จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจและมุ่งเพื่อผลผลิตเสมอ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นให้ความสำคัญกับคุณค่าความเป็นมนุษย์ก็จะทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในงานที่ดีได้
- 3) เป็นแนวทางในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพราะองค์กรที่มีรูปแบบวัฒนธรรมที่ชัดเจนจะง่ายต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารในการกำหนดนโยบายในการทำงาน การกำกับดูแล กิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น รวมทั้ง เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 34) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญมาก เพราะองค์กรที่ประสบตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้รับอิทธิพล

มาจากวัฒนธรรมองค์การที่สั่งสมมาเป็นเวลายาวนาน ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์การสามารถเริ่มได้จากผู้บริหารซึ่งมีฐานะเป็นผู้นำขององค์การ เป็นผู้ที่สร้างความสำเร็จและค่านิยมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและเป็นตัวอย่างที่ดีรวมถึง ให้คำแนะนำแก่บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามที่องค์การต้องการ ซึ่งจากพบว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม มีการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การที่ดี ผลของวัฒนธรรม คือ สิ่งที่ส่งผลทำให้วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงไป อาจเป็นไปได้ในทิศทางที่ดี หรือไม่ก็ได้ และได้มีผู้กล่าวถึงผลของวัฒนธรรมองค์การไว้มากมาย อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์การมีผล กระทบต่อการบริหารหลายประการ ซึ่งได้แก่ การจูงใจ การตัดสินใจ การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อกระบวนการโครงสร้างขององค์การอีกด้วย จะต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราพรธน สุดลาภา (2564) ได้ทำการวิจัยวัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนมพบว่า พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 58.40 ( $R^{2adj}=.584$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมส่วนรวม ( $OC_1$ ) ( $\beta=.560$ ) วัฒนธรรมปรับตัว ( $OC_3$ ) ( $\beta=.258$ ) วัฒนธรรมเอกภาพ ( $OC_2$ ) ( $\beta=.163$ ) และวัฒนธรรมพันธกิจ ( $OC_4$ ) ( $\beta=.169$ ) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม (2563) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผลด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลสูงสุด ( $\beta=.873$ ) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $\beta=.360$ ) ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การ ร่วมกันทำนายได้ 68.90 % ( $R^2=.690$ ) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐพล สุขประเสริฐ (2565) ได้ทำการวิจัยอิทธิพลของสุขภาพองค์การ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร พบว่า วัฒนธรรมส่วนรวม ( $\beta=.251$ ) วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\beta=.245$ ) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการให้บริการสาธารณะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต

อำเภอพรหมานิคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวัฒนธรรมปรับตัว ( $\beta=.164$ ) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอพรหมานิคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถรวมกันทำนาย ระดับประสิทธิผลการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ พรหมานิคม ได้ร้อยละ 47.00 ( $R^{2Ad}=.470$ )

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ข้อเสนอแนะการวิจัยดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ควรส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โดยการจัดฝึกอบรมสัมมนา เพื่อส่งเสริมและปลูกฝัง ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการบริหารทรัพยากรในองค์การที่มีประสิทธิภาพ รู้จักสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน มีการ กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และดำเนินการควบคุมองค์การอย่างสมดุล โดยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นมีความรู้และความสามารถในการจัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสม กับภาระงาน รวมทั้งมีความเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่าง เหมาะสม

1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ควรส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม โดยควรส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรเน้นการมอบ อำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกระดับ และด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ผู้บริหารฯ และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านมีความตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายของ องค์การเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ควรพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านธรรมาภิบาล โดยควรมี



นโยบายและการจัดกิจกรรม ให้มีความโปร่งใส เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการถูกขู่ลู่ความผิด เพื่อมาตรฐานการให้บริการในหน่วยงาน และด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง โดยควรพัฒนาศักยภาพในการจัดการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บรายได้ และรณรงค์ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนในพื้นที่เห็นความสำคัญของการจัดเก็บภาษีให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้

1.4 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ควรส่งเสริมสนับสนุนและให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหาร ทรัพยากรในองค์การ และด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ อย่างจริงจัง เนื่องจากเป็น ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ตามลำดับ

1.5 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ควรส่งเสริมสนับสนุนและให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมปรับตัว วัฒนธรรมพันธกิจ และวัฒนธรรมเอกภาพ อย่างจริงจัง เนื่องจาก เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ ธาตุพนม จังหวัดนครพนม ตามลำดับ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาถึงปัจจัยหรือตัวแปรอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม เช่น การสร้าง ทีมงานของผู้บริหาร การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ความสุขในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน สุขภาพองค์การ ภาวะหมดไฟในการทำงาน เป็นต้น

2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าว โดยทำการเปรียบเทียบกับ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในพื้นที่อำเภออื่น ๆ ของจังหวัดนครพนม เพื่อที่จะได้ทราบ ถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภออื่น ๆ ของจังหวัดนครพนม

2.3 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัด นครพนม เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น โดยใช้การสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เป็นต้น

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนก เฟ่งจินดา. (2561). *รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารส่วนจังหวัด: กรณีศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต.
- กนกวรรณ วราภรณ์วิมลชัย. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2560). *รายงานการศึกษาวเคราะห์ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA)*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2562). *รวมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. ฉะเชิงเทรา: ประสานมิตร.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2564). *รายงานการศึกษาวเคราะห์ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA)*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- กฤษฎา ลดาสุวรรณค์. (2554). *การสร้างความสุขในองค์กรด้วยวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว*. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2553). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติ์วี เลชะกุล, นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และศรัณย์ลักษณ์ เทพวารินทร์. (2561). *ธรรมาภิบาลวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการของเทศบาลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย*. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาดไทย.

- โกวิทย์ พวงงาม. (2546). การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2552). การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพฯ: เด็อนตุลา.
- คมกฤษ พรหมนิณ. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาการบริหาร การศึกษา. จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- จิราพรรณ สุตลาภา. (2565). วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เจริญ สุระประเสริฐ. (2559). ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด พิจิตร. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. สาขาวิชาการจัดการภาครัฐแนวใหม่. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2550). ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: มัลติมีเดียฟอร์เมชัน เทคโนโลยี.
- ชาญณรงค์ เศวตารณ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผล ขององค์การของหน่วยงานสถานีตำรวจนครบาล. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- เชวงศักดิ์ พุกษเทเวศ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา. ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐพล อินธิแสง. (2564). อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ตวีญลักษณ์ พวงนิล. (2555). โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ต.ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2551). การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กทม.: ประสานการพิมพ์.

- ที่ทำการปกครองอำเภอธาตุพนม. (2561). *บรรยายสรุปที่ทำการปกครองอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม*. นครพนม: ที่ทำการปกครองอำเภอธาตุพนม.
- ธาดา ศูนย์จันทร์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ ตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขกับการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นพดล ไชยสุระ. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม* (หน้า 28-38).
- นพพร ณะชัยพันธ์. (2550) *สถิติเบื้องต้นสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: วิทญ์พัฒน์.
- นฤมล สุภาทอง. (2550). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นาฎพิมล คุณเผือก. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัททริปเฟิลกรุ๊ปจำกัด.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *Modern Management การจัดการสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ทริปเฟิล กรุ๊ป.
- บุญใจ ศรีสถิตย่นรากูร. (2553). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไออินเตอร์มีเดีย จำกัด.
- ประกอบ คงยะมาศ. (2562). *วัฒนธรรมองค์การและการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองบัวลำภู*. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. อุตรธานี: วิทยาลัยพณิชยบัณฑิต.

- ปริญ บุญฉวย. (2556). วัฒนธรรมองค์การ องค์การการเรียนรู้กับประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรม ตัวแบบสมการโครงสร้าง. *วารสารศิลปศาสตรมหาวิทาลัยอุบลราชธานี* 9(2) (กรกฎาคม-ธันวาคม): 181-229.
- พรรณนพพร ลีอกกลาง. (2563). จิตวิญญาณในการทำงาน และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เพชรชมพู พิชญ์พันธ์เดชา. (2561). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 15(28), 26-35.
- ภคินันท์ชวัล นทีประทุม. (2554). วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ภัทรพร เกษสังข์. (2549). *การวิจัยทางการศึกษา*. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- มันทนา กองเงิน.(2554). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการขจัดความขัดแย้งของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มานิตย์ ปลอดภัย. (2554). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท. เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม. (2563). อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงโลกธุรกิจ.

- รัฐพล สุขประเสริฐ. (2565). *อิทธิพลของสุขภาพองค์การ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดบริการสาธารณะ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรณานิคม จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รุ่งนภา ตาอินทร์. (2551). *ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วงศกร เจียมเฒ่า. (2555). *เอกสารประกอบการสอนวิชาพฤติกรรมองค์การและภาวะผู้นำ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์*. พิษณุโลก: สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- วรวิมล กิจสิริศาล. (2553). *วัฒนธรรมองค์การที่ปรึกษาออกแบบรถไฟฟ้ของ รฟม.: โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย*. การค้นคว้าอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2562). *วิธีวิทยาการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2551). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ส เจริญการพิมพ์.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: อินทเกษ.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์. (2544). *หลักการบริหารเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สัมหวาน.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2554). *เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สุจิตรา สิงห์หันท. (2563). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการภาครัฐของส่วนราชการ ในเขตอำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุรชาติ เขตนคร. (2563). *อิทธิพลของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สมาน รังสิโยภักดิ์ และสุธี สุทธิสมบุญ. (2554). *หลักการบริหารเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สมหวาน.
- สีบวงศ์ กาฬวงศ์. (2554). *ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล*. รายงานการวิจัยคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหาดุพนม. (2563). *ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอหาดุพนม จังหวัดสกลนคร*. นครพนม: สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหาดุพนม.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหาดุพนม. (2564). *ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอหาดุพนม จังหวัดสกลนคร*. นครพนม: สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหาดุพนม.
- สำนักทะเบียนอำเภอหาดุพนม. (2562). *สถิติประชากรอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม*. นครพนม: สำนักทะเบียนอำเภอหาดุพนม.
- อินทัย ตรีวานิช. (2552). *สถิติธุรกิจ*. ขอนแก่น: สำนักพิมพ์ ขอนแก่นการพิมพ์.
- อดิพงษ์ ลีดิพิทยา. (2550). *ความพึงพอใจของประชาชน ต่อการให้บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลกระสัง อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Allen, N. J. , and Meyer, J. P. (1994). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(10).
- Best, J.W. (1993). *Research in Education*. Boston, M.A.: Allyn and Bacon.
- Boal and Hooljberg (2000); “Storytelling, Time, and Evolution: The Rloe Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems,” in *The Leadership Quarterly Journal*, Vol.18 (No.4) : pp.411–428.
- Cameron, Kim S. and Quinn Robert E. (1999). *Diagnosing and Changing Organization Culture*. Massachusetts: Addison–Wesley.
- Clarke, John J. (1957). *Out Line of Local government of the United Kingdom*. Sir Isaac Pitman & Sons, London.



- Daft, Richard L. (2001). *Essentials of Organization: Theory and Design*. Ohio: South-Western College.
- Daft, R.L. (2005). *Leadership: Theory and Practice, Orlando* . The Dryden Press  
Harcourt Brace College Publishers.
- Davies, B., & Davies. (2004). *Success and Sustainability: Developing the Strategically Focused School*. National College for School Leadership. Nottingham: NCSL.
- Davies, B., & Davies. (2006). *Success and Sustainability: Developing the Strategically Focused School*. National College for School Leadership. Nottingham: NCSL.
- Davies, B., & Others. (2005). *Success and Sustainability: Developing the Strategically Focused School*. National College for School Leadership. Nottingham: NCSL.
- Denison, Daniel R. (1990). *Corporate Culture and Organization Effectiveness*.  
New York: John Wiley and Sons. Denison,
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world ? *Advances in Global Leadership, 3*, 205–227.
- Davies, B., & Others. (2006). *Success and Sustainability: Developing the Strategically Focused School*. National College for School Leadership. Nottingham: NCSL.
- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. 4<sup>th</sup> ed.  
New York: McGraw – Hill.
- Dubrin, A. J. (2007). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. 6<sup>th</sup> ed.  
New York: McGraw – Hill.
- Finkelstein and Hambric. (1996). *Strategic Leadership Executives and Their Effects on Organizations*. West Minneapolis: St.Paul.
- Gandz, J. (2006), "Talent development: the architecture of a talent pipeline that works", *Ivey Business Journal*, January–February, pp. 12
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational behavior: A diagnostic approach*. (6<sup>th</sup> ed.).  
Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hellriegel, Don and Slocum, John W. (1982). *Management*. (3<sup>rd</sup> ed.) Sydney:  
Addison–Wesley.

- Heris, M. S. (2014). Effects of organizational culture on organizational effectiveness in Islamic Azad Universities of Northwest of Iran. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Science*, 4(S3), 250–256.
- Hill, C. L. and Jones, G. R. (2008). *Essentials of Strategic Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hitt, Ireland, and Hoskisson. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> Century: The role of strategic leadership. *Academy of management executive*, 19(4): 63–77.
- Hitt, Ireland, and Hoskisson. (2007). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> Century: The role of strategic leadership. *Academy of management executive*, 19(4): 63–77.
- Kim, S.; Lee, J. and Yu, K. (2004). Corporate culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (4): 340–359.
- Kimmet, P. (2005). *The politics of good governance in the Asean 4*. Brisbane, Australia: Griffith University.
- Lund, H. (2003). “Testing the claims of new urbanism: Local access, pedestrian travel, and neighboring behaviors”. in *Journal of the American Planning Association*. 69 (4):414–29.
- Nahawandi. (2000). *Psychometric Theory*. 3<sup>rd</sup>. 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.
- Payam Nur and Heris (2014). Effects of organizational culture on organizational effectiveness in Islamic Azad Universities of Northwest of Iran. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Science*, 4(S3), 250–256.
- Rasouli, R., Asarzadegan, B., and Asarzadegan, F. (2013). A Study of the relationship between organizational culture and effectiveness in the Payam Nur University of Abadan based on the Denison model. *World of Sciences*

*Journal*, 1(14), 90–111.

- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (2003). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (11th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Rowe. (2001). *Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership*. Canada: The University of Western Ontario.
- Schiffman, G. and, L. Kanuk. (1997). *Consumer Behavior*. 6 ed. New Jersey: Prentice Hall International.
- Slocum, J. W., Hellriegel, D., and Jackson, S. E. (2001). *Management: A competency-based approach* (5<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: Thomson/South–Western.
- Syahputra. (2014). Influence of locus of control and organizational commitment on job satisfaction moderated by organizational culture and its impact on job performance.
- William A. Robson. (1953). Local Government. In *Encyclopedia of Social science*. New York: The Macmillan.
- William V. Holloway. (1959). *State and Local government in the United States*. New York: Mc Graw–Hill.
- Wit, Daniel. (1967). *A Comparative Survey of Local Government and Administration* . Bangkok: Kurusapha Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๘

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

๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ขาญขิตปรีชา

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

ด้วย นางสาวขวัญใจ อับมา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๖๔๒๓๒๐๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญากรณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ละมัย ร่มเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวขวัญใจ อับมา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๖๕ ๒๒๗๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๘



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

๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล

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

ด้วย นางสาวขวัญใจ อับมา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๖๔๒๓๒๐๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ละมัย ร่มเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวขวัญใจ อับมา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๖๕ ๒๒๗๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๘



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

๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร

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

ด้วย นางสาวขวัญใจ อับมา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๖๔๒๓๒๐๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ละมัย รมเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวขวัญใจ อับมา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๖๕ ๒๒๗๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๘

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

๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสังคม แสนคำ

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

ด้วย นางสาวขวัญใจ อับมา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๖๔๒๓๒๐๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ละมัย รมเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวขวัญใจ อับมา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๖๕ ๒๒๗๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๘

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

๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวใจเพชร กุลทะเล

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

ด้วย นางสาวขวัญใจ อับมา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๖๔๒๓๒๐๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ละมัย รมเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวขวัญใจ อับมา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๖๕ ๒๒๗๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๘๐๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๘๐ ถนนตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ท้องถิ่นอำเภอเรณูนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวขวัญใจ อับมา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๖๔๒๓๒๐๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาคร สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอลดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๑๒๔/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวขวัญใจ อับมา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๖๕ ๒๒๗๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๘

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

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลธาตุพนม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวขวัญใจ อับมา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๖๔๒๓๒๐๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น (Exemption Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากลเลขที่ไปรับรอง ๑๒๔/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณ ในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวขวัญใจ อับมา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๖๕ ๒๒๗๖





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๘

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

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลธาตุพนมใต้

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวขวัญใจ อับมา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๖๔๒๓๒๐๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น (Exemption Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากลเลขที่ไปรับรอง ๑๒๔/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณ ในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวขวัญใจ อับมา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๖๕ ๒๒๗๖

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๘

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

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลน้ำก่ำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวขวัญใจ อับมา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๖๔๒๓๒๐๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น (Exemption Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากลเลขที่ใบรับรอง ๑๒๔/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณ ในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวขวัญใจ อับมา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๖๕ ๒๒๗๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๘

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

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลนาหวาด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวขวัญใจ อับมา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๖๔๒๓๒๐๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น (Exemption Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากลเลขที่ใบรับรอง ๑๒๔/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณ ในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวขวัญใจ อับมา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๖๕ ๒๒๗๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยและพัฒนา โทร. IP (๒๖๘)

ที่ อว ๐๖๒๑.๐๘/๗๖๘

วันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณารับรองโครงการวิจัยภายหลังการขอชี้แจงต่อข้อคำถามหรือข้อเสนอแนะของกรรมการ

เรียน นางสาวขวัญใจ อับมา

ตามที่ท่านได้ขอชี้แจงต่อข้อคำถามหรือข้อเสนอแนะของคณะกรรมการการวิจัยและพัฒนา ในคราวประชุม ครั้งที่ ๗/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๕ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม (Strategic Leadership and Organizational Culture on the Efficiency of Local Administrative Organizations in That Phanom District Nakhon Phanom Province) หมายเลขสำคัญโครงการ HE ๖๕ - ๑๐๗ นั้น

ในการนี้ คณะกรรมการการวิจัยและพัฒนา ได้พิจารณาการขอชี้แจงดังกล่าว เป็นที่เรียบร้อยแล้ว “มีมติรับรองโครงการวิจัยของท่าน” ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาการวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

สุกานี คุปตะบุตร

(นางสาวสุกานี คุปตะบุตร)

ประธานกรรมการการวิจัยและพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร





COA NO. ๑๒๔/๒๕๖๕  
IEC NO. HE ๖๕-๑๐๗

**คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**

**ขอรับรองว่าโครงการวิจัยเรื่อง** : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม (Strategic Leadership and Organizational Culture on the Efficiency of Local Administrative Organizations in That Phanom District Nakhon Phanom Province)

**หัวหน้าโครงการวิจัย** : นางสาวขวัญใจ อับมา

**ผู้ร่วมโครงการวิจัย** : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญากรณ์ สวัสดิ์โฮสง

**หน่วยงานต้นสังกัด** : สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

**เอกสารที่รับรอง**

๑. แบบขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
๒. แบบฟอร์มโครงการวิจัย
๓. ประวัติผู้วิจัย/ผู้ร่วมวิจัย
๔. เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับตอบแบบสอบถาม)
๕. แบบแสดงความยินยอมให้ทำการวิจัยจากอาสาสมัคร (สำหรับอาสาสมัครอายุ ๑๘ ปีขึ้นไป)
๖. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม

ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น (Exemption Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล

รับรอง ณ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๕

วันหมดอายุ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๖

รายงานความก้าวหน้า -

สุกฉวี คุปตะบุตร

(นางสาวสุธาสนี คุปตะบุตร)

ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ

สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ชั้น ๒ อาคารปฏิบัติการตรวจวิเคราะห์วิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ ๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมืองสกลนคร จ.สกลนคร รหัสไปรษณีย์ ๔๗๐๐๐  
โทรศัพท์ ๐๔๒-๙๗๐-๑๕๔

ภาคผนวก ข  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชาคกริต ชาญชิตปรีชา ตำแหน่ง รักษาราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล ตำแหน่ง ประธานหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร คณบดีคณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. ปลัดเทศบาลตำบลธาตุพนม อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม
5. ท้องถิ่นอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา “อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม” คำตอบจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่าน แต่ประการใด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ  
ธาตุพนม จังหวัดนครพนม

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุ  
พนม จังหวัดนครพนม

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ลักษณะแบบสอบถาม  
เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Form)

3. คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษารายการวิจัยในครั้งนี้

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

นางสาวขวัญใจ อับมา

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 13

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือข้อความลงในช่องว่าง ตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ไม่เกิน 30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานนี้

1-5 ปี

6-10 ปี

11-20 ปี

21 ปี ขึ้นไป

5. หน่วยงานที่สังกัด

เทศบาลตำบลธาตุพนม

เทศบาลตำบลธาตุพนมใต้

เทศบาลตำบลน้ำก่ำ

เทศบาลตำบลนาหวาด

เทศบาลตำบลฝั่งแดง

องค์การบริหารส่วนตำบลนาถอน

องค์การบริหารส่วนตำบลตำบลแสนพัน

องค์การบริหารส่วนตำบลดอนนางหงส์

องค์การบริหารส่วนตำบลโพนแพง

องค์การบริหารส่วนตำบลอุ่มหม้า

องค์การบริหารส่วนตำบลพระกลางทุ่ง

องค์การบริหารส่วนตำบลกุดนิม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอธัญพนม จังหวัดนครพนม

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน ว่ามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธัญพนม จังหวัดนครพนม ดังนี้

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

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์						
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกและนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้					
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน					
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)						
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถเชื่อมโยงและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย					
การบริหารทรัพยากรในองค์กร						
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน					
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า					
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดระบบบริหารจัดการสรรหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน					
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการส่งเสริมระบบการจัดการค่าตอบแทนของชมเชยรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนยุติธรรม					
การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร						
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถกำหนดค่านิยมเพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน					
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถกำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก					



ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)						
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน					
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านสร้างค่านิยมให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคี					
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นพลังผลักดันการทำงานของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน					
การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม						
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนในพื้นที่ทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม					
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย					
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรักและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนในพื้นที่ทุกคน					
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใสยุติธรรม					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การควบคุมองค์การอย่างสมดุล						
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม					
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน					
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงาน					
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ					
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน					

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นว่าท่านมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม อยู่ในระดับมากน้อย  
เพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
ซึ่งกำหนดระดับวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

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

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
วัฒนธรรมส่วนรวม						
1	หน่วยงานของท่าน เน้นการมอบอำนาจ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกระดับ					
2	หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้บุคลากร เลือกวิธีการปฏิบัติภายใต้กรอบกฎหมาย					
3	บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและรับรู้ ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้ อย่างกว้างขวาง					
4	หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม					
5	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพ บุคลากรทุกระดับ					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
วัฒนธรรมเอกภาพ						
1	หน่วยงานของท่าน มีค่านิยมแกนกลาง หรือ ค่านิยมรวมอย่างชัดเจน					
2	หน่วยงานของท่าน มีการร่วมกันกำหนด ข้อตกลงที่ชัดเจนถึงแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง					
3	หน่วยงานของท่านแสวงหาความร่วมมือและ ประสานการทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่างๆ					
4	หน่วยงานภายในหน่วยงานของท่าน มีการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน					
5	หน่วยงานภายในหน่วยงานของท่าน มีการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกัน					
วัฒนธรรมปรับตัว						
1	หน่วยงานของท่าน สามารถปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ เปลี่ยนแปลงไป					
2	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมมาปรับปรุงการดำเนินงาน					
3	หน่วยงานของท่านนำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชน มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ					
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
5	หน่วยงานของท่าน มีวิธีการบริหารจัดการ ความเสี่ยง					
6	หน่วยงานของท่านนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็น บทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ					

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

**ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม**

**คำชี้แจง** ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนมว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งกำหนดระดับประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังนี้

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

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การบริหารจัดการ						
1	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี					
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญ					
3	หน่วยงานของท่านมีการจัดการซ่อมโรงเรียน					
4	หน่วยงานของท่านมีการบริการประชาชน					
5	หน่วยงานของท่านมีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน					
6	หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
7	หน่วยงานของท่านมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การบริหารจัดการ (ต่อ)						
8	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงภารกิจ					
9	หน่วยงานของท่านมีการดำเนินงานตามนโยบายของจังหวัด					
การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา						
1	ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์					
2	ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล					
3	คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน					
4	ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล					
5	ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล					
6	การดำเนินงานกิจการของสภาท้องถิ่น					
การบริหารงานการเงินและการคลัง						
1	หน่วยงานของท่านมีการจัดเก็บรายได้					
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำงบประมาณ					
3	หน่วยงานของท่านมีการพัสดุ					
4	หน่วยงานของท่านมีการบริหารรายจ่าย					
5	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำบัญชีและรายงานการเงิน					
6	บำเหน็จบำนาญข้าราชการสวทท้องถิ่น					
7	หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานการเงินและการคลังจากหน่วยงานตรวจสอบไม่มีข้อทักท้วง					
8	หน่วยงานของท่านมีการเพิ่มขึ้นของรายได้					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การบริการสาธารณะ						
1	โครงสร้างพื้นฐาน					
2	งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต					
3	การวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์ กรรมและการท่องเที่ยว					
4	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิ ปัญญาท้องถิ่น					
5	หน่วยงานของท่านมีการจัดระเบียบชุมชน และรักษาความสงบเรียบร้อย					
6	หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการ และ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม					
ธรรมาภิบาล						
1	หน่วยงานของท่านมีนโยบายและการจัด กิจกรรม					
2	หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร					
3	การมีส่วนร่วมของประชาชน					
4	หน่วยงานของท่านมีมาตรฐานการให้บริการ					
5	หน่วยงานของท่านมีระบบ/กลไกจัดการกับ เรื่องร้องเรียน					
6	หน่วยงานของท่านไม่มีการถูกชี้มูลความผิด					





ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

### เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

	แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น	แปลผล
1.	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม	.837	ใช้ได้
	1.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	.813	ใช้ได้
	1.2 การบริหารทรัพยากรในองค์การ	.793	ใช้ได้
	1.3 การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ		
	1.4 การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม	.826	ใช้ได้
	1.5 การควบคุมองค์การอย่างสมดุล	.774	ใช้ได้
2.	วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม	.785	ใช้ได้
	2.1 วัฒนธรรมส่วนรวม	.729	ใช้ได้
	2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ	.845	ใช้ได้
	2.3 วัฒนธรรมปรับตัว	.832	ใช้ได้
	2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ	.829	ใช้ได้
3.	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA) ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม	.806	ใช้ได้
	3.1 การบริหารจัดการ	.751	ใช้ได้
	3.2 การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา	.767	ใช้ได้
	3.3 การบริหารงานการเงินและการคลัง	.865	ใช้ได้
	3.4 การบริการสาธารณะ	.675	ใช้ได้
	3.5 ธรรมาภิบาล	.817	ใช้ได้
	ภาพรวมทั้งฉบับ	.814	ใช้ได้

## ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

### เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

แบบสอบถาม		ค่าอำนาจจำแนก
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์		
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกและนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้	.487
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน	.766
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	.640
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	.600
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถเชื่อมโยงและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย	.526
การบริหารทรัพยากรในองค์การ		
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน	.443
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า	.421
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดระบบบริหารจัดการสรรหาที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน	.398

แบบสอบถาม		ค่าอำนาจจำแนก
การบริหารทรัพยากรในองค์กร (ต่อ)		
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	.495
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการส่งเสริมระบบการจัดการค่าตอบแทนยกย่องชมเชยรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนยุติธรรม	.496
การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร		
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถกำหนดค่านิยมเพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน	.660
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถกำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก	.491
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	.464
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านสร้างค่านิยมให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคี	.750
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นพลังผลักดันการทำงานของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน	.818
การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม		
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนในพื้นที่ทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม	.793
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	.712
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	.450
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรักและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนในพื้นที่ทุกคน	.643
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใสยุติธรรม	.768

แบบสอบถาม		ค่าอำนาจจำแนก
การควบคุมองค์การอย่างสมดุล		
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม	.507
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	.840
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงาน	.493
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ	.482
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน	.473

### ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ

#### ธาตุพนม จังหวัดนครพนม

แบบสอบถาม		ค่าอำนาจจำแนก
วัฒนธรรมส่วนรวม		
1	หน่วยงานของท่าน เน้นการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกระดับ	.498
2	หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้บุคลากรเลือกวิธีการปฏิบัติภายใต้กรอบกฎหมาย	.456
3	บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง	.434
4	หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม	.513
5	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับ	.511

แบบสอบถาม		ค่าอำนาจจำแนก
วัฒนธรรมเอกภาพ		
1	หน่วยงานของท่าน มีค่านิยมแกนกลาง หรือค่านิยมรวมอย่างชัดเจน	.566
2	หน่วยงานของท่าน มีการรวมกันกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนถึงแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง	.489
3	หน่วยงานของท่านแสวงหาความร่วมมือและประสานการทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่างๆ	.485
4	หน่วยงานภายในหน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน	.459
5	หน่วยงานภายในหน่วยงานของท่านมีการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกัน	.436
วัฒนธรรมปรับตัว		
1	หน่วยงานของท่าน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป	.390
2	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาปรับปรุงการดำเนินงาน	.458
3	หน่วยงานของท่านนำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ	.512
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	.534
5	หน่วยงานของท่าน มีวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง	.557
6	หน่วยงานของท่าน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป	.592

แบบสอบถาม		ค่าอำนาจจำแนก
วัฒนธรรมพันธกิจ		
1	หน่วยงานของท่าน มีเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน	.859
2	ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	.755
3	หน่วยงานของท่าน สามารถทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ ในอนาคต	.743
4	ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน ตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน	.755

### ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต

#### อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

แบบสอบถาม		ค่าอำนาจจำแนก
การบริหารจัดการ		
1	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี	.469
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญ	.467
3	หน่วยงานของท่านมีการจัดการข้อร้องเรียน	.416
4	หน่วยงานของท่านมีการบริการประชาชน	.447
5	หน่วยงานของท่านมีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน	.404
6	หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.446
7	หน่วยงานของท่านมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน	.405
8	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงภารกิจ	.506
9	หน่วยงานของท่านมีการดำเนินงานตามนโยบายของจังหวัด	.508



แบบสอบถาม		ค่าอำนาจจำแนก
การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา		
1	ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	.497
2	ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	.492
3	คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน	.654
4	ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	.701
5	ความพร้อมรับมือติดตามการบริหารทรัพยากรบุคคล	.579
6	การดำเนินกิจการของสภาท้องถิ่น	.838
การบริหารงานการเงินและการคลัง		
1	หน่วยงานของท่านมีการจัดเก็บรายได้	.523
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดงบประมาณ	.456
3	หน่วยงานของท่านมีการพัสดุ	.631
4	หน่วยงานของท่านมีการบริหารรายจ่าย	.688
5	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำบัญชีและรายงานการเงิน	.662
6	บำเหน็จบำนาญข้าราชการสวนท้องถิ่น	.498
7	หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานการเงินและการคลังจาก หน่วยงานตรวจสอบไม่มีข้อทักท้วง	.777
8	หน่วยงานของท่านมีการเพิ่มขึ้นของรายได้	.685

แบบสอบถาม		ค่าอำนาจจำแนก
การบริการสาธารณะ		
1	โครงสร้างพื้นฐาน	.655
2	งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต	.682
3	การวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์ กรรมและการท่องเที่ยว	.676
4	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริม ศิลปะวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น	.587
5	หน่วยงานของท่านมีการจัดระเบียบชุมชน และรักษาความสงบ เรียบร้อย	.513
6	หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม	.810
ธรรมาภิบาล		
1	หน่วยงานของท่านมีนโยบายและการจัดกิจกรรม	.730
2	หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร	.712
3	การมีส่วนร่วมของประชาชน	.744
4	หน่วยงานของท่านมีมาตรฐานการให้บริการ	.565
5	หน่วยงานของท่านมีระบบ/กลไกจัดการกับเรื่องร้องเรียน	.742
6	หน่วยงานของท่านไม่มีการผูกซื้อความผิด	.718

ประวัติย่อของผู้วิจัย

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวขวัญใจ อับมา
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 16 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ.2539
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 2 หมู่ที่ 5 ตำบลโพนแพง อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม 48110 โทรศัพท์ 093-2253953
ตำแหน่งปัจจุบัน	ลูกจ้าง
สถานที่ทำงาน	ที่ว่าการอำเภอธาตุพนม ตำบลธาตุพนม จังหวัดนครพนม ชั้น 2 ตำบลธาตุพนม อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม 48110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2557	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนโพนแพงพิทยาคม อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม
พ.ศ. 2562	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร คณะเทคโนโลยีการเกษตร สาขาการประมง
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2563 -ปัจจุบัน	ทำงานที่สำนักงานที่ว่าการอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม