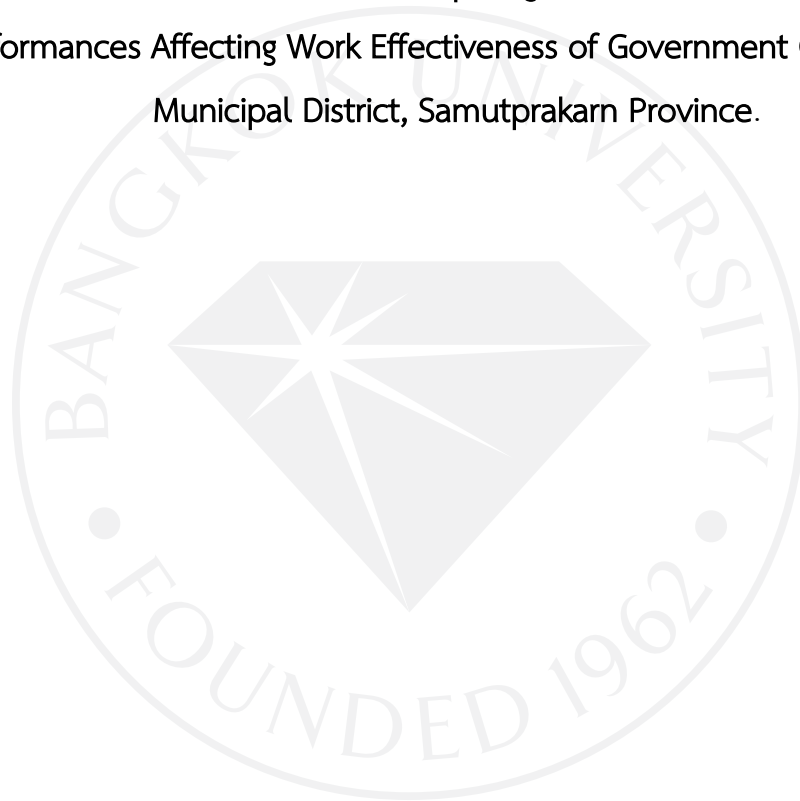


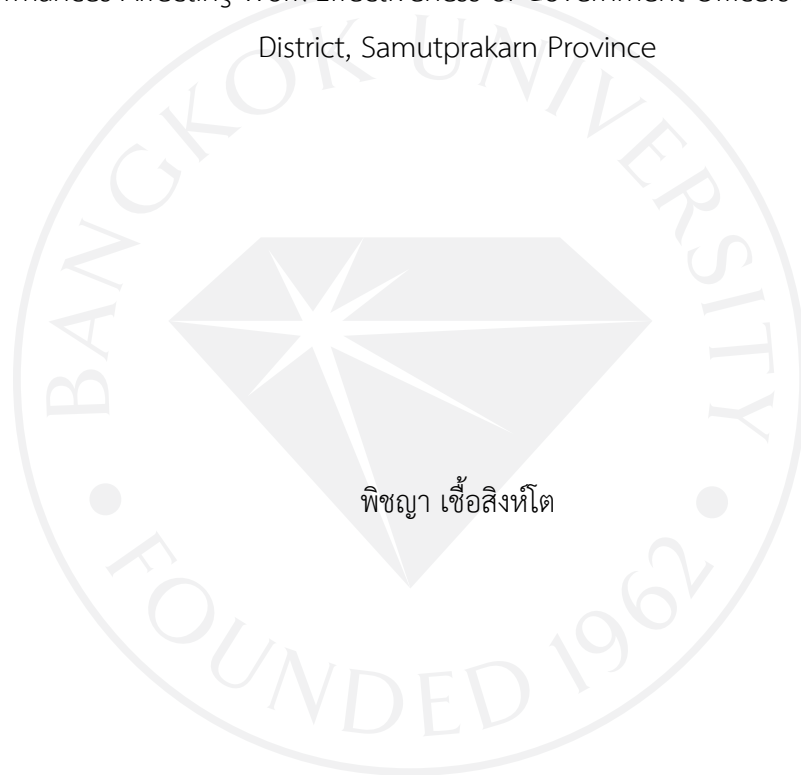
การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อ
ประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

Study of Transformational Leadership, Organizational Culture and Leader
Performances Affecting Work Effectiveness of Government Officers in a
Municipal District, Samutprakarn Province.



การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการ
ทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

Study of Transformational Leadership, Organizational Culture and Leader
Performances Affecting Work Effectiveness of Government Officers in a Municipal
District, Samutprakarn Province



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2558



© 2560

พิชญา เชื้อสิงห์โต

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และบทบาทของผู้นำที่มีผลประสิทธิผล
การทำงานของข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ

ผู้วิจัย พิชญา เชื้อสิงห์โต

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

(ดร.ศันสนีย์ เทพปัญญา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

16 ธันวาคม 2559

พิชญา เชื้อสิงห์โต. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, ธันวาคม 2559, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการ
ทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ (61 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน
ของข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มี
อิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ และ
3) เพื่อศึกษาบทบาทของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่ง
ในจังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบความ
ตรงของเนื้อหา และความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของครอนบาร์คกับข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัด
สมุทรปราการจำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.955 โดยแจกกับข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่ง
ในจังหวัดสมุทรปราการจำนวน 400 คน ส่วนวิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิง
พรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย(Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน(Standard Deviation) และสถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การ
ถดถอยแบบพหุคูณพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์หรือการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ปัจจัยด้านวัฒนธรรม
องค์กร และบทบาทของผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่ง
ในจังหวัดสมุทรปราการ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมองค์กร, ประสิทธิภาพของผู้นำ, ประสิทธิภาพการ
ทำงาน, ข้าราชการ

Chuasingto, P. M.B.A., December 2016, Graduate School, Bangkok University.
Study of Transformational Leadership, Organizational Culture and Leader
Performances Affecting Work Effectiveness of Government Officers in a Municipal
District, Samutprakarn Province. (61 pp.)
Advisor: Assoc. Prof. Suthinan Pomsuwan, Ph.D.

ABSTRACT

The objectives of this study were to: 1) study the transformational leadership factor affecting work effectiveness of governance officers in a municipal district, Samutprakarn province, 2) study the organizational culture factor affecting work effectiveness of governance officers in a municipal district, Samutprakarn province, 3) study the leader performance factor affecting work effectiveness of governance officers in a municipal district, Samutprakarn province. The questionnaire was the tool to collect the data as well as prove the content validity and analyze the Cronbach's alpha reliability with 30 governance officers in a municipal district, Samutprakarn province. The Cronbach's alpha reliability was 0.955 to be shown in the study. The questionnaire set was distributed to the 400 governance officers in a municipal district, Samutprakarn province as the sample size in the study. The statistical used divided into 2 types, which consisted of the descriptive and inferential statistics. They were percentage mean and standard deviation and the multiple regression analysis. It was found that the transformational leadership factor was found affected work effectiveness of governance officers in a municipal district, Samutprakarn province only the inspiration creation factor, the charismatic creation factor, and the individual concerns factor. Moreover, the organizational culture factor was found affected work effectiveness of governance officers in a municipal district, Samutprakarn province as well as the leader performance factor was found affected work effectiveness of governance officers in a municipal district, Samutprakarn province with the statistical significance of 0.05.

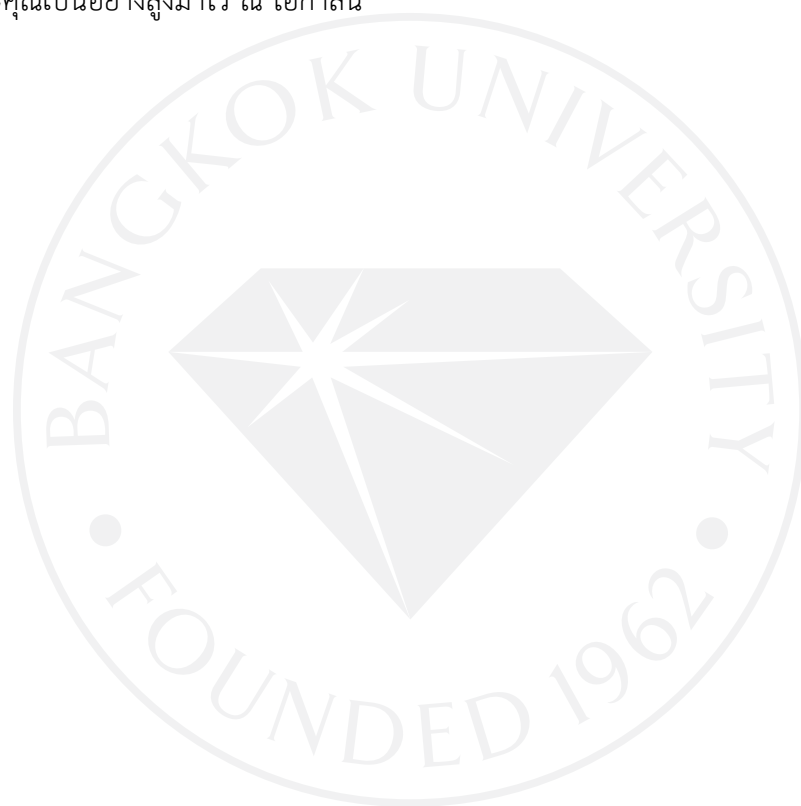
Keyword: Transformational Leadership, Organizational Culture, Leader Performance, Work Effectiveness, Governance Officers



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้ให้ความรู้ การชี้แนะแนวทางการศึกษา ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องในงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิจัยงานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมถึงอาจารย์ท่านอื่นๆ ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ และสามารถนำวิชาการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมาไว้ ณ โอกาสนี้

พิชญา เชื้อสิงห์โต

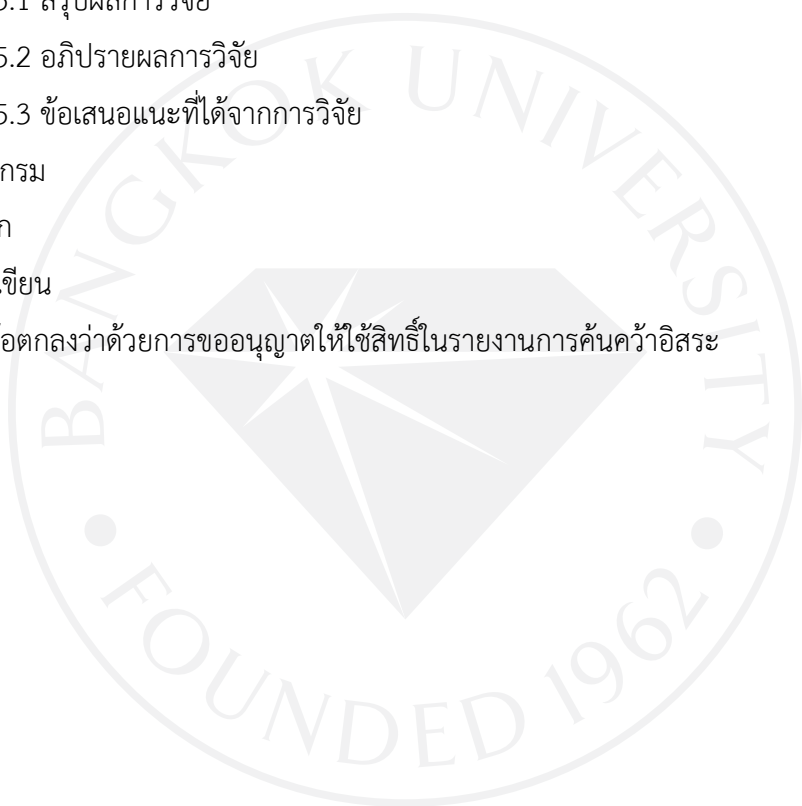


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	7
1.5 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการวิจัย	7
1.6 นิยามศัพท์	8
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ประวัติและความเป็นมา	10
2.2 แนวคิดและทฤษฎีปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	12
2.3 แนวคิดและทฤษฎีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	16
2.4 แนวคิดและทฤษฎี บทบาทของผู้นำ	20
2.5 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	24
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	
3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	31
3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	33
3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	33
3.4 สมมติฐานการวิจัย	33
3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	35
4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	39
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	42
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	44
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	48
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	52
ประวัติผู้เขียน	61
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการขออนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	35
ตารางที่ 4.2: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	36
ตารางที่ 4.3: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม	36
ตารางที่ 4.4: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาลของผู้ตอบแบบสอบถาม	37
ตารางที่ 4.5: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสำคัญปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของผู้ตอบแบบสอบถาม	38
ตารางที่ 4.6: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม	38
ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านบทบาทความเป็นผู้นำของผู้ตอบแบบสอบถาม	39
ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม	39
ตารางที่ 4.9: ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ	40
ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงค่าตัวแปร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย	41
ตารางที่ 4.11: ตารางแสดงค่าตัวแปร ปัจจัยบทบาทผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย	41

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวความคิด

หน้า

7



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 นั้นเปรียบเสมือนกฎหมายแม่บทที่มีลักษณะเป็นการปฏิรูปการปกครองท้องถิ่นไทยและมีการบัญญัติมาตราต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรมรวมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่การให้บริการสาธารณะแก่สังคมและชุมชนซึ่งในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการทำงานประสานกับองค์กรอื่นๆ เป็นจำนวนมาก ชีวิตของผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความผูกพันกับองค์กร และทำงานร่วมกับองค์กรโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนอีกทั้งในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ในขณะนี้ได้ส่งผลให้ประเทศไทย จำเป็นต้องมีการปฏิรูปการบริหารองค์กรยุคใหม่เพื่อพัฒนาให้องค์กรได้ใช้ทฤษฎีเชิงปฏิบัตินำความคิดไปสู่ความสำเร็จ และ เป้าหมายขององค์กร การพัฒนาองค์กรจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับผู้เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีความจริงจังและร่วมมือกันในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์กรที่นำหลักการและนโยบายการพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติภายในองค์กรจะต้องมีผู้นำในการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การดำเนินการของหน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมาย (พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2542)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรยังต้องเป็นผู้มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำในการบริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกลที่จะบริหารองค์กรของตนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายนั้นย่อมหมายถึง ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำหรือแสดงพฤติกรรมในการบริหารเป็นผู้นำด้วยการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุข ผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำให้เหมาะสม และ เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ร่วมงานประพฤติกรรมเป็นตัวอย่างแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นธรรมชาติในการบริหารงาน อันจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรทำให้ทุ่มเทให้แก่งาน ผู้นำต้องสร้างความผูกพันรักใคร่ให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความรักและความศรัทธาในตัวผู้นำ พร้อมทั้งจะร่วมมือกันทำงานให้หน่วยงานหรือองค์กรของตนประสบผลสำเร็จ การแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านใดด้านหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อการบริหารงานในหน่วยงาน และ จะส่งผลถึงบรรยากาศขององค์กรได้และประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำและแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามสภาพการบริหารพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกจะส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กรซึ่งมีความหมายต่อชีวิตของการทำงานในองค์กรและมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้องค์กรบางแห่งบุคลากรมีความสุขและพอใจที่

จะทำงานแต่บางแห่งบุคลากรไม่มีความสุขในการทำงานปัญหาการแสดงพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์เกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแลลูกน้องเฉพาะกลุ่มเป็นปัญหาในระดับสูงเมื่อเทียบกับปัญหาด้านอื่นซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรดังนั้นพฤติกรรมผู้นำย่อมมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จหรือมีความเชื่อใจท้อแท้ในการทำงานโดยเกี่ยวข้องกับทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1.การมีอิทธิพลหรือการสร้างบารมี (Charisma or Idealized Influence) 2.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) (“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”, 2547)

ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการจูงใจที่จะทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกในองค์กรมีความรักใคร่ผูกพันกัน การจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร และการที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรมีความพอใจในการทำงานได้นั้น ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานจะต้องร่วมมือกันในการสร้างบรรยากาศอันพึงประสงค์ในองค์กร ดังนั้นการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงบทบาทสำคัญให้เกิดความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรและสิ่งแวดล้อมในองค์กรนั้นเป็นอย่างดีการแสดงบทบาทการเป็นผู้นำที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับแก่สมาชิกในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกด้านใดด้านหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อการบริหารงานในหน่วยงานที่จะส่งผลให้การบริหารงานในองค์กรล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จได้ ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันซึ่งสภาพสังคมเศรษฐกิจการเมืองวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปส่งผลกระทบต่อทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐกิจอุตสาหกรรมและหน่วยงานของรัฐผู้บริหาร วัฒนธรรมต่างๆขององค์กร และบทบาทผู้นำ ย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาได้ ซึ่งอาจจะส่งผลถึงการทำงานของบุคลากรต่างๆในหน่วยงานที่ต้องมีการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กรโดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแนวทางการบริหารต่างๆ หากผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรไม่สามารถกำหนด กลยุทธ์วิสัยทัศน์รวมถึงกระบวนการทำงานเพื่อวางแผนรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นองค์กรอาจต้องสูญเสียเงินงบประมาณเวลาบุคลากร และ ทรัพยากรการที่องค์กรไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพิกเฉยหรือยึดติดกับวัฒนธรรมเดิมส่งผลให้องค์กรไม่เกิดการพัฒนาไม่สามารถดำเนินงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้การเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์รอบด้านที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อหลายด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็เช่นเดียวกัน มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย นับตั้งแต่ในปี พ.ศ.2440 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ห้า ได้พระราชทานการกระจายอำนาจแก่ท้องถิ่นขึ้น โดยพระมหากษัตริย์โปรดเกล้าฯ ให้ประกาศใช้พระราชกำหนด สุขาภิบาลกรุงเทพ แต่ก็ยังไม่สามารถถือได้ว่าเป็นการปกครองท้องถิ่น เนื่องจากประชาชนยังไม่ได้เข้า

มามีส่วนร่วมในการบริหารงานต่อมาใน ปี พ.ศ.2448 กระทรวงมหาดไทยจึงได้จัดตั้งสุขาภิบาลแห่งแรกขึ้นที่ตำบลท่าฉลอมจังหวัดสมุทรสาคร เป็นแห่งแรกของประเทศในการปกครองระบบประชาธิปไตยในปี พ.ศ.2542 ได้มีการประกาศพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นส่งผลให้มีการจัดสรรภาษีและโอนภารกิจต่างๆ มาให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้นการจัดสรรภาษี หรือ งบประมาณจากรัฐบาล ถือว่าเป็นรายได้หลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำมาพัฒนาความเป็นอยู่ของราษฎรในพื้นที่ตามภารกิจที่ได้รับโอนจากรัฐบาลโดยเฉพาะด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนนชลประทานการบริการสาธารณสุขอื่นๆ จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของราษฎรในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ผู้นำขององค์กร หรือ หัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ปลัดหัวหน้าสำนักปลัดผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองช่าง หรือ หัวหน้าส่วนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับคำสั่งมอบหมายหน้าที่ต้องรองรับนโยบายทั้งจาก กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยผู้บริหารสภาท้องถิ่นและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของราษฎรในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือราษฎรจากอุบัติเหตุต่างๆ หรือแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของราษฎรในพื้นที่ เป็นต้น เพื่อนำนโยบายและแนวทางมากำหนดแผนและวิธีการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันซึ่งสภาพสังคมเศรษฐกิจการเมืองวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปส่งผลกระทบต่อทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และหน่วยงานของรัฐผู้บริหาร วัฒนธรรมต่างๆขององค์กร และบทบาทผู้นำ ย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาได้ ซึ่งอาจจะส่งผลถึงการทำงานของบุคลากรต่างๆในหน่วยงาน ที่ต้องมีการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กรโดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแนวทางการบริหารต่างๆ หากผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์วิสัยทัศน์รวมถึงกระบวนการทำงานเพื่อวางแผนรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นองค์กรอาจต้องสูญเสียเงินงบประมาณ เวลา บุคลากร และทรัพยากรการที่องค์กรไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพิกเฉย หรือยึดติดกับวัฒนธรรมเดิม ส่งผลให้องค์กรไม่เกิดการพัฒนาไม่สามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ดังในทฤษฎี ความหมายที่ว่า คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ผ่านการสังเกตจดจำเรียนรู้จากประสบการณ์ต่างๆและสามารถส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่น การปรับตัวเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร (กฤษณก ดวงชาทม, 2557)

ปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทยผู้มีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบกฎหมายและภารกิจที่ได้รับโอนจึงกำหนดหลักเกณฑ์ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยนำระเบียบกฎหมาย และภารกิจที่ได้รับโอนเป็นตัวชี้วัดเพื่อประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตัวชี้วัดมักจะมีการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจที่รับโอนซึ่งเพิ่มมากขึ้นเป็นประจำทุกปี ดังนั้น หัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง และพัฒนาปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรการพัฒนาส่งเสริมศักยภาพบุคลากรการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบไปด้วย มิติได้แก่ 4 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิติด้านคุณภาพการให้บริการมิติด้านธรรมาภิบาลและมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการพัฒนาองค์กร (ประสิทธิผลของการทำงาน, ม.ป.ป.) โดยเน้นเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่ราษฎรและให้ราษฎรมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรมีภาวะผู้นำที่สามารถบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมากมายโดยนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของหัวหน้าส่วนโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลที่ตั้งเป้าหมายไว้ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นความเคารพนับถือโดยหัวหน้าส่วนสามารถนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับเป็นทิศทางในการวางแผนการปฏิบัติงานและบริหารจัดการองค์กรนำไปสู่การพัฒนาอย่างเหมาะสม โดยสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าหัวหน้าส่วนมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานรวมถึงการเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความเลื่อมใสศรัทธาทั้งต่อตัวหัวหน้าส่วนและองค์กรเกิดความร่วมใจสามัคคีในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างมากจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่างๆดังกล่าวที่เกิดขึ้นทำให้พบได้ว่าการดำเนินงาน ปฏิบัติงานของข้าราชการภายในองค์กร และ บุคลากรต่างๆ อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตาม ภาวะผู้นำ บทบาทต่างๆ รวมไปถึง วัฒนธรรมองค์กร ที่บุคลากรจะต้องเผชิญ เพราะในแต่ละองค์กร ย่อม มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันจากสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้เกิดงานวิจัยชิ้นนี้ขึ้นเพื่อศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการผู้วิจัยได้พิจารณาประเด็นที่ต้องการศึกษา ในประเด็นการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร 3.ด้านบทบาทผู้นำ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ใน เทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ หรือไม่

1.2.2 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ใน เทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการหรือไม่

1.2.3 เพื่อศึกษาบทบาทของผู้นำ มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ใน เทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการหรือไม่

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้จะอธิบายในประเด็นหัวข้อดังนี้

1.3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรข้อมูล บทบาทผู้นำและข้อมูลประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัด สมุทรปราการ เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัด สมุทรปราการเนื่องจากกลุ่มประชากรไม่จำกัดจำนวน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ระดับความคลาดเคลื่อน +-ร้อยละ 5 ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน โดยจะทำการสุ่ม กลุ่มตัวอย่างในวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2559 ถึง วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 จำนวน 400 คน

1.3.3 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะดังนี้

1.3.3.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น 3ประเภท ได้แก่

1.3.3.1.1 ความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.3.3.1.2 วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรที่ข้าราชการปฏิบัติงาน

1.3.3.1.3 ความมีบทบาทผู้นำ ของผู้บริหารในองค์กร

1.3.3.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

1.3.4 การกำหนดกรอบแนวคิดวิจัย

จากการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระจำนวน 3กลุ่มโดยกลุ่มแรกคือกลุ่มวัดความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล

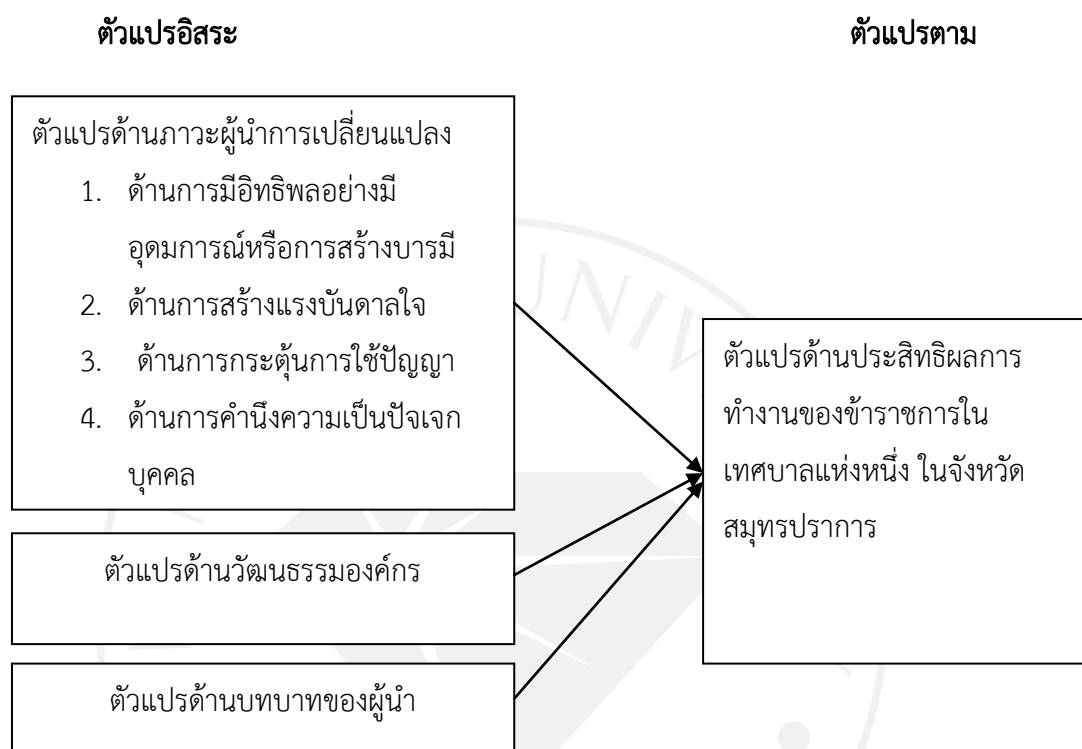
ส่วนกลุ่มที่สอง คือกลุ่มวัดวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรที่ข้าราชการปฏิบัติงาน กลุ่มที่สาม คือกลุ่มวัดความมีบทบาทผู้นำของผู้บริหารในองค์กร และกลุ่มตัวแปรตามจำนวน 1 กลุ่ม คือ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

ทั้งนี้จะทำการทดสอบในลักษณะตัวแปรเดียว (Univariate Analysis) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามเป็นรายตัวแปร โดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย



1.5 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ

1.5.1 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

1.5.1.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

1.5.1.2 วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

1.5.1.3 บทบาทของผู้นำ มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

การทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

1.5.2 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.5.2.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.5.2.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 2 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัย ดังนี้

1.5.2.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

1.5.2.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Simple Regression Analysis)

1.5.2.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Simple Regression Analysis)

1.6 นิยามคำศัพท์

นิยามคำศัพท์สำหรับงานวิจัยมีดังนี้

1.6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leadership) คือหมายถึงพฤติกรรมของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถกำหนดสั่งการหรือกระตุ้นให้ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการตอบสนองตามคำสั่งและตรงตามความต้องการโดยหัวหน้าส่วนราชการมีการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนประกอบไปด้วยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.6.2 วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์การที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิดความเชื่อค่านิยมอุดมการณ์ขององค์การและเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การกล่าวคือถ้าหากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเช่นบุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มที่เน้นคุณภาพและมีความรับผิดชอบสูงย่อมส่งผลให้การทำงานของทุกคนดีมีคุณภาพส่งผลทำให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพรวมทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจ

1.6.3 ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ ชี้ทางให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

1.6.4 ข้าราชการคือ ผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน ดั่งนัยพระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

1.6.5 ประสิทธิภาพการทำงาน คือ ผลสำเร็จอันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิบัติงานตาม โครงการ หรือแผนงานนั้นตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ หรือได้คาดหวังไว้

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยนี้อธิบายได้ดังนี้

1.7.1 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานภายในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นได้

1.7.2 ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 4 ด้านได้แก่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาและการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล



บทที่ 2

วรรณกรรมปริทัศน์

งานวิจัยเรื่องการศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และบทบาทของผู้นำที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ สามารถอธิบายได้ตามรายการดังนี้

- 2.1 ประวัติความเป็นมาและความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎี วัฒนธรรมองค์กร
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎี บทบาทของผู้นำ
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎี ประสิทธิภาพของการทำงาน
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ประวัติและความเป็นมาและความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และบทบาทของผู้นำที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะอธิบายกรณีศึกษาในรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของเทศบาลส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

เทศบาล โดยทั่วไปหมายถึงท้องถิ่นที่มีความเป็นเมือง หรือมีศูนย์กลางของความเป็นเมืองอย่างเห็นได้ชัดเจน ซึ่งไม่มีความจำเป็นจะต้องเป็นท้องที่ ตามเขตการปกครองส่วนภูมิภาคแต่อย่างใด ท้องที่เทศบาลนั้น อยู่ภายใต้การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ชื่อว่า เทศบาล โดยองค์กรของเทศบาล ต้องมีสภาเทศบาล และมีคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรี แล้วแต่กรณี ซึ่งเทศบาลในประเทศไทยแบ่งออกเป็นสามระดับ คือ 1)เทศบาลนคร คือเขตท้องถิ่นชุมชนที่มีประชากรรวมกัน 50,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้อันสมควรในการปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล 2) เทศบาลเมือง คือเขตท้องถิ่นชุมชนที่เป็นที่ตั้งของศาลากลางจังหวัด หรือท้องถิ่นที่มีประชากรรวมกัน 10,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้อันสมควรในการปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล 3) เทศบาลตำบล คือเขตท้องถิ่นชุมชนที่มีประชากรรวมกัน 5,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้อันสมควรในการปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล หรือ เป็นสุขาภิบาลเดิมมาก่อนการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบล และแม้ว่า "เทศบาลตำบล" จะมีชื่อเรียกคล้ายกันหรือชื่อเดียวกับ "ตำบล" แต่เทศบาลตำบลไม่จำเป็นต้องครอบคลุมตำบลเพียงตำบลเดียว หรือไม่จำเป็นต้องครอบคลุมตำบลตามชื่อเทศบาลนั้น

เช่น เทศบาลตำบลแม่สาย ครอบคลุมบริเวณเมืองต่อเนื่องระหว่างตำบลเวียงพางคำ และตำบลแม่สาย พื้นที่นอกเหนือท้องที่เทศบาลนี้ มีฐานะเป็นท้องที่ตำบล ซึ่งต่อมาก็ยกขึ้นเป็นเทศบาลภายหลัง โดยท้องที่เทศบาลทั้งสามรูปแบบนี้ จำเป็นจะต้องมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเขตชุมชนนั้นๆ ขึ้นเป็นเทศบาลในแต่ละระดับชั้นด้วย ดังนั้น ในทางปฏิบัติ ท้องถิ่นบางแห่งอาจจะผ่านเกณฑ์ทั้งด้านประชากร และรายได้แล้ว แต่ยังมีสถานะเป็นองค์กรในระดับที่ต่ำกว่าที่ควรจะเป็นอยู่ เนื่องจากยังไม่มีการยกฐานะ สำหรับ เขตเทศบาลเมือง (บางแห่ง) และ เขตเทศบาลนคร จะแบ่งเขตการปกครองย่อยลงเป็น ชุมชน ซึ่งมีฐานะเท่ากับ หมู่บ้าน ในระบบการปกครองส่วนภูมิภาค โดยชุมชนจะไม่มีตำแหน่งผู้ใหญ่บ้าน และกำนัน ซึ่งเป็นตำแหน่งของระบบบริหารราชการส่วนภูมิภาค และพิเศษสำหรับ เขตเทศบาลนครขนาดใหญ่หลายแห่งเช่น นครเชียงใหม่ นครหาดใหญ่ เมืองพัทยา และ นครนนทบุรี มีเขตการปกครองในระดับ แขวง ซึ่งเป็นการรวมชุมชนหลายๆ ชุมชนเข้าด้วยกัน โดยแขวงนี้ ไม่ได้มีอาณาเขตตามเขตตำบลแต่อย่างใด

ท้องที่ตำบลโดยทั่วไปคือส่วนท้องที่ชนบท หรือกิ่งเมือง ที่มีการกระจายตัวขอประชากรอย่างหลวมๆ แต่อาจจะมีเขตชุมชนที่มีประชากรหนาแน่นกว่าจุดอื่นๆ ในท้องที่ด้วย ในทางปฏิบัติ ท้องที่ตำบลคือท้องที่ส่วนที่เหลือจากท้องที่เทศบาล โดยจะมีอาณาเขตครอบคลุมท้องที่ตำบล ตามอย่างการปกครองส่วนภูมิภาคเป็นหลัก แต่หากพื้นที่ส่วนหนึ่งส่วนใดที่อยู่ในเขตท้องที่เทศบาลแล้ว ก็จะอยู่นอกเหนือจากเขตพื้นที่ของท้องที่ตำบล กล่าวคือ หากมีตัวเมืองอยู่ระหว่างกลางของเขตตำบล (ส่วนภูมิภาค) ในสองตำบล ซึ่งเขตตัวเมืองนั้นได้รับการยกฐานะเป็นท้องที่เทศบาลแล้ว พื้นที่ส่วนที่เหลือที่ไม่เต็มตำบลคือท้องที่ตำบล ซึ่งจะอยู่ภายใต้การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ชื่อว่า องค์การบริหารส่วนตำบล โดยต้องมีสภาพองค์การบริหารส่วนตำบล และมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้บริหาร ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนตำบล อาจไม่ได้ดูแลท้องที่ตำบลเดียว ในทางทฤษฎี อาจจะดูแลสองตำบลหรือมากกว่าก็ได้ ทั้งนี้ กฎหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้ระบุจำนวนประชากร ในการจัดตั้งท้องที่บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ ส่วนองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่อุดหนุนท้องถิ่น (เทศบาล และ องค์การบริหารส่วนตำบล) ในการดำเนินกิจการที่ท้องถิ่นไม่สามารถทำได้ โดยอาจจะเป็นโครงการขนาดใหญ่ เกินขอบเขตอำนาจของท้องถิ่น หรืออาจเป็นโครงการ ที่เป็นประโยชน์ส่วนรวมของทุกท้องถิ่นในจังหวัดเดียวกัน เช่น การก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เป็นต้น

2.2 แนวคิดและทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พิบูล ทิปะปาล (2550) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1)การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่างๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักกับความเป็นจริง ความถูกต้องทำศีลธรรมและจริยธรรม (2)การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออกเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับ และแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ (3)การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรให้โอกาสให้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตาม เกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ และผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ๆ ร่วมกัน และ (4)การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงสิ่งต้องการต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีมผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงเพื่อทำให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ (1)การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี(Idealized Influence & Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำ ก็จะมีการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม (2)การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การในทำปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และ การปลุกเร้าทำอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบ

ความสำเร็จได้ (3)การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยการใช่วิธีการฝึกคิดทบทวน กระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง และ (4)การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น 5 ทฤษฎีที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้จะอธิบาย 5 แนวคิดหลักเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่ได้ถูกสังเคราะห์ออกมาจากงานวิจัยต่างๆ ซึ่งสามารถขยายความได้ดังนี้ (1) ทฤษฎีทางคุณสมบัติ (Trait Approaches) คือคุณสมบัติของผู้นำ (Leadership Traits) ผู้นำมักมีบุคลิกที่มุ่งเน้นงานที่ดี และผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งในแง่บวกและแง่ลบ และ การศึกษาเกี่ยวกับเพศ (Gender Studies) ผู้นำแต่ละเพศจะมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้คนอื่น การสื่อสารเพื่ออุปถัมภ์ ผลิตผลของงาน และอื่นๆที่แตกต่างกัน (2)ทฤษฎีทางพฤติกรรม(Behavioral Approaches) คือ พฤติกรรมมุ่งเน้นที่ตัวงาน (Task-Oriented Behavior) หมายถึง สร้างสรรค์โครงสร้างการเป็นผู้นำและการทำงานในการทำกิจกรรมต่างๆ พฤติกรรมมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ (Relationship - Oriented Behavior) คือ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นผู้นำควรปฏิบัติ 3 ประการ เข้าใจความรู้สึกผู้อื่น มีศักยภาพความเป็นผู้นำ และ การเป็นผู้นำที่ดี พฤติกรรมไม่มีปฏิริยาตอบสนอง (Passive Behavior) เป็นผู้นำที่ไม่รู้ไม่ชี้ และ พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง(Transformational Behavior) (3)ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situational Approaches) คือ โมเดลสถานการณ์ฉุกเฉินของ Fiedler (Fiedler's Contingency Model) ซึ่ง รูปแบบของผู้นำที่มุ่งเน้นที่ตัวงาน รูปแบบที่มุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ และ 3 ทิศทางในการควบคุม ผู้นำสมาชิก และ โครงสร้างงาน และตำแหน่งของอำนาจแนวทางของ House (House's Path) โมเดลการปรับปรุงเป้าหมายของการเป็นผู้นำ ชี้เส้นทางสำหรับเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา และ ลักษณะการทำงานของพนักงาน และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของการเป็นผู้นำ (4)ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ (Transformational Leadership Approach) เปลี่ยนแปลงแรงจูงใจของพนักงานสู่เป้าหมายขององค์กรให้เหนือกว่าสิ่งที่พนักงานสนใจ และ ใช้แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน มีอุดมคติที่สงบ พิจารณาเป็นรายบุคคล และกระตุ้นทำปัญญา (5)ทฤษฎีเพิ่มเติมอื่นๆ (Three Additional Perspectives) คือ โมเดลแลกเปลี่ยนผู้นำสมาชิก ผู้นำต้องมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ (E-Leadership) ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการสื่อสารแบบ 1-1 หรือ 1 ต่อ

หลายคน ระหว่างกลุ่ม และเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ และ การเป็นผู้ตาม(Followers) จะอธิบายบทบาทของผู้ตามในส่วนของ กระบวนการการเป็นผู้นำ

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและแสดงศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม โดยมีปัจจัยหลัก 2 ประการคือ 1.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Characteristics) 2.วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการคือ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพจน์ในทำที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและสร้างความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายในระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทำปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเกิดความคิดสร้างสรรค์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพจน์ตัวเป็นแบบอย่างผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพจน์ปฏิบัติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพจน์ตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมี

จุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอุดมการณ์ของตนเพื่อการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า เป็นต้น ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญกับบุคลากรวัยงมมนุษย์ มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำก็ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีทางแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์

ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

2.3 แนวคิดและทฤษฎี วัฒนธรรมองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะแสดงถึงความเป็นเอกภาพ และเอกลักษณ์ขององค์กร เช่น ประเพณี พิธีกรรม ระบบความคิดความเชื่อ ทักษะคติ และค่านิยมตลอดจนปรัชญาที่สมาชิกในองค์กร

วิรัช สงวนวงศ์ (2547) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบเกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

ศิริพงษ์ เสภาภายน (2551) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึกพฤติกรรม และสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์กร

กฤษณกนก ดวงชาทม (2557) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ผ่านการสังเกตจดจำเรียนรู้จากประสบการณ์ต่างๆ และสามารถส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่นการปรับตัวเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

สมคิด บางโม (2555) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความคิด แบบแผน การปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรจะยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณี โดยใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นเรื่องของความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรได้พร้อมใจกันตั้งขึ้นมาและยึดถือเป็นหลักปฏิบัติรับรู้และเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และทำให้องค์กรมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรใด ก็คือบุคลิกภาพขององค์กรนั้นวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หรือ วัฒนธรรมบริษัท (Corporate Culture) หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร หรือหมายถึงโครงสร้างเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Framework) ซึ่งจะมีลักษณะ

1) บ่งชี้ถึงกลุ่มของค่านิยม (Set of Values) ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้น ยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่า พฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดี และไม่อาจยอมรับได้

2) ค่านิยมขององค์การส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumption) ของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงเป็นเรื่องยากถ้าจะให้ฝ่ายบริษัทเองกำหนดข้อสมมติเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกัน

3) อีกลักษณะหนึ่งที่ทุกนิยามค่านิยมมีเหมือนกัน ก็คือ การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อปกป้องความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้น บริษัทและองค์การส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยม หรือ วัฒนธรรมองค์การของตนนอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญหรือ Slogan ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2.3.1 ประเภทและระดับของวัฒนธรรมองค์การ

สร้อยตระกูล (สวียนนท์) อรรถมานะ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy) วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Market) และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy) โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับชั้น คือ วัฒนธรรมประดิษฐ์ที่สังเกตได้ (Observable Artifacts) ค่านิยมสนับสนุน (Espoused Values) และ ข้อมูลสมมติพื้นฐาน (Basic Assumption) และวัฒนธรรมเหล่านี้มีการถ่ายทอดสู่พนักงานในรูปแบบสัญลักษณ์ (Symbols) เรื่องราว (Stories) วีรบุรุษ (Heroes) และ พิธีกรรม (Rites & Rituals)

1) วัฒนธรรมเครือญาติ คือ วัฒนธรรมซึ่งมุ่งเน้นพนักงานที่ให้ความสำคัญกับความคล่องตัว ไม่ใช่ความมั่นคง มุ่งให้ความสำคัญกับภายในองค์กรและให้ความสำคัญในด้านความคล่องตัวมากกว่าความมั่นคงเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจแบบครอบครัว วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้สนับสนุนความร่วมมือในหมู่พนักงานและพยายามส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยเน้นความคิดเห็นของคนหมู่มากและความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุซึ่งฉันทามติอันเกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานวัฒนธรรมเครือญาติจะยอมลงทุนด้านทรัพยากรเพื่อจ้างงานและพัฒนาบุคลากรในองค์กร และมองลูกค้าเปรียบเสมือนหนึ่งในหุ้นส่วนทางธุรกิจสายการบิน Southwest Airlines นับเป็นตัวอย่งที่ดีของบริษัทที่มีระบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติ

2) วัฒนธรรมแบบปรับตัว คือ วัฒนธรรมที่กล้าเสี่ยงและให้ความสำคัญด้านความคล่องตัว ซึ่งมุ่งเน้นความสำคัญภายนอกองค์กรและให้ความสำคัญในด้านความคล่องตัวเป็นพิเศษ ดังจะเห็นได้จากบริษัท เอนโดรสตริม ในกรอบตัวอย่างวัฒนธรรมประเภทนี้จะพยายามสร้างผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นนวัตกรรมและสามารถปรับใช้ได้ง่าย มีความคิดสร้างสรรค์แปลกใหม่ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว พนักงานจะได้รับการสนับสนุนให้ท้าทายความเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ขอเพียงแต่ผลงานสำเร็จตามความคาดหวัง วัฒนธรรมแบบปรับตัว

เหมาะสมกับบริษัทที่กำเนิดใหม่ (Start-up Company) อุตสาหกรรมที่ต้องทำงานกับความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ซึ่งต้องการนวัตกรรมสำหรับการเติบโตในอนาคต

3) วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ คือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการแข่งขันและให้ความสำคัญกับผล ประกอบการมากกว่าพนักงาน ซึ่งมุ่งเน้นความสำคัญภายนอกองค์กรและให้ความสำคัญในด้านความมั่นคงและการควบคุมนั้นเพราะวัฒนธรรมประเภทนี้พุ่งเป้าหมายไปยังปัจจัยแวดล้อมภายนอก ถูกขับเคลื่อนด้วยการแข่งขัน และมีความต้องการที่จะสร้างผลลัพธ์ ลูกจ้างความสามารถในการผลิต และกาไรมากกว่าจะสนใจด้านการพัฒนาหรือความพึงพอใจของบุคลากร พนักงานจะถูกคาดหวังให้ทุ่มเทกับงานตอบสนองอย่างรวดเร็วและส่งมอบงานที่มีคุณภาพตรงต่อเวลา โดยมีรางวัลตอบแทนให้กับผู้ที่สามารถทำได้สำเร็จ

4) วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น คือวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงและความมีประสิทธิภาพซึ่งมุ่งความสำคัญภายนอกองค์กรและให้ความสำคัญในด้านความมั่นคงและการควบคุมเหนือความคล่องตัวบริษัทที่มีลักษณะวัฒนธรรมในองค์กรเช่นนี้มีแนวโน้มที่จะเป็นบริษัทแบบแผนนิยมและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบเป็นขั้นเป็นตอน โดยมีเป้าหมายคือความมีประสิทธิภาพ และจะพยายามใช้เครื่องมือต่างๆเข้ามาช่วยในการควบคุมเพื่อวัดศักยภาพการทำงาน, ความตรงต่อเวลา และความน่าเชื่อถือในกระบวนการสร้างและส่งมอบผลิตภัณฑ์

ระดับขั้นทั้ง 3 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 3 ระดับขั้น คือ

1) วัฒนธรรมประดิษฐ์ที่สังเกตได้ (Observable Artifacts) 2) ค่านิยมสนับสนุน (Espoused Values) และ 3) ข้อมูลสมมติพื้นฐาน (Basic Assumption) โดยแบ่งตามระดับการมองเห็น จับต้องได้ และระดับแรงต้านที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง และแต่ละระดับเองก็มีอิทธิพลต่อระดับอื่นๆด้วยเช่นกัน

ระดับที่ 1 วัฒนธรรมประดิษฐ์ที่สังเกตได้ เป็นลักษณะเชิงประจักษ์ของวัฒนธรรม (ภาพลักษณ์องค์กร) วัฒนธรรมประดิษฐ์ที่สังเกตได้ คือระดับที่มองเห็นได้ด้วยตา การแสดงออกดังกล่าวอาจเห็นได้ผ่านลักษณะการแต่งกาย การให้รางวัล ความเป็นมา และเรื่องราวเกี่ยวกับบริษัท รวมถึงพิธีกรรม งานพิธีต่างๆและการตกแต่งสถานที่เช่นเดียวกับพฤติกรรมของผู้จัดการและพนักงานที่มีการแสดงออกให้เห็น

ระดับที่ 2 ค่านิยมสนับสนุน ลักษณะที่ชัดเจนของค่านิยมและวิถีปฏิบัติ คือค่านิยมและวิถีปฏิบัติที่องค์กรเลือกที่จะให้ค่า ซึ่งอาจได้รับการผลักดันจากกลุ่มผู้ถือหุ้นของบริษัทหรือผู้จัดการระดับสูง

ระดับที่ 3 ข้อมูลสมมติพื้นฐาน เป็นค่านิยมหลักขององค์กร Core Value ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อาจสังเกตเห็นได้ แต่แท้จริงคือค่านิยมหลักของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างแท้จริง และยากจะเปลี่ยนแปลงได้

กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรมี 12 ทางดังนี้

1. Formal Statement การใช้รูปแบบที่เป็นทางการ เป็นนโยบายหลักขององค์กร สิ่งเหล่านี้มาเป็นที่ใช้ในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานให้ตรงกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันในองค์กร
2. Slogan and Saying การใช้คำขวัญเป็นตัวกำหนด คือวัฒนธรรมสามารถแสดงออกได้หลายทาง และทางหนึ่งที่สามารถแสดงออกมาเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนจับต้องได้ เช่น ภาษา สโลแกน ที่สามารถอธิบายวัฒนธรรมขององค์กรได้
3. Rites and Rituals การใช้กิจกรรมเป็นตัวปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม คือกิจกรรมที่สร้างเสริมวัฒนธรรมในองค์กร การแสดงออกทางกิจกรรมต่างๆทั้งที่วางแผนไว้ และไม่ได้วางแผนไว้ เช่น การฉลองโบนัส หรือการเกษียณอายุ
4. Stories Legends and Myths เรื่องราว และตำนาน เป็นเรื่องราวที่บ่งบอกความเป็นมาองค์กร เป็นสิ่งที่เฉพาะเจาะจงลงมาเพื่ออธิบายหรือเล่าเรื่องถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือคุณค่าขององค์กร
5. Leader Reaction to Crisis การปฏิบัติตนของหัวหน้าที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมขององค์กร คือ “หัวหน้าเป็นอย่างไร ลูกน้องก็เป็นอย่างนั้น” เป็นการอธิบายถึงการจัดการปัญหา การมีปฏิริยาโต้ตอบ ตอบสนองกับปัญหา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งที่คาดคิดและไม่คาดคิดว่าผู้นำเหล่านั้นมีการรับมือและแก้ไขกับสถานการณ์เหล่านี้ได้อย่างไร
6. Role Model Training and Coaching กิจกรรมระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน คือการอบรมพนักงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งของตนถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากองค์กรจะดีได้ต้องมาจากพนักงานที่ดี และพนักงานที่ดีก็จะมาจากการอบรมที่ดี และเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรรวมทั้งเข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรอย่างถูกต้อง
7. Physical Design การออกแบบทางกายภาพ คือการจัดวาง Layout ขององค์กรที่ดีจะช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างชัดเจน
8. Rewards Titles Promotion & Bonuses รางวัล สถานะ การเลื่อนขั้น และ โบนัส คือรางวัลและสถานะเป็นหนึ่งในวิธีที่ดีในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร
9. Organization Goals & Performance Criteria เป้าหมายขององค์กรและหลักเกณฑ์การปฏิบัติ คือหลายองค์กรกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดหาคน การเลือกการพัฒนา การเลื่อนขั้น การไล่ออก การปลดเกษียณ เครื่องมือทางHRต่างๆ ทุกอย่างทีกล่าว จะช่วยส่งเสริมต่อยุ่พฤติกรรมขององค์กร

10. Measurable & Controllable Activities การควบคุมกิจกรรมและการวัดผลได้ คือ ผู้นำองค์กรสามารถพิจารณาการวัดผลได้, ควบคุมจำนวนกิจกรรม, กระบวนการ หรือผลรับ ให้ สันับสนุนวัฒนธรรมองค์การได้

11. Organizational Structure โครงสร้างองค์การ คือโครงสร้างองค์การแบบลำดับชั้นมีความสำคัญในการหล่อหลอมประเพณีขององค์การ และสนับสนุนวัฒนธรรมการปรับตัวไปถึงการควบคุมและอำนาจหน้าที่เปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การแบบแนวราบซึ่งจะสนับสนุนการจัดการในระดับ และให้พนักงานมีอำนาจมากขึ้น

12. Organizational System & Procedures ระบบขององค์การและกระบวนการการทำงาน คือ การเพิ่มเทคโนโลยีและเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ในองค์การจะช่วยเพิ่มความร่วมมือกันของพนักงาน เพิ่มนวัตกรรม คุณภาพ และประสิทธิภาพ

2.4 แนวคิดและทฤษฎี บทบาทของผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519) การที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก

พาริตา อิบราฮิม (2537) เป็นการใช้อำนาจกับผู้อื่นให้เกิดการปฏิบัติเพื่อความริเริ่มของกลุ่มเกิดผลงานตามเป้าหมาย

พนิดา ดามาพงษ์ (2535) ให้ความหมายของผู้นำว่ามีหลายแบบ คือ

1. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังภักดีและเกิดความร่วมมือ
2. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดมุ่งหมาย
3. เป็นรูปแบบของการชักจูงใจให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ
4. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกันได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

วุฒิชัย คำเสมอ (2555) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ (Leader) เป็นตัวแทนขององค์การ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นเสมือนหลักในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานของส่วนรวม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและควมมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์การ

บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีต้อง ประกอบด้วย บทบาทพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ (1) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทาง ขององค์กรให้เป็นที่ไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ (2)การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) (3)การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่ เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (4) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling)

1. Kurt Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองคิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาจะไม่มีกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2. Likert's Michigan

2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเด็ดขาด การสูง ใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่ว่างใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ่ว่างใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. Blake & Mouton's managerial Grid

Blake & Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทำงานสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า

ตามแนวคิดของ Blake & Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9 และ 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1 และ 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1 และ 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5 และ 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9 และ 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. McGregor's Theory X and Theory Y

McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรได้เงิน อยากรสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

2.5 แนวคิดและทฤษฎี ประสิทธิภาพผลของการทำงาน

ประสิทธิผลปัจจุบันมีการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กันอย่างแพร่หลายและมีการนิยามความหมายแตกต่างกัน โดยมีการใช้หลักเกณฑ์มาประกอบกัน มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามต่างๆ กัน ดังนี้ (อรุณ รักธรรม 2525) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ (Integration) การปรับตัวของ องค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสังคม (Social Relevance) และผลผลิตขององค์การ (Productivity) สอดคล้องกับ ภรณ์ กิริติบุตร (2529) ให้ทัศนะว่า ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Effectiveness) หมายถึง ความมากน้อย (Extent) ของการที่องค์การ ในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ ได้โดยทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางเสียหายและ โดยไม่สร้างความตึงเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิก ซึ่งมาตรการที่ใช้ในการวัดประสิทธิผล ขององค์การตั้งอยู่บนวิธีการและเป้าหมาย (Means & Ends) โดยเกณฑ์ซึ่งใช้ในการวัดประสิทธิผล คือ ความสามารถในการผลิตขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การในรูป ของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขนนอก องค์การ และการปราศจากความกดดัน หรือการขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์การระหว่างหน่วยงานในองค์การ มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ของ องค์การในการที่จะอยู่รอด (Survival) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการให้ลุล่วง

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานนั้น คือ ผลสำเร็จอันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิบัติงานตามโครงการ หรือแผนงานนั้นตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ หรือได้คาดหวังไว้ โดยหากนำมาศึกษาแล้วจะพบว่าประสิทธิผลนั้น หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้วตัวเราคิดหรือวางแผนที่จะประกอบกิจการใดแล้วสามารถทำกิจการนั้นให้ สำเร็จได้ตามที่คิดหรือวางไว้ เรียกว่า การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ แนวความคิดสมัยใหม่ในการจัดกิจการงานจะเริ่มต้นที่การตั้งจุดสำเร็จของงาน นั่นคือในการวางแผนงานนั้น ณ จุดเริ่มต้นของงานจะมีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์กันว่าผลสำเร็จที่เราต้องการนั้นคืออะไร ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การที่ดำเนินโครงการหรืองานอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ดีแล้วและปรากฏว่าผลเกิดขึ้น (Outcomes) หรือผลผลิตที่เกิดขึ้น (Output) ณ ระดับหนึ่งระดับใดที่เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มีการใช้ทรัพยากร (Resources) หรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) มากน้อยเพียงใด ถ้าใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้ามาดำเนินการในโครงการหรืองานใต้น้อยที่สุด และผลที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินโครงการนั้นจะมีประสิทธิผลสูงสุด (ทั้งนี้โดยการเปรียบเทียบโครงการแต่ละโครงการที่สามารถดำเนินการแล้วบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดได้เหมือนกัน) ในทางตรงกันข้ามโครงการใดแม้ว่าจะสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เหมือนกันก็ตามแต่ใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้ามามากกว่าโครงการอื่นๆ โครงการนั้นก็ไม่ใช่โครงการที่มีประสิทธิผลสูงสุด

กล่าวโดยสรุปแล้วประสิทธิผลจึงหมายถึง ชีตความสามารถของการบรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง แนวความคิดของสาขาวิชาการทำให้เกิดความคิดที่แตกต่างกันต่อวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การให้ดีขึ้น โดยที่นักวิชาการหรือนักบริหารต่างสาขาต่างก็มองด้วยสมมุติฐานของตนเท่านั้น เช่น จัดการและนักวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysts) มักคิดว่ามีหลักเกณฑ์ในการประเมิน (Evaluation Criteria) ความมีประสิทธิภาพขององค์การเพียงอย่างเดียวเท่านั้นคือ วัดจากผลกำไร ซึ่งก็ปรากฏว่าไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดที่ถูกต้องอย่างเดียวนั้นได้ เพราะไม่มีองค์กรไหนสามารถจะอยู่รอดในระยะยาวได้ ถ้าหากองค์กรมุ่งแต่จะสนองตอบเป้าหมายในการแสวงหากำไรแต่ประการเดียวโดยไม่สนใจต่อความต้องการและเป้าหมายของคนในองค์กรและของสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้ยังมีองค์กรหลายประเภท เช่น หน่วยงานราชการ และหน่วยสงเคราะห์ต่างๆ ซึ่งไม่มีความมุ่งหมายที่จะแสวงหากำไรแต่อย่างใด นอกจากนี้องค์กรยังมักจะมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายหลายประการ (Multiple Goals) ดังนั้นความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์การจึงจำเป็นต้องครอบคลุมถึงตัวแปรหรือบรรทัดฐาน (Criteria) หลายประการเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การอย่างแท้จริง

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1) ชนิษฐา แก้วนารี (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด ลำปาง

การวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ หัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นจังหวัดลำปาง จำนวน 210 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรา ส่วนประมาณค่า 4 ระดับ สถิติที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) Independent t-test f-test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26 – 41 ปี มี การศึกษาระดับปริญญาโท ดำรงตำแหน่งงานผู้อำนวยการกองคลังหรือหัวหน้าส่วนการคลัง และมี ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ขึ้นไป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ใน ระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านคุณภาพการ ให้บริการ และด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผลการศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของหัวหน้า ส่วนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจำแนก ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานพบว่าความแตกต่างของ เพศ และอายุ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับความแตกต่างของระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้านของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตาม สมมติฐานที่ตั้งไว้ และมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

2) อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขต กรุงเทพมหานคร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นความคิดเห็น ด้านการพิจารณาส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขต กรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง 400 คน และใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และส่วนการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านกรคำมั่นถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร และ 2) วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร

3) นารินทร์ เดชชะท้าน, ชัยยนต์ เพาพาน และ ศักดิ์สิทธิ์ ฤทธิสัน (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน และศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 354 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่แบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่มใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลการวิจัยแบบพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าไม่แตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง พบว่า ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ วางแผนการปฏิบัติงาน ประพฤติตนเป็นอย่างดี ยึดหลักธรรมาภิบาล เสริมแรงครู ส่งเสริมให้ครูทำผลงานที่เป็นเลิศ และกำหนดมาตรฐานปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4) นริศย์ จำปา (2556) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง จำนวน 70 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับเข้มแข็งมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านยัมบริการด้วยใจ มีระดับเข้มแข็งมาก เป็นอันดับที่ 1 รองลงมา คือ ด้านซื่อสัตย์สุจริต ด้านมีสำนึกรับผิดชอบ ด้านตอบสนองเป็นทีม และอันดับสุดท้ายคือ ด้านใช้ชีวิตพอเพียง และผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานธนาคารที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน อายุงาน และกลุ่มงานต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

5) จิราภรณ์ ขุนรัง (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ปัจจัยด้านลักษณะงาน และ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตอำเภอพระสมุทรเจดีย์

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงาน และเพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบความตรงของเนื้อหาและความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของครอนบาร์คกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คนได้ระดับความเชื่อมั่น 0.929 และแจกกับพนักงานบริษัทเอกชนในเขตอำเภอพระสมุทรเจดีย์จำนวน 400 คน และวิธีทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่การใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าทีและความแตกต่างค่าเอฟ พบว่า ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ในด้าน อายุระดับ

การศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ที่ได้รับต่อเดือน ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทเอกชน โดยรวมแตกต่างกัน ในทางตรงกันข้ามข้อมูลลักษณะ ประชากรศาสตร์ด้าน เพศ และ ระดับปฏิบัติการ ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนไม่แตกต่างกัน การใช้สถิติถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่า อิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะงานในด้านความก้าวหน้าใน การทำงาน และ ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทเอกชนในทางตรงกันข้าม ด้านความสำคัญของลักษณะงานไม่มีผลต่อประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน และสถิติถดถอยอย่างง่าย พบว่าอิทธิพลของปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน

6) ยุวดี พ่วงรอด (2557) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทผู้นำท้องถิ่นต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม สาธารณะของประชาชนในชุมชน กรณีศึกษานายกองค้การบริหารส่วนตำบลบึงกอก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาบทบาทของผู้นำท้องถิ่นต่อการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมสาธารณะของประชาชนในชุมชน 2.ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทผู้นำท้องถิ่นต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะของประชาชนในชุมชน และ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมบทบาทผู้นำ ท้องถิ่น ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะของประชาชนในชุมชน กรณีศึกษานายกองค้การบริหาร ส่วนตำบลบึงกอก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการกำหนดขนาดด้วยตารางสำเร็จรูปของ “Taro Yamane” ที่จำนวน 384 คน เครื่องมือที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติอนุมาน นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากวิธีการสัมภาษณ์แบบสุ่ม จำนวน 30 คน และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาแล้วสรุปเป็นความเรียง ผลการวิจัยพบว่า 1. บทบาทของผู้นำท้องถิ่น ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะของประชาชนใน ชุมชนกรณีศึกษานายกองค้การบริหารส่วนตำบลบึงกอก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก อยู่ใน ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านบทบาทของผู้นำ ท้องถิ่น รองลงมาตามลำดับคือ ด้านคุณธรรมของผู้นำ ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้าน ความสำคัญของกิจกรรมสาธารณะต่อชุมชน และด้านคุณลักษณะของผู้นำชุมชนที่ดี 2. ปัจจัยที่ส่งผล ต่อบทบาทผู้นำท้องถิ่นในการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะของประชาชนในชุมชน จำแนก ตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส และอาชีพ มีผลต่อบทบาทผู้นำท้องถิ่น ใน การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะของประชาชนในชุมชน ส่วนระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อ บทบาทผู้นำท้องถิ่น ในการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะของประชาชนในชุมชน 3. แนว ทางการส่งเสริมบทบาทผู้นำท้องถิ่น ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะของประชาชนในชุมชน

กรณีศึกษานายองค์การบริหารส่วนตำบลบึงกอก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก ควรมีการพัฒนา ศักยภาพของผู้นำอย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ความสามารถ ทักษะในการบริหารงาน ที่จะนำไปสู่การ ครอบงำ ครอบคน ครอบงาน ได้อย่างเหมาะสม ที่สำคัญคือการทำหน้าที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่น ทุ่มเท อดทน เสียสละ เพื่อให้เกิดกระบวนการที่ว่า “ผู้นำรุ่นใหม่” จะต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งสู่ผลที่ตั้งไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

7) วุฒิชัย ไจสงค์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการภาวะผู้นำของ ผู้บริหารปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารและปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจ โดยรวมในการปฏิบัติงานจำนวน 402 คนโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิงมีอายุระหว่าง 28-34 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญา ตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรีมีระดับเงินเดือน 15,001-30,000 บาทมีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับ ปฏิบัติการและมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-9 ปี มีระดับความพึงพอใจในภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก และมีระดับความพึงพอใจในบุคลิกภาพของผู้บริหารอยู่ในระดับดีจากการทดสอบ สมมติฐานพบว่าลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครได้แก่ รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน พบว่า พนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มเงินเดือนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์แตกต่างกันความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ มีระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สมมติฐานการวิจัย
- 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลบทบาทผู้นำ และ ข้อมูลประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ตามรายละเอียดดังนี้

3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 4 ส่วนดังนี้

3.1.1.1 ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. เห็นด้วยน้อยที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 1.00 - 1.80 |
| 2. เห็นด้วยน้อย | มีค่าคะแนนเป็น 1.81 - 2.60 |
| 3. เห็นด้วยปานกลาง | มีค่าคะแนนเป็น 2.61 - 3.40 |
| 4. เห็นด้วยมาก | มีค่าคะแนนเป็น 3.41 - 4.20 |
| 5. เห็นด้วยมากที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 4.21 - 5.00 |

3.1.1.2 ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. เห็นด้วยน้อยที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 1.00 - 1.80 |
| 2. เห็นด้วยน้อย | มีค่าคะแนนเป็น 1.81 - 2.60 |

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| 3. เห็นด้วยปานกลาง | มีค่าคะแนนเป็น 2.61 - 3.40 |
| 4. เห็นด้วยมาก | มีค่าคะแนนเป็น 3.41 - 4.20 |
| 5. เห็นด้วยมากที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 4.21 - 5.00 |

3.1.1.3 ข้อมูลบทบาทผู้นำ ข้อมูลบทบาทผู้นำโดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. เห็นด้วยน้อยที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 1.00 - 1.80 |
| 2. เห็นด้วยน้อย | มีค่าคะแนนเป็น 1.81 - 2.60 |
| 3. เห็นด้วยปานกลาง | มีค่าคะแนนเป็น 2.61 - 3.40 |
| 4. เห็นด้วยมาก | มีค่าคะแนนเป็น 3.41 - 4.20 |
| 5. เห็นด้วยมากที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 4.21 - 5.00 |

3.1.1.4 ข้อมูลประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ ข้อมูลประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ วัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) สำหรับการวัดระดับประสิทธิผลจะมีระดับการวัดดังนี้

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. เห็นด้วยน้อยที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 1.00 - 1.80 |
| 2. เห็นด้วยน้อย | มีค่าคะแนนเป็น 1.81 - 2.60 |
| 3. เห็นด้วยปานกลาง | มีค่าคะแนนเป็น 2.61 - 3.40 |
| 4. เห็นด้วยมาก | มีค่าคะแนนเป็น 3.41 - 4.20 |
| 5. เห็นด้วยมากที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 4.21 - 5.00 |

3.1.2 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถามแบบสอบถาม (Questionnaire)

3.1.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) งานวิจัยนี้จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วมอบให้กับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

3.1.2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) เมื่อผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิระบุเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำแบบสอบถามมาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) โดยทำการแจกให้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีสภาพความเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่าครอนบาร์คแอลฟา (Cronbach's Alpha Analysis Test) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.955 หลังจากนั้นแบบสอบถามจะนำไปให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการศึกษาโดยจะทำการแจกในวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2559

3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ โดยจะทำการสุ่ม กลุ่มตัวอย่างจาก หน่วยงานเทศบาล สถานที่ราชการ ในจังหวัดสมุทรปราการ เนื่องจากเป็นสถานที่ที่รวบรวมบุคลากรที่รับราชการ เป็นข้าราชการอยู่เป็นจำนวนมาก รวมทั้งเป็นสถานที่ทำงานที่คอยบริการประชาชนอยู่แล้ว

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรไม่จำกัดจำนวน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ระดับความคลาดเคลื่อน \pm ร้อยละ 5 ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ ในวันที่ 1 กันยายน พ.ศ.2559 โดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) โดยมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน

3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการเก็บข้อมูลมีดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ ที่จะทำการเก็บข้อมูล แบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้าราชการที่ไม่ติดภารกิจใดๆ

3.3.2 ผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้ข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ มีความเข้าใจในข้อคำถาม และความต้องการของผู้วิจัย

3.3.3 ทำการแจกแบบสอบถามให้กับข้าราชการในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ โดยมีระยะเวลาในการทำแบบสอบถาม ในช่วงพักกลางวัน หลังจากนั้นจึงทำการเก็บแบบสอบถามคืน

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อไป

3.4 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่องเรื่อง การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

3.4.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

3.4.2 วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

3.4.3 บทบาทของผู้นำ มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

การทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.5.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสองข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัย ดังนี้

3.5.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

3.5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Simple Regression Analysis)

3.5.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Simple Regression Analysis)

บทที่ 4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ มีผลการวิจัยที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 2 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Simple Regression Analysis)

4.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Simple Regression Analysis)

สมมติฐานทั้ง 3 ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.1.1 ข้อมูลข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ ผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ ผู้ตอบแบบสอบถาม
ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	128	32
หญิง	272	68
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 68 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 32

4.1.2 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ในด้านอายุ

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ในด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	32	8
21-39 ปี	169	42.3
40-59 ปี	195	48.8
60 ปีขึ้นไป	4	1.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 40-59 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.8 รองลงมาได้แก่ 21-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.3 อายุต่ำกว่า 20 ปีคิดเป็นร้อยละ 8.0 อายุ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.0

4.1.3 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ในด้านการศึกษาสูงสุด

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ในด้านระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	56	14.0
ปริญญาตรี	188	47.0
ปริญญาโท หรือสูงกว่า	156	39.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 47.0 รองลงมาได้แก่ ระดับปริญญาโท หรือสูงกว่าคิดเป็นร้อยละ 39.0 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 14.0

4.1.4 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ในด้านระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาล

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ในด้านระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาล ผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาล	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	44	11.0
1-3 ปี	67	16.8
4-6 ปี	119	29.8
7-9 ปี	63	15.8
มากกว่า 10 ปี	107	26.8
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาล 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.8 รองลงมาคือ เป็นระยะเวลามากกว่า10ปี คิดเป็นร้อยละ 26.8 ระยะเวลา1-3ปี คิดเป็นร้อยละ16.8 ระยะเวลา 7-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.8 ระยะเวลา น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.0

4.1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอรูปแบบตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.5: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสำคัญปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี	3.27	1.20	เห็นด้วยปานกลาง
2.การสร้างแรงบันดาลใจ	3.3	1.1	เห็นด้วยปานกลาง
3.การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.5	1.19	เห็นด้วยปานกลาง
4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.24	1.13	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $\bar{X} = 3.33$ ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยปานกลาง สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่ามีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 2.61 - 3.40 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยปานกลาง ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.5$ S.D. = 1.19 การสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.3$ S.D. = 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.27$ S.D. = 1.20 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.24$ S.D. = 1.13

ตารางที่ 4.6: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
วัฒนธรรมองค์กร	3.16	0.87	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $\bar{X} = 3.16$ S.D. = 0.87 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยปานกลาง

ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านบทบาทความเป็นผู้นำของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยบทบาทผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บทบาทผู้นำ	3.23	0.89	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $\bar{X} = 3.23$ S.D. = 0.89 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยปานกลาง

ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บทบาทผู้นำ	3.16	0.91	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $\bar{X} = 3.16$ S.D. = 0.91 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยปานกลาง

4.2 การรายงานด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 2 ข้อ โดยมีการใช้สถิติวิจัย ดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์ การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9: ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P-Value)	ลำดับ
1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี	0.534	12.603	.000*	2
2.การสร้างแรงบันดาลใจ	0.642	16.689	.000*	1
3.การกระตุ้นการใช้ปัญญา	0.462	10.381	.000*	4
4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.501	11.544	.000*	3

$R^2 = 0.401$, F-Value = 266.065, n = 400, P-Value $\leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.9 พบว่าปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ)ปรากฏผลดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงค่าตัวแปร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple-Regression Analysis)

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P-Value)
วัฒนธรรมองค์กร	0.696	19.326	.000*

$R^2 = 0.412$, F-Value = 278.526, n = 400, P-Value $\leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.10 พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมร้อยละ 69.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรปัจจัยบทบาทผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ)ปรากฏผลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11: ตารางแสดงค่าตัวแปร ปัจจัยบทบาทผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ) ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple-Regression Analysis)

ปัจจัยบทบาทผู้นำ	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P-Value)
บทบาทผู้นำ	0.749	22.576	.000*

$R^2 = 0.213$, F-Value = 107.763, n = 400, P-Value $\leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.11 พบว่าปัจจัยบทบาทผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมร้อยละ 74.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

บทสรุป

บทสรุปการวิจัยการศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ มีบทสรุปสามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยจะนำเสนอใน 2 ส่วน ดังนี้

5.1.1 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์พบว่า

5.1.1.1 ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาล ที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 68 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 32

5.1.1.2 อายุข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาล ที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 40-59 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.8 รองลงมาได้แก่ 21-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.3 อายุต่ำกว่า 20 ปีคิดเป็นร้อยละ 8.0 อายุ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.0

5.1.1.3 ระดับการศึกษาข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 47.0 รองลงมาได้แก่ ระดับปริญญาโท หรือสูงกว่าคิดเป็นร้อยละ 39.0 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 14.0

5.1.1.4 ระยะเวลาที่ข้าราชการปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ทำงานปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาล 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.8 รองลงมาคือเป็นระยะเวลามากกว่า10ปี คิดเป็นร้อยละ 26.8 ระยะเวลา1-3ปี คิดเป็นร้อยละ16.8 ระยะเวลา 7-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.8 ระยะเวลา น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.0

5.1.1.5 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาลที่มีผลต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $\bar{X} = 3.33$ ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยปานกลาง สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 2.61 - 3.40 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การ

วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยปานกลาง ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.5$ และ S.D. = 1.19 การสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.3$ และ S.D. = 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.27$ และ S.D. = 1.20 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.24$ และ S.D. = 1.13

5.1.1.6 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาลที่มีผลต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $\bar{X} = 3.16$ และ S.D. = 0.87 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยปานกลาง

5.1.1.7 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาลที่มีผลต่อปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $\bar{X} = 3.23$ และ S.D. = 0.89 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยปานกลาง

5.1.1.8 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาลที่มีผลต่อปัจจัยด้านประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $\bar{X} = 3.16$ และ S.D. = 0.91 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยปานกลาง

5.1.2 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ ในทางตรงกันข้าม ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2 คือ วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Simple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน ของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 3 คือ บทบาทของผู้นำ มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน ของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Simple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยบทบาทผู้นำ มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน ของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2 การอภิปรายผล

อภิปรายผลการวิจัยจะเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอธิบายตามสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน ของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ โดยปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ ในทางตรงกันข้าม ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ สอดคล้องกับแนวคิดของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (2547) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่างๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนด บทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดทำงานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึง

วิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรให้ออกาสให้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การและผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ๆ รวมกัน และ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและหาวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงเพื่อ ทำให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับการศึกษาของ อรรถวิทย์ ชื่นจิตต์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่งเรืองเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นความคิดเห็น ด้านการพิจารณาส่วนบุคคล และวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่งเรืองเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครและ 2) วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่งเรืองเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร และได้สอดคล้องกับการศึกษาของ ขนิษฐา แก้วนารี (2557) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง โดยรวมอยู่ในระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้านของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

สมมติฐานข้อที่ 2 คือ วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งได้

สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า (สมคิด บางโม, 2555) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หรือ วัฒนธรรมบริษัท (Corporate Culture) หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กร ซึ่ง วัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร หรือหมายถึงโครงสร้าง เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Framework) ซึ่งจะมีลักษณะ 1) บ่งชี้ถึงกลุ่มของค่านิยม (Set of Values) ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้น ยึดถือร่วมกันค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสิน ว่า พฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดี และไม่อาจยอมรับได้ 2) ค่านิยมขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumption) ของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงเป็นเรื่องยากถ้าจะให้ฝ่ายบริษัทเองกำหนดข้อ สมมติเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงานด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรม องค์กรที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงาน ร่วมกัน 3) อีกลักษณะหนึ่งที่ทุกนิยามค่านิยมมีเหมือนกัน ก็คือ การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอก ความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น บริษัทและองค์กรส่วนใหญ่จะพยายามสร้าง ตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยม หรือ วัฒนธรรมองค์กรของตนนอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญหรือ Slogan ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่นเดียวกับการ ศึกษาของ จิราภรณ์ ขุนรัง (2557) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัย ด้านลักษณะงาน และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเอกชนในเขตอำเภอพระสมุทรเจดีย์ ผลการศึกษา การใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าทีและ ความแตกต่างค่าเอฟ พบว่า ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ในด้าน อายุระดับการศึกษา ระยะเวลาใน การทำงาน รายได้ที่ได้รับต่อเดือน ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน โดยรวมแตกต่างกัน ในทางตรงกันข้ามข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ด้าน เพศ และ ระดับปฏิบัติการ ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเอกชนไม่แตกต่างกัน การใช้สถิติถดถอยเชิง พหุคูณ พบว่า อิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะงานในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และ ความ รับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในทางตรงกันข้าม ด้านความสำคัญของลักษณะงานไม่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเอกชน และสถิติถดถอยอย่างง่าย พบว่า อิทธิพลของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน และได้สอดคล้องกับการศึกษาของ นริศย์ จำปา (2556) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการ ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง โดย ภาพรวมอยู่ในระดับเข้มแข็งมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านยืมบริการด้วยใจ มีระดับ เข้มแข็งมาก เป็นอันดับที่ 1 รองลงมา คือ ด้านซื่อสัตย์สุจริต ด้านมีสานีร์รับผิดชอบ ด้านตอบสนอง

เป็นทีม และอันดับสุดท้ายคือ ด้านใช้ชีวิตพอเพียง และผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง จากแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานธนาคารที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน อายุงาน และกลุ่มงานต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3 คือ ปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า วุฒิชัย คำเสมอ (2555) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) เป็นตัวแทนขององค์การ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นเสมือนหลักในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานของส่วนรวม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและควมมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์การ บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิด ทฤษฎีต้อง ประกอบด้วย บทบาทพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ (1) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทาง ขององค์การให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ (2) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) (3) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่ เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (4) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) พินดา ดามาพงษ์ (2535) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทของผู้นำ หมายถึง ให้ความหมายของผู้นำว่ามีหลายแบบ คือ 1 เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังรักดีและเกิดความร่วมมือ 2. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดมุ่งหมาย 3. เป็นรูปแบบของการชักจูงใจให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ 4. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน (Hersey & Blanchard, 1993) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ Greenberg & Baron (1995) กล่าวว่า เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์การหรือภายนอกองค์การ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าว ได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เช่นเดียวกับการศึกษาของ ยูวดี พ่วงรอด (2557) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทผู้นำท้องถิ่นต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะของประชาชนในชุมชน กรณีศึกษานายกองค้การบริหารส่วนตำบลบึงกอก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า 1. บทบาทของผู้นำท้องถิ่น ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะของประชาชนในชุมชนกรณีศึกษานายกองค้การบริหารส่วนตำบลบึงกอก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านบทบาทของผู้นำท้องถิ่น รองลงมาตามลำดับคือ ด้านคุณธรรมของผู้นำ ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านความสำคัญของกิจกรรมสาธารณะต่อชุมชน และด้านคุณลักษณะของผู้นำชุมชนที่ดี และได้สอดคล้องกับการศึกษาของ วุฒิชัย ใจสงค์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และมีระดับความพึงพอใจในบุคลิกภาพของผู้บริหารอยู่ในระดับดีจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนพบว่าพนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มเงินเดือนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์แตกต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

5.3.1 การนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้ององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสำนักงานส่งเสริมการปกครอง ควรมุ่งเน้นการจัดฝึกอบรมและพัฒนาหัวหน้าส่วนองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้า อย่างต่อเนื่อง

5.3.1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ และภารกิจใหม่ที่ได้รับโอนเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5.3.1.3 หัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรใช้หลักการมีส่วนร่วมในการทำงานตามระบบ ประชาธิปไตยและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3.2 การเสนอแนะหัวข้อวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือสืบเนื่องในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับกลาง และระดับต้นในองค์กร ปกครองส่วน ท้องถิ่น เนื่องจากมีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นเช่นกัน

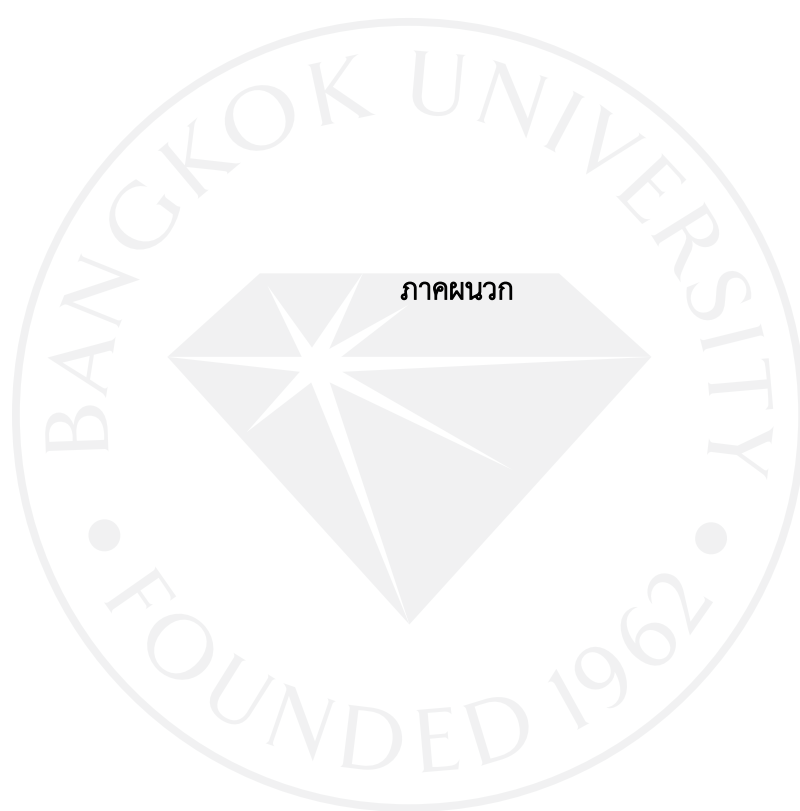
5.3.2.2 ควรศึกษามาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ซึ่ง ประกอบไปด้วย ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงานบุคคล และกิจการสภาองค์กรปกครอง ส่วน ท้องถิ่น ด้านการบริหารการเงิน และการคลัง และด้านการบริการสาธารณะ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อ การพัฒนา องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ต่อไป



บรรณานุกรม

- ชนิษฐา แก้วนารี. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง*. สืบค้นจาก <http://it.nation.ac.th/studentresearch/search.php?id=116>.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2551). *การประเมินผลนโยบาย*. สืบค้นจาก <http://www.mcu.ac.th/userfiles/file/thesis/Public-Administration/57-2-12-010.pdf>.
- จิราภรณ์ ชุนรัมย์. (2559). *การศึกษาปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตอำเภอพระสมุทรเจดีย์*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นริศย์ จำปา. (2556). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง*. สืบค้นจาก <http://opac.lib.buu.ac.th/opac/servlet/SimpleSearch>.
- นารินทร์ เดชชะท้าน. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต3*. สืบค้นจาก http://www.praewa.ksu.ac.th/file/20150908_2367630167.pdf.
- พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. (2542). สืบค้นจาก <http://www.dla.go.th/work/planlocal>.
- พิบูล ทีปะपाल. (2550). *ภาวะผู้นำ*. สืบค้นจาก http://krusomchart05.blogspot.com/2011/01/blog-post_2561.html.
- ประวัติและความเป็นมาของเทศบาลส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย*. (ม.ป.ป.). สืบค้นจาก <https://th.wikipedia.org/wiki/>.
- ผู้นำและภาวะผู้นำ*. (ม.ป.ป.). สืบค้นจาก www.phichitcdd.com/Knowledge02/Breeding%20Leader/.../cc/04.doc.
- ภรณ์ กิริติบุตร. (2529). *แนวคิดและทฤษฎี ประสิทธิภาพของการทำงาน*. สืบค้นจาก file.siam2web.com/trdm/journal/201331_81268.doc.
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. (2547). สืบค้นจาก <https://www.managers.org.uk/~/media/Campus%20Resources/>.

- ยุวดี พ่วงรอด. (2557). *บทบาทผู้นำท้องถิ่นต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะของประชาชนในชุมชน กรณีศึกษานายกองค้การบริหารส่วนตำบลบึงกอก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก*. สืบค้นจาก <http://etheses.psru.ac.th/lib-irpsru/?q=en/node/17>.
- วชิรวัชร งามละม่อม. (ม.ป.ป.). *แนวคิดและทฤษฎี ประสิทธิภาพของการทำงาน*. สืบค้นจาก file.siam2web.com/trdm/journal/201331_81268.doc.
- วุฒิชัย ใจสงค์. (2557). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร*. สืบค้นจาก http://digital_collect.lib.buu.ac.th/ojs/index.php/huso2/article/viewFile/31030.
- วุฒิชัย คำเสมอ. (2555). *บทบาทผู้นำองค์กร*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/326141บทบาทผู้นำองค์กร>.
- วัฒนธรรมองค์กร. (ม.ป.ป.). สืบค้นจาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/organizationculture.htm>.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. สืบค้นจาก <http://www.etheses.rbru.ac.th/pdf-uploads/thesis-68-file10-2015-09-18-13-37-43.pdf>.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). *วัฒนธรรมองค์กร*. สืบค้นจาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/organizationculture.htm>.
- สมคิด บางโม. (2555). *วัฒนธรรมองค์กร*. สืบค้นจาก <http://dspace.bu.ac.th/>.
- สมาพร ภูวิจิตร. (2558). *รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ*. สืบค้นจาก http://journal.nmc.ac.th/th/admin/Journal/2558Vol9No1_12.pdf.
- สร้อยตระกูล (สิวานนท์) อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์กร*. สืบค้นจาก <http://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2010/8157/10/References.pdf>.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ*. สืบค้นจาก http://km.rubber.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=2339:-leadership-theories.
- อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร*. สืบค้นจาก <http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1184/1/atawit.chun.pdf>.
- อรุณ รักธรรม. (2525). *แนวคิดและทฤษฎี ประสิทธิภาพของการทำงาน*. สืบค้นจาก file.siam2web.com/trdm/journal/201331_81268.doc.





แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง เรื่อง การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของ ข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

ทางผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากนักกลางทุน ผู้ตอบแบบสอบถามในการให้ข้อมูลที่ตรงกับ สภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยที่ข้อมูลทั้งหมดของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้เพื่อ ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามประกอบด้วย 5 ตอนขอขอบพระคุณข้าราชการทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาใน การตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริงของ ท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 20 ปี

2. 21-39 ปี

3. 40-59 ปี

4. 60 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโทหรือสูงกว่า

4. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในหน่วยงานเทศบาล

1. น้อยกว่า 1 ปี

2. 1-3 ปี

3. 4-6 ปี

4. 7-9 ปี

5. 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

ระดับความคิดเห็น

- 1 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย น้อย
- 3 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย ปานกลาง
- 4 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย มาก
- 5 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย มากที่สุด

ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด 5	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย ปาน กลาง 3	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี					
1.1 ผู้บริหารแสดงถึงการมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของการเป็นผู้นำ ในการปฏิบัติงาน					
1.2 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าชื่นชม น่าเคารพ นับถือ ศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและ บุคคลทั่วไป					
การสร้างแรงบันดาลใจ					
1.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานร่วมกัน อุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน					
1.2 ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจแก่ ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					

ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
การกระตุ้นการใช้ปัญญา					
1.1 ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จ เพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น					
1.2 ผู้บริหารพูดให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่างๆได้					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
1.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
1.2 ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความแตกต่าง ระหว่างบุคคล					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

ระดับความคิดเห็น

- 1 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย น้อย
- 3 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย ปานกลาง
- 4 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย มาก
- 5 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย มากที่สุด

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
2.1 หน่วยงานของท่านเน้นการปฏิบัติงานด้วยความประหยัด โดยเฉพาะในเรื่องงบประมาณ					
2.2 การบริหารภายในหน่วยงานเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
2.3 ท่านรู้สึกปลอดภัยเมื่อปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด					
2.4 การพิจารณาตัดสินใจใดๆ ในงานจะเน้นเรื่องความถูกต้องตามหลักเหตุผล					
2.5 การดำเนินการใดๆ ในงานจะต้องกระทำการโดยปราศจากอคติ					
2.6 บุคลากรไม่มีอำนาจการตัดสินใจหรือสั่งการแทนหากไม่มีคำสั่งให้แทนในทุกกรณี					
2.7 ท่านยอมรับการมอบหมายงานและหน้าที่ตามตำแหน่งจากผู้บังคับบัญชา					

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
2.8 หน่วยงานของท่านมีการกำหนดระเบียบวิธีการทำงานอย่างเคร่งครัด					
2.9 หน่วยงานของท่านมีสวัสดิการเพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานอย่างเหมาะสม					
2.10 ท่านรู้สึกไม่มั่นใจเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆในหน่วยงานของท่าน					

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ

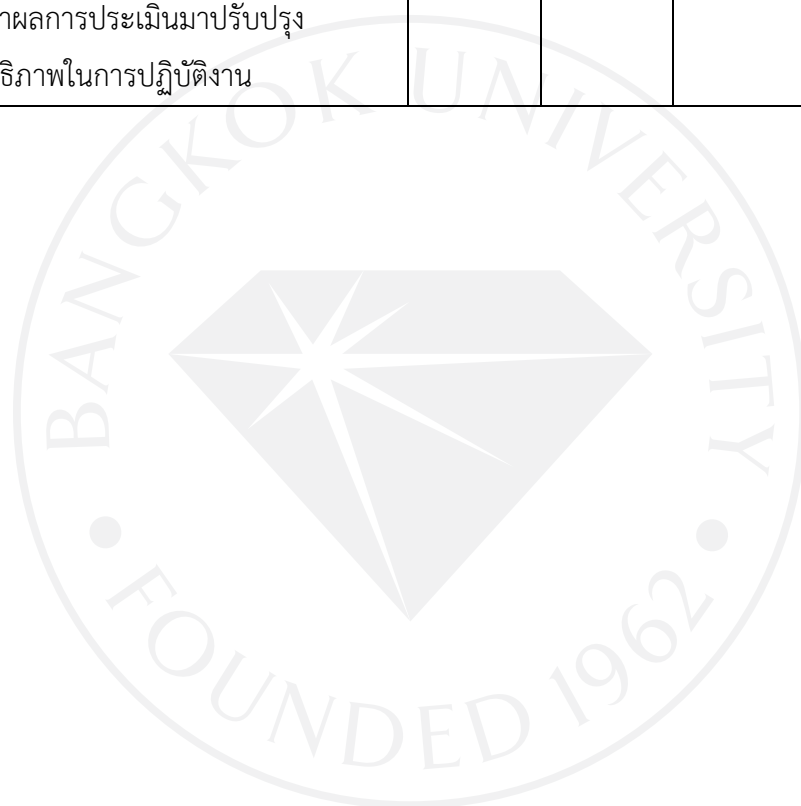
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

ระดับความคิดเห็น

- 1 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย น้อย
- 3 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย ปานกลาง
- 4 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย มาก
- 5 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย มากที่สุด

บทบาทของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
3.1 มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน					
3.2 สนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ					
3.3 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
3.4 บริหารจัดการ ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3.5 นำนโยบายขององค์กรการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3.6 มีความโปร่งใสในการดำเนินงานสามารถตรวจสอบได้					
3.7 เปิดเผยข้อมูลตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้กฎระเบียบ					
3.8 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของบุคลากรและบุคคลทั่วไป					

บทบาทของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
3.9 ติดตามผลและประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร					
3.10 นำผลการประเมินมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					



ตอนที่ 5 ข้อมูลประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ ในเทศบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

ระดับประสิทธิผล

- 1 หมายถึง ประสิทธิผลของการทำงานของข้าราชการอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ประสิทธิผลของการทำงานของข้าราชการอยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง ประสิทธิผลของการทำงานของข้าราชการอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง ประสิทธิผลของการทำงานของข้าราชการอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง ประสิทธิผลของการทำงานของข้าราชการอยู่ในระดับมากที่สุด

ประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ	ระดับประสิทธิผล				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
4.1 ข้าราชการสามารถปรับความคิดความ เชื่อมั่นและค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆได้					
4.2 ข้าราชการได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
4.3 ข้าราชการสามารถทำงานโดยไม่ยึดติด กับหลักทฤษฎีมากเกินไป					
4.4 ข้าราชการได้ทดลองปฏิบัติเพื่อค้นหา วิธีการใหม่ๆในการทำงานได้อยู่เสมอ					
4.5 ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ตามระยะเวลาที่กำหนด					
4.6 ข้าราชการสามารถออกความคิดเห็น เกี่ยวกับการดำเนินงานที่เกิดความผิดพลาด					

—ขอขอบพระคุณทุกท่านในการตอบแบบสอบถาม—

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวพิชญา เชื้อสิงห์โต
อีเมล	ploypeachploy@gmail.com
ประวัติการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่สำเร็จการศึกษา 2557
ประสบการณ์การทำงาน	ปี 2558 - 2560 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ไอรา แอนด์ ไอฟูล จำกัด (มหาชน)



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 7 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2560

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) พิจิญา เชื้อสิงห์โต อยู่บ้านเลขที่ 1/5
ซอย เพชรนิล 57 ถนน เพชรนิล ตำบล/แขวง บางกอกชัย
อำเภอ/เขต พระประแดง จังหวัด สมุทรปราการ รหัสไปรษณีย์ 10130
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7580200900
ระดับปริญญา ตรี โท เอก

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

คณะ บริหารธุรกิจ ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร
10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้
สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานวิทยานิพนธ์ /
สารนิพนธ์หัวข้อ


การศึกษานักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ บทบาทของผู้นำ ที่มีผลต่อ
ประสิทธิภาพการทำงาน ของท่าอากาศยาน ในเทศบาลเมืองบึง ใน จังหวัด สมุทรปราการ


ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
(ต่อไปนี้เรียกว่า “วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์”)


ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนด
ระยะเวลาในการนำวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน
ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไข
อย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน


ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับ
ลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้
ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับ
อนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ..... ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(นางสาวนันทา เชื้อวงศ์ใจ)

ลงชื่อ..... ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(อาจารย์ อัญชิภา จุลพิสิฐ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ..... พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กฤติกา ลีมลาลัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ..... พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร