

วท 125609

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
พ.ศ. 2561

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อง : รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย  
งัย : นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง

ได้รับอนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท ดีเมืองชัย)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไธสง)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)

- ชื่อเรื่อง** : รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ  
จังหวัดหนองคาย
- ผู้วิจัย** : นางสาวปิยภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง
- ปริญญา** : รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- อาจารย์ที่ปรึกษา**: รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ  
รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์
- ปีการศึกษา** : 2561

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำนวน 191 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ไม่น้อยกว่า 20 เท่าของตัวแปร 2) เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยนำผลการวิเคราะห์จำเพาะที่ 1 พร้อมกับการบูรณาการจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยมาสรุปเป็นรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย และ 3) เพื่อยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยวิธีการยืนยันผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.80$ ) จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 3.80$ ) ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 3.75$ ) ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.73$ ) ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 10 ร่วมกันมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย โดยมีอำนาจการพยากรณ์ ได้ร้อยละ 76.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

3) รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ได้แก่ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำเชิงบริหารมี ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันทำให้เกิด 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร ที่ประกอบไปด้วย การช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน และชัดเจน การให้โอกาสในการก้าวหน้า / การยอมรับนับถือ การให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถ นอกจากนั้นยังส่งผลต่อ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร ประกอบไปด้วย พัฒนาการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการให้มากขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารแบบสองทาง และการบูรณาการเทคโนโลยี เพื่อการสื่อสารแบบทันสมัย เช่น การโทรศัพท์, ไลน์ และเฟสบุ๊ก เป็นต้น 4) ผลการประเมินยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย มีความเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.40 ค่ามัธยฐาน (Median) ระหว่าง 4 - 5 ค่าฐานนิยม (Mode) ระหว่าง 4 - 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) อยู่ระหว่าง 1.00 – 1.50

**คำสำคัญ:** สมรรถนะ, ผู้บริหาร, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, เขตเศรษฐกิจพิเศษ

**Title** : A Competency Model of Administrators of Local Administrative Organizations  
in the Nongkhai Special Economic Zone

**Author** : Ms. Piyaporn Limpothong

**Degree** : Doctor of Public Administration (Public Administration)  
Rajabhat Maha SaraKham University

**Advisors** : Assistant Professor Dr.Witaya Charoensiri  
Associate Professor Dr.Pakdee Phosing

**Year** : 2018

### ABSTRACT

The purposes of the research were 1) to assess the competencies and analyze the factors affecting the competencies of one hundred and ninety one administrators of the local administrative organizations in the Nongkhai Special Economic Zone the sample size was calculated by Taro Yamane formula, 2) to design a competency model for the administrators of the local administrative organizations, and to confirm the model for the administrators of the local administrative organizations by twenty two experts selected by purposive sampling.

The research results showed that the overall competency of the administrators of the local administrative organizations in the Nongkhai Special Economic Zone was at a high level ( $\bar{X} = 3.77$ ). Four high rated items of the competencies were strategic management competency ( $\bar{X} = 3.80$ ), leadership ( $\bar{X} = 3.80$ ), achievement orientation competency ( $\bar{X} = 3.75$ ) and science and arts of human capital management ( $\bar{X} = 3.73$ ) respectively. Ten major factors affected the competencies of the administrators of the local administrative organizations in the Nongkhai Special Economic Zone. The model for competency development of the administrators consisted of informal communication improvement, efficiency improvement of two-way communication and application of technology for effective communication such as telephone, line and Facebook. The appropriateness of the model

regarding the confirmation assessment was at a high level ( $\bar{X} = 4.40$ ), the value of median was from 4 to 5, the value of mode was from 4 to 5 and the interquartile range was from 1.00 to 5.00.

**Keywords :** Competency, Administrator, Local Administrative Organization, Special Economic Zone



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องมาจากความเมตตากรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษา ที่มีพระคุณยิ่งทั้งสองท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ ที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ซึ่งท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ แนวทางในการเขียนวิทยานิพนธ์ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบแก้ไขความเรียบร้อย ช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ตลอดจนคำแนะนำทางวิชาการที่ดีเสมอมา และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ช่วยแนะนำในการสืบค้นข้อมูล เพื่อประกอบการเขียนวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

กราบขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมฆไชยสง ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล รองศาสตราจารย์ ดร. ศัญญา เคนาภูมิ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชื่น ศรีสวัสดิ์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภิญญาพร อยู่กล้า อาจารย์ ประจำภาควิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา อาจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ สุทธิลักษณ์กุล รองผู้อำนวยการสำนักศิลปะ และวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

การดำเนินการวิจัย มีอาจสำเร็จลุล่วงไปได้หากปราศจากความร่วมมือของคณาจารย์ใน คณะรัฐศาสตร์และประศาสนศาสตร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ให้การสนับสนุนให้กำลังใจ ตลอดมา สุดท้ายนี้ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ที่ให้การอุปการะอบรมเลี้ยงดู ตลอดจน สนับสนุน และส่งเสริมการศึกษา และคอยให้กำลังใจทุกเวลาที่เหนื่อยล้าจนการเรียนผ่านพ้นไปได้ด้วยดี อีกทั้งขอขอบคุณเพื่อน ๆ ที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา และขอขอบพระคุณเจ้าของ เอกสาร และงานวิจัยทุกท่านที่ผู้วิจัยได้นำมาอ้างอิงในการทำวิจัยจนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วง ไปได้ด้วยดี

นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
ABSTRACT .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญ .....	ฅ
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 คำถามการวิจัย .....	6
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	6
1.4 สมมติฐานการวิจัย .....	7
1.5 ขอบเขตการวิจัย .....	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	11
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ .....	14
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม .....	15
2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ .....	15
2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	20
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ .....	35
2.4 เขตเศรษฐกิจพิเศษ .....	74
2.5 เขตเศรษฐกิจจังหวัดหนองคาย .....	89
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	98
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	109
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	111
ระยะที่ 1 การศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย .....	111



หัวเรื่อง	หน้า
ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย .....	117
ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย .....	118
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	121
ระยะที่ 1 ศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหาร และการคัดสรรปัจจัยที่ส่งผล ต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจ พิเศษ จังหวัดหนองคาย .....	125
ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต เศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย .....	247
ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย .....	250
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	255
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	256
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	258
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	261
บรรณานุกรม .....	263
ภาคผนวก .....	281
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	283
ภาคผนวก ข แบบประเมินการวิจัย .....	301
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	313
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของเครื่องมือ .....	333
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....	339
การเผยแพร่ผลงานวิจัย .....	345
ประวัติผู้วิจัย .....	346

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	การสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Conceptual Framework) สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ..... 31
4.1	ความถี่ และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 222
4.2	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำแนกตามรายชื่อ ..... 224
4.3	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการทำงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำแนกตามรายชื่อ ..... 229
4.4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านประสิทธิภาพการสื่อสาร ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำแนกตามรายชื่อ ..... 232
4.5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยรวม และรายด้าน ..... 235
4.6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำแนกตามรายชื่อ ..... 236
4.7	การกำหนดรหัสตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ..... 239
4.8	ทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ..... 241
4.9	วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ..... 242
4.10	จัดกระทำกลุ่มตัวแปร ..... 243
4.11	ผลการวิเคราะห์ขนาดของอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อ สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ..... 246

ตารางที่	หน้า
4.12 ค่าคะแนนผลการประเมินยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย .....	251
ง.1 ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของเครื่องมือ .....	335
จ.1 ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....	341



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์ .....	24
2.2 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์ .....	30
2.3 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์ .....	38
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	109
4.1 สมการโครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย .....	245
4.2 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย .....	247
4.3 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย .....	249

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกได้ก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก สำหรับเศรษฐกิจยุคก่อนนั้นเน้นด้านการผลิต ซึ่งให้ความสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการแปรรูปผลผลิตในเชิงกายภาพการพัฒนาประเทศจะมุ่งไปสู่เศรษฐกิจบนพื้นฐานของการผลิต โดยมีปัจจัยการผลิตที่สำคัญ คือ แรงงาน และทุน ขณะเดียวกันแทบจะไม่ได้ใช้ประโยชน์จากพลังสมองของพนักงานจำนวนมากมาใช้ในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับเศรษฐกิจใหม่นั้น ทรัพยากรที่สำคัญที่สุด คือ พลังสมอง ส่งผลทำให้ทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของประเทศส่งผลให้กลยุทธ์การพัฒนาเศรษฐกิจต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย แต่ปัจจุบันกลยุทธ์การพัฒนาประเทศได้มุ่งไปสู่ “เศรษฐกิจบนพื้นฐานแห่งความรู้” สำคัญที่กำหนดการเติบโตทางเศรษฐกิจ คือ นวัตกรรมและความรู้ ประเทศต่าง ๆ จึงได้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับเศรษฐกิจยุคใหม่ เป็นต้นว่าประเทศไทย เดิมมีแนวคิดพื้นฐานว่าคนเป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเท่านั้น นับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (ปี 2540 - 2544) เป็นต้นมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดครั้งใหญ่ โดยเปลี่ยนมาเป็นทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยมีคนเป็นศูนย์กลาง สำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ซึ่งใช้ในช่วงปัจจุบัน คือ ระหว่างปี พ.ศ. 2555 - 2559 ได้สานต่อแนวคิดให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เช่นเดียวกัน การพัฒนาให้ความสำคัญลำดับสูงกับการพัฒนาคุณภาพคนในทุกมิติอย่างสมดุลทางจิตใจ ร่างกาย ความรู้ และทักษะความสามารถ การพัฒนาเด็ก และเยาวชนนั้นมุ่งเน้นเตรียมเด็ก และเยาวชนทั้งด้านจิตใจ ทักษะชีวิต และความรู้พื้นฐานในการดำรงชีวิต การพัฒนาสมรรถนะ และทักษะแรงงาน และเร่งผลิตกำลังคน เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศ (พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์, 2550, น. 9)

การทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดี และคนเก่งอยู่ตลอดเวลาในช่วงหลายปีที่ผ่านมาประเทศของเราต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งล้วนมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์ที่อยู่ในสังคมไทย

เป็นอย่างมาก ประกอบกับแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับที่ 1 - 7 ก็ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นหลัก โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้เศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่ก็ก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมหลายประการ นับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 เป็นต้นมา ก็เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาแบบองค์รวม โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของคนและสภาพแวดล้อมทางสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบมีประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้ (จารุพงศ์ พลเดช, 2549, น. 62 - 68)

การพัฒนาระดับชาติมุ่งพัฒนาคนในภาพรวม เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ มีผลิตภาพสูง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนา จึงคำนึงถึงการพัฒนาด้านการศึกษา ด้านสุขภาพ ด้านแรงงาน เป็นสำคัญ และการพัฒนาระดับองค์กร มุ่งพัฒนาคนให้เกิดความเชี่ยวชาญ สามารถทำงานในองค์กรได้อย่าง มีผลิตภาพสูง และพร้อมกับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต และเน้นการพัฒนาทางด้านบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่ง การเรียนรู้ไปพร้อมกันร่วมไปถึงการพัฒนาในระดับบุคคล มุ่งพัฒนาคนให้ตระหนักถึงความจำเป็น ในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถดำรงตน อยู่ในสังคมได้เป็นสมาชิกระดับครอบครัว องค์กร สังคม และประเทศชาติ (มาฆวัน กาบินนพงษ์, 2552, น. 3)

พฤติกรรมของผู้นำนั้น ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่ดีแบ่ง ออกเป็น 4 ประเภท ประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำมี พฤติกรรมที่เป็นมิตรใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้าง บรรยากาศที่ดีของการทำงาน การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ภาวะ ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Leadership) ของ การศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอไอโอเอสเทท เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบสั่งการ จะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ภาวะ ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - Oriented Leadership) ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High standard of Excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหาวิธีการ ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มี มาตรฐานสูงได้สำเร็จ และ 4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำขอคำปรึกษา ก่อนที่จะตัดสินใจ การขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุม

กับผู้ที่บังคับบัญชา ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่ม และเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน (House and Michell, 1974, p. 238)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวะบุคลิกภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ / ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลนั้น ๆ (David and McClelland, 1973)

เขตเศรษฐกิจพิเศษ ตามที่รัฐบาลได้มีนโยบายสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ คือ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งถือเป็นวาระแห่งชาติ และเป็นยุทธศาสตร์หลักที่สำคัญในการสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน นโยบายคลัสเตอร์ (Cluster) จึงได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเศรษฐกิจไทยในปัจจุบันนับว่ายังชะงักงัน บวกกับความสามารถในการแข่งขันของประเทศยังคงอยู่ในภาวะถดถอยลง ดังนั้น การจะก้าวไปสู่การแข่งขันระดับสากล โดยเฉพาะในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) จึงจำเป็นต้องมีการรวมตัวกันเป็นคลัสเตอร์ เพื่อรองรับทั้งการส่งออกที่จำเป็นต้องเพิ่มมูลค่าสินค้า รวมถึงต้องมีการสร้างแบรนด์โดยคลัสเตอร์นั้น จะก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมการลงทุนจากต่างชาติ โดยเฉพาะบริษัทใหญ่ให้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ ทั้งนี้รัฐบาลในชุดปัจจุบันได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจในรูปแบบของการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ดังกล่าว โดยเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2558 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรี โดยมี พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เป็นประธานได้มีมติเห็นชอบนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในรูปแบบคลัสเตอร์ และมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาดำเนินการ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคลัสเตอร์ต่อไป ทั้งนี้มอบหมายให้กระทรวงอุตสาหกรรม (อก.) เป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบการขับเคลื่อนนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในรูปแบบคลัสเตอร์ให้เป็นรูปธรรม และทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางประสานงานการพัฒนาในแต่ละคลัสเตอร์ โดยที่นโยบายคลัสเตอร์นี้จะเป็นการยกระดับพื้นที่ที่มีศักยภาพ และเป็นฐานการผลิตของอุตสาหกรรมเป้าหมาย เพื่อรองรับกิจการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และอุตสาหกรรมแห่งอนาคต โดยจะมีการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ในพื้นที่คลัสเตอร์ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิตต้นน้ำ - กลางน้ำ - ปลายน้ำ อุตสาหกรรมสนับสนุนสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยองค์กรของรัฐ

และเอกชน รวมทั้งจะมีการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างบูรณาการในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาคนและเทคโนโลยี การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบโลจิสติกส์ (มติคณะรัฐมนตรี, 2558)

เขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย รัฐบาลมีนโยบาย สนับสนุน และส่งเสริมการทำการค้าและยกระดับการแข่งขันในประเทศกลุ่มประชาคมอาเซียนตลอดจนส่งเสริมการท่องเที่ยว และ“ครัวไทยสู่ครัวโลก” รวมทั้งส่งเสริมความปลอดภัย (Food Safety) และสนับสนุนให้จังหวัดชายแดนมีการกำหนดเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ และกระทรวงอุตสาหกรรมร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีการศึกษาอุตสาหกรรมในเขตเศรษฐกิจพิเศษ และเขตเศรษฐกิจพิเศษของจังหวัดหนองคาย ควรมีทิศทางเป็นเศรษฐกิจสร้างสรรค์รักษาล้อม และเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน จังหวัดหนองคาย ยังต้องมีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และประชาชนที่ยังขาดความรู้ และทักษะด้านภาษาอังกฤษ และภาษาในประเทศกลุ่มอาเซียน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการค้าการลงทุน และการบริการ การสร้างมูลค่าของสินค้าเกษตรกรรม ยังไม่มีความชัดเจน เนื่องจากเกษตรกรขาดการรวมตัวที่เข้มแข็ง หน่วยงานภาครัฐและเอกชนยังขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องปัญหาความยาวของอาณาเขตพื้นที่ชายแดนตามลำน้ำโขงส่งผลกระทบต่อสินค้าหนีภาษี การค้ามนุษย์ การค้ายาเสพติด การลักลอบ ค้าสัตว์ป่า ตลอดจนแรงงานต่างด้าว และปัญหาการลักลอบขนส่งสินค้าผิดกฎหมาย และยาเสพติด และลักลอบเข้าเมืองของคนต่างด้าว ขาดแคลนแรงงานในพื้นที่สำหรับแรงงานประเภทอุตสาหกรรมอาหาร และขาดแคลนแรงงานภาคการเกษตร ประกอบกับประเทศเพื่อนบ้านมีระบบการปกครองแตกต่างกับประเทศไทยทำให้เกิดปัญหา และอุปสรรคในด้านต่าง ๆ เช่น หลักเกณฑ์การติดต่อกำชายของประเทศเพื่อนบ้านไม่แน่นอนและไม่ชัดเจนรวมทั้ง จังหวัดหนองคาย ขั้นตอนการผ่านพิธีการศุลกากรมีปัญหาด้านกฎหมาย ขั้นตอน ระเบียบ เงื่อนไขไม่เป็นสากลเป็นเหตุให้เป็นอุปสรรคต่อการค้าขายระหว่างจังหวัดกับประเทศ สปป.ลาว เวียดนาม จีน จากผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกของจังหวัดหนองคาย รวมทั้งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของจุดแข็งกับ โอกาส จุดแข็งกับอุปสรรคจุดอ่อนกับ โอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ตลอดจนการวิเคราะห์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ และสังคมจังหวัดหนองคาย พบว่าจังหวัดหนองคาย ซึ่งเป็นเมืองชายแดน ติดกับ สปป.ลาว มีโอกาสในการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ และมีโอกาสขยายความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ได้ข้อสรุปหรือเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาจังหวัดหนองคาย คือ “เมื่อนำอยู่ เปิดประตูสู่อาเซียน” ในแผนพัฒนาจังหวัดหนองคาย ประจำปี พ.ศ. 2557 - 2560 เป็นแผนพัฒนาจังหวัดฉบับที่ 2 เพื่อขับเคลื่อนจังหวัดหนองคายสู่การเติบโต และเป็นสังคมแห่งคุณภาพ และความสุขอย่างยั่งยืน (สำนักงานจังหวัดหนองคาย, 2556)



แม้ว่า พื้นที่จังหวัดหนองคาย ได้ถูกกำหนดเป็นพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ แต่การผลักดันเขตเศรษฐกิจพิเศษยังติด ๆ ขัด ๆ เป็นเพราะข้อมูลของหน่วยงานรัฐในระดับปฏิบัติการยังไม่มีความชัดเจน (ในระดับนโยบายชาติก็อาจจะไม่แน่ใจด้วย) ที่สำคัญบุคลากรที่เข้ามารับผิดชอบกับเรื่องนี้ยังไม่สามารถสร้างความมั่นใจ (Trust Building) กับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นมืออาชีพ (Professionalism) เพียงพอ ต้องไม่ลืมว่า การขับเคลื่อนโครงการขนาดใหญ่ที่ส่งผลกระทบในวงกว้างต่อประชาชนย่อมไม่ง่ายต่อการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้รับผิดชอบต้องมีความพร้อม (Ready to Work) และมีศักยภาพมากที่จะทำงานร่วมกับทุกภาคส่วน อันนี้ไม่นับรวมปัจจัยภายนอกประเทศที่ควบคุมไม่ถนัดนัก เช่น ประเทศเพื่อนบ้านอาจไม่ได้สนใจต่อนโยบายการพัฒนาพื้นที่ชายแดนให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษอย่างที่ฝั่งไทยเข้าใจ พวกเขาอาจมีความสนใจ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่คิดจะร่วมลงทุนหรือเป็นส่วนร่วมต่อการพัฒนา ซึ่งถ้าปล่อยให้สิ่งนี้เกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อและแรงดึงดูดการค้าการลงทุนชายแดนไม่น้อย (อิมรอน โส๊ะสัน, 2560) สอดคล้องกับผลการศึกษาของเชีรช่วงกัลยาณมิตร และคณะ (2558, น. 91) โดยศึกษาข้อมูลบริบทจังหวัดหนองคายในการเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ ทั้งภาพรวมภาพย่อยในระดับจังหวัด การวิเคราะห์กลุ่มที่มีความเหมาะสมกับจังหวัดหนองคาย ผลกระทบทางสังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิต ภัยคุกคาม และการรับมือในครั้งนี้เป็นการศึกษาจากข้อมูลทางเอกสารที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ปัจจุบัน แต่เนื่องจากการตัดสินใจในการตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และทิศทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นที่ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ยังมีการปรับเปลี่ยนทุกระยะ จึงควรมีการศึกษา วิเคราะห์ การลงทุน ผลกระทบทางสังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิต ภัย คุกคาม เพิ่มเติมทุกระยะ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและความมั่นคง ประชาชนชาวจังหวัดหนองคายได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยมีความเชื่อว่าสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้หากได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งหากผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการพัฒนาตนเอง หรือมีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้โดดเด่นทั้งในด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ และวิชาชีพ ซึ่งจะช่วยให้สามารถบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสามารถในการบริหารจัดการ และการสร้างทีมงานที่ทำงานมุ่งผลประโยชน์ของส่วนรวม มีคุณธรรมจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิกในองค์กร และคนทั่วไป รวมทั้งการเป็นตัวแทน และสัญลักษณ์ที่ดีของสถาบันมีความมุ่งมั่น และรับผิดชอบในการทำงาน มีความสามารถในการประสานความร่วมมือการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ ได้อย่างเต็มภาคภูมิ ดังนั้น ผู้วิจัย จึงสนใจจะศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัด

หนองคาย รวมทั้งเพื่อสร้าง และนำเสนอรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้บริหารที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริม และวางแผนในการพัฒนาให้ก้าวหน้า และแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย เป็นอย่างไร

1.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย มีอะไรบ้าง

1.2.3 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ที่เหมาะสมมีลักษณะอย่างไร

1.2.4 ผลการยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย มีลักษณะอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

1.3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

1.3.3 เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

1.3.4 เพื่อยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** การศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

### 1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ทั้งหมด 13 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองหนองคาย, เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย, เทศบาลตำบลบ้านเดื่อ, เทศบาลตำบลหาดคำ, เทศบาลตำบลเวียงคุก, เทศบาลตำบลมีชัย, องค์การบริหารส่วนตำบลหินโงม, องค์การบริหารส่วนตำบลคำขบหวาน, องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกอมเกาะ, องค์การบริหารส่วนตำบลโพนสว่าง, องค์การบริหารส่วนตำบลพระธาตุบังพวน, องค์การบริหารส่วนตำบลสีกาย และองค์การบริหารส่วนตำบลสระใคร

### 2. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ประกอบด้วย เทศบาลเมืองหนองคาย, เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย, เทศบาลตำบลบ้านเดื่อ, เทศบาลตำบลหาดคำ, เทศบาลตำบลเวียงคุก, เทศบาลตำบลมีชัย, องค์การบริหารส่วนตำบลหินโงม, องค์การบริหารส่วนตำบลคำขบหวาน, องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกอมเกาะ, องค์การบริหารส่วนตำบลโพนสว่าง, องค์การบริหารส่วนตำบลพระธาตุบังพวน, องค์การบริหารส่วนตำบลสีกาย และองค์การบริหารส่วนตำบลสระใคร จำนวน 252 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย จำนวน 191 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ไม่น้อยกว่า 10 เท่าของตัวแปร (Hair, et al., 2006, p. 112)

### 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหาร และปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเบื้องต้นดังต่อไปนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.1.1 ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

3.1.1.1 ความเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์

3.1.1.2 ความเป็นผู้นำด้านบารมี

3.1.1.3 ความเป็นผู้นำด้านปฏิรูป

3.1.2 ด้านการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน ประกอบด้วย

3.1.2.1 การช่วยเหลือสนับสนุนและรับการจัดสรรทรัพยากร

3.1.2.2 การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วนและชัดเจน

3.1.2.3 การให้โอกาสในการก้าวหน้า/การยอมรับนับถือ

3.1.2.4 การให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถ

3.1.3 ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร ประกอบด้วย

3.1.3.1 การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง

3.1.3.2 การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน

3.1.3.3 การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน หรือตามแนวราบ

3.2 ตัวแปรตาม คือ สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย

3.2.1 จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ

3.2.2 ศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์

3.2.3 ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์

3.2.4 ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาระยะนี้ ศึกษาระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - เมษายน 2560

**ระยะที่ 2** การสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

### 1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ทั้งหมด 13 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองหนองคาย, เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย, เทศบาลตำบลบ้านเดื่อ, เทศบาลตำบลหาดคำ, เทศบาลตำบลเวียงคุก, เทศบาลตำบลมีชัย องค์การบริหารส่วนตำบลหินโงม, องค์การบริหารส่วนตำบลค่ายบกหวาน, องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกอมเกาะ, องค์การบริหารส่วนตำบลโพนสว่าง, องค์การบริหารส่วนตำบลพระธาตุบังพวน, องค์การบริหารส่วนตำบลสีกาย และองค์การบริหารส่วนตำบลสระใคร

### 2. ขอบเขต ด้านแหล่งข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 1** ร่างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

ขั้นตอนนี้ นำผลการวิเคราะห์จากระยะที่ 1 พร้อมกับการบูรณาการจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 มาร่างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

**ขั้นตอนที่ 2** พัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

ขั้นตอนนี้ นำผลจากขั้นตอนที่ 1 มาสรุปเป็นรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

### 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเบื้องต้น ดังต่อไปนี้

- 3.1 จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ
- 3.2 ศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์
- 3.3 ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 3.4 ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาระยะนี้ ศึกษาระหว่างเดือนพฤษภาคม - กรกฎาคม 2560

**ระยะที่ 3** การยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

การศึกษาวิจัยในระยษะนี้ ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไยระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาสรุปโดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

### 1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ทั้งหมด 13 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองหนองคาย, เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย, เทศบาลตำบลบ้านเคื่อ, เทศบาลตำบลหาดคำ, เทศบาลตำบลเวียงคุก, เทศบาลตำบลมีชัย, องค์การบริหารส่วนตำบลหินโงม, องค์การบริหารส่วนตำบลคำบกหวาน, องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกอมเกาะ, องค์การบริหารส่วนตำบลโพนสว่าง, องค์การบริหารส่วนตำบลพระธาตุบังพวน, องค์การบริหารส่วนตำบลสีกาย และองค์การบริหารส่วนตำบลสระใคร

### 2. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

ประชากรเป้าหมาย ที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย จำนวน 22 คน ประกอบด้วย นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, รองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, นักวิชาการ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sample) โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป หรือผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาไม่น้อยกว่า 3 ปี ประกอบด้วย บุคคลดังต่อไปนี้

- |     |                                 |            |
|-----|---------------------------------|------------|
| 2.1 | นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น    | จำนวน 5 คน |
| 2.2 | ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น    | จำนวน 5 คน |
| 2.3 | รองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | จำนวน 5 คน |
| 2.4 | นักวิชาการ                      | จำนวน 7 คน |

### 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเบื้องต้น ดังต่อไปนี้

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาระยะนี้ ศึกษาระหว่างเดือนสิงหาคม - ตุลาคม 2560

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

“เขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” หมายถึง พื้นที่จังหวัดหนองคายที่ประกาศเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ จำนวน 2 อำเภอ อำเภอเมือง และอำเภอสระใคร ประกอบไปด้วย 13 ตำบล ได้แก่ เทศบาลเมืองหนองคาย, เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย, เทศบาลตำบลบ้านเตือ, เทศบาลตำบลหาดคำ, เทศบาลตำบลเวียงคุก, เทศบาลตำบลมีชัย, ตำบลหินโงม, ตำบลคำยบกวาน, ตำบลหนองกอมเกาะ, ตำบลโพนสว่าง, ตำบลพระธาตุบังพวน, ตำบลสีกาย และตำบลสระใคร ตามประกาศของคณะกรรมการนโยบายเขตเศรษฐกิจพิเศษ คำสั่งที่ 2 / 2558 เรื่อง กำหนดพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ระยะที่ 2 สั่ง ณ วันที่ 24 เมษายน 2558 โดย พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี

“รูปแบบ” หมายถึง ชุดของการบริหารที่สร้างขึ้นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

“สมรรถนะของผู้บริหาร” หมายถึง จิตความสามารถทางการบริหารจัดการองค์การของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ได้แก่

1. จิตวิญญานความเป็นผู้นำ หมายถึง แก้ไขและช่วยเสริมสร้างปริมาณและคุณภาพของงาน ให้ได้รับผลสูงสุด ตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลยึดระเบียบกฎหมายอันดีที่กำหนดแนวทางเอาไว้ให้ ความสำคัญกับการนำข้อมูลความคิดเห็น และความพึงพอใจในงานของบุคลากรมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหาร ความยุติธรรมไม่ลำเอียงให้ความเสมอภาคกับทุกคน

2. ศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการพัฒนาจิตความสามารถ และความชำนาญในงานให้กับบุคลากร ระบบในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในกิจการอย่างเหมาะสม และมีระบบ จัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงาน และการให้บริการ แก่ลูกค้า ประเมินผลงานของพนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความตั้งใจ

3. ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์ระบบการทำงานให้หน่วยงานเข้าใจในทิศทางที่ตรงกัน รู้และเข้าใจในการประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตาม เป้าหมายขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนเกิดการพัฒนา และส่งเสริมให้ได้เรียนรู้ จากการปฏิบัติงานร่วมกัน นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กรเปิดโอกาส ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ขององค์กร

4. ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง สนับสนุน และแนวทางการ ปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กร มีดัชนีวัดผลงานของพนักงานที่ชัดเจน เพื่อที่จะทราบความก้าวหน้า ของการทำงาน การบริหารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ การกิจเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ ในระดับหน่วยงาน / องค์กร ใช้ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์เป็นแนวทางในการให้รางวัล

“ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” หมายถึง เงื่อนไขที่มีผลต่อขีดความสามารถทางการบริหารจัดการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1.1 ความเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นการมองภาพในอนาคตขององค์กร วาดฝัน หรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน มองให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน

1.2 ความเป็นผู้นำด้านบริหาร หมายถึง เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็ง เชื่อมมั่น และเปลี่ยนแปลงการสร้างความผูกพันของบุคคลที่เข้มแข็ง และการสร้างแรงบันดาลใจบุคคลให้บรรลุวิสัยทัศน์

1.3 ความเป็นผู้นำด้านปฏิรูป หมายถึง การปฏิรูปองค์กรด้วยการจูงใจบุคคลให้บรรลุสูงกว่าความคาดหวังปกติ หรือสูงกว่าที่พวกเขาคิดว่าเป็นไปไม่ได้

2. การเสริมพลังอำนาจในการทำงาน หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้น หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสนับสนุน หรือให้ทรัพยากรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มความสามารถ และสมรรถนะในการทำงาน ทั้งยังเป็นการสร้างความรู้สึกรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ประกอบด้วย

2.1 การช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร หมายถึง ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จ หรือเกิดความผิดพลาดขึ้นก็ตาม ตลอดจนการให้การสนับสนุนในลักษณะของการให้อิสระในการตัดสินใจ จัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน

2.2 การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน และชัดเจน หมายถึง การรับรู้ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นการ ซึ่งข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นก่อให้เกิดความรู้ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในแง่มุมด้าน การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ เช่น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กร นโยบายของรัฐบาล ข่าวสารด้านการเมือง ทิศทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

2.3 การให้โอกาสในการก้าวหน้า / การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือการให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบ และความถนัด



2.4 การให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถ หมายถึง การเปิดโอกาสในการพัฒนาความรู้ และทักษะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหา ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชา อาจจะมีการรับรองความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัล เช่น การชมเชย การพิจารณาผลตอบแทนทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงินเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

3. ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร หมายถึง เครื่องสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้น ๆ เป็นศูนย์กลางในองค์กรนั้น ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ใช้จะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์กรมีลักษณะเป็นเครือข่าย (Network) ซึ่งอาจกระทำได้ โดยใช้เครื่องมือในการสื่อความหมายด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้ผู้อื่นรับทราบได้ ประกอบด้วย

3.1 การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (Downward Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (หรือผู้ที่อำนาจสูงในองค์กรไปสู่ระดับที่ต่ำกว่า) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการจัดการ และการควบคุมการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรู้ถึงนโยบาย แผนงานขั้นตอนเป้าหมาย คำสั่งให้ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำขอร้อง คำอนุมัติสั่งให้ดำเนินการ เป็นต้น สื่อที่ใช้กันมากในการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ได้แก่ การประชุม ประกาศ บันทึก ฯลฯ การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ ข่างสารมีโอกาสมิได้มาก โดยเฉพาะเวลาที่ต้องส่งข่าวสารหลายทอด และเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ผู้รับข่าวสารอาจจะไม่สนใจอ่าน และทำความเข้าใจข่าวสาร หรืออาจจะให้ความสนใจเพียงเล็กน้อย รวมทั้งไม่สนใจปฏิบัติตาม ถ้าข่าวสารที่ทำให้ไม่มีการสนใจที่เพียงพอ

3.2 การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน (Upward Communication) หมายถึง ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ส่งข่าวสารจากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า) โดยส่วนใหญ่เป็นการสนองการสื่อสารจากบนลงล่าง เช่น ลักษณะการย้อนกลับของรายงานความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน การเสนอแนะ การร้องทุกข์ ข้อคิดเห็น หรือการขออนุมัติ เป็นต้น ปกติการติดต่อสื่อสารแบบนี้ไม่ค่อยปรากฏชัดเจนมากนัก เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น และส่วนใหญ่มีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยให้ความสนใจต่อปัญหา หรือรายงานของเขา ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร ควรส่งเสริมให้บุคลากรในที่ทำงานของตนมีโอกาสสื่อสารแบบนี้ให้มาก โดยอาจจะส่งเสริม โดยการให้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาช่วย เช่น การพบปะแบบไม่มีทางการ การรื่นเริงประจำปี

การสำรวจทัศนคติ และปัญหาของลูกจ้าง หรือการให้ผู้ที่บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หรือการปฏิบัติงานในบางด้าน เพราะจะทำให้การบริหารงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น

3.3 การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน หรือตามแนวราบ (Lateral or Horizontal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันในแนวราบ หรือระหว่างคนต่างระดับกันที่ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาซึ่งกันและกัน ส่วนใหญ่จะสื่อสารระหว่างแผนก หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในลักษณะของการปรึกษาหารือ การทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การติดต่อกับเพื่อนในตำแหน่งเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ความร่วมมือกับแผนกอื่น การแก้ไขปัญหาภายในแผนก คำแนะนำต่อแผนกอื่น เป็นต้น ซึ่งจุดมุ่งหมายของการสื่อสารแบบนี้จะเป็นการประสานงาน และการร่วมกันแก้ไขปัญหา เพื่อให้การดำเนินการ หรือการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

## 1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.7.1 ทำให้ทราบถึงระดับสมรรถนะของผู้บริหารและทราบปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

1.7.2 ทำให้ได้รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร

1.7.3 ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ทั้งภาครัฐ และเอกชน ที่จะนำไปสู่การวางแผนการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ผู้วิจัย ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ
4. เขตเศรษฐกิจพิเศษ
5. เขตเศรษฐกิจจังหวัดหนองคาย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

##### 2.1.1 ความหมายของรูปแบบ

ในแวดวงวิชาการโดยทั่วไปมักได้ยินคำว่า โมเดล (Model) กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในกลุ่มวิชาการบริหาร เศรษฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ และสาขาวิชาอื่น ๆ คำศัพท์ดังกล่าวมีการเรียกแตกต่างกันไปในภาษาไทย บ้างก็เรียกว่า “ตัวแบบ” “รูปแบบ” หรือบางกลุ่มเรียกว่า “หุ่นจำลอง” หรือ “แบบจำลอง” บางคนอาจเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” ก็มี ลักษณะคำที่เรียกใช้ส่วนใหญ่แตกต่างกันตามลักษณะที่มาและที่ใช้ เช่น ในวงการวิทยาศาสตร์ แพทยศาสตร์ และวิศวกรรม มักใช้คำว่า “หุ่นจำลอง” จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งได้เป็นอย่างดี เป็นต้น แม้ว่าในวงการบริหารมีการใช้คำว่า ตัวแบบหรือรูปแบบ กันพอ ๆ กับคำว่า แบบจำลอง แต่ในที่นี้ขอใช้คำว่า รูปแบบ เพื่อการทำความเข้าใจ และนำไปสู่การศึกษาถึงหลักการพัฒนารูปแบบทางการบริหารต่อไป คำว่ารูปแบบ (Model) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายลักษณะ

อุทัย บุญประเสริฐ (2516, น. 31) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สวัตต์ สุคนธรังสี (2525, น. 206) ได้กล่าวถึง รูปแบบว่า หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่งจากการรวบรวมความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้ในหลายลักษณะ อาจสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษามีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริงที่เปลี่ยนความสลับซับซ้อนให้เป็นความเข้าใจง่ายขึ้น สะท้อนลักษณะบางส่วนออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เชื่อมโยงมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกัน โดยใช้เหตุผล ข้อมูล และฐานคติมาประกอบอาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ Tosi and Carroll (1982, p. 163) กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง มีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) หรือ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า รูปแบบหมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษา และพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบาย หรือแสดงปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น และใช้ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป สำหรับประเภทของรูปแบบมีนักการศึกษาจำแนกไว้หลายแนวทางแตกต่างกัน

Joyce and Weil (1985, อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2538, น. 15) ได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยาย และอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลัก และได้แบ่งรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Informational - Processing Model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน และแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบ และปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหมด
3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบุคคลต่อสังคม
4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบจุดเน้นที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่า การพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยา และพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้การใช้รูปแบบ (Model) เพื่อเป็นกลไกที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์ หรือใช้รูปแบบเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาค้นคว้า และการวิจัย มีความนิยมนัยกันมาก ซึ่งรูปแบบดังกล่าวต้องเป็นแนวคิดที่มีทฤษฎี หลักการ หรือเหตุผลต่าง ๆ สนับสนุนและเป็นหลักเพื่อการเปรียบเทียบกับสภาพจริง

ที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบดังกล่าว ต้องแสดงความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไร มีส่วนคล้ายคลึง หรือส่วนแตกต่างไปจากแนวคิดในรูปแบบมากน้อยอย่างไร มีความหมายอย่างไร เพราะรูปแบบมิได้มุ่งเฉพาะการศึกษาว่า อะไรเป็นอะไรแต่มุ่งหมายให้นำเอาผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทันที หรืออนาคตได้ และจากการศึกษากรณีตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัย พบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่าองค์ประกอบของรูปแบบมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่ มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา

Willer (1967, p. 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมาย เพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Good (1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง หรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิ หรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัย หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบ และเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจจะเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Stoner and Wankel (1986, p. 12) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

Keeves (1988, p. 559) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

### 2.1.2 ประเภทของรูปแบบ

Keeves (1988, p. 561) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ โดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะการเขียนรูปแบบ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน (A Model of School Learning) เป็นต้น

3. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กับทั้งในสาขาวิชาจิตวิทยา และศึกษาศาสตร์ รวมทั้งบริหารการศึกษาด้วย

4. Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมของบิดา - มารดา สภาพทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

McCauley and et al. (1998, pp. 4 - 8) กล่าวว่า ได้แบ่งหลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น 2) การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาท และกระบวนการภาวะผู้นำ 3) อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 3 ส่วนที่เชื่อมโยงกัน เพื่อสร้าง และพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาภาวะผู้นำในส่วนการพัฒนาประสบการณ์ของภาวะความเป็นผู้นำประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การประเมิน (Assessment) ความท้าทาย (Challenge) และการสนับสนุน (Support) มีส่วนช่วยให้ประสบการณ์ในการพัฒนามีประสิทธิภาพ การประเมิน (Assessment) มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้บุคคลเข้าใจสภาพที่ตนเป็นอยู่ด้วยข้อมูลจากการประเมินที่จะทำให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตน ช่วยให้เกิดความตระหนักในตัวบุคคลว่าต้องมีการเรียนรู้ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงอย่างไร

### 2.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สรุปผลการศึกษายาทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาขั้นการเตรียมการ เพื่อการพัฒนาขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำขั้นการประเมินผลการพัฒนาขั้นการปฏิบัติซ้ำ และขั้นการประเมินผล

การดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิดสาระการพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนาและผลที่ต้องการ

สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ (2547) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดี ได้ศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี พบว่า คุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท มีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะ ผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม และจริยธรรม จากผลการศึกษา คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้ดำเนินการยกร่างรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีขึ้น และทำการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสม และความ เป็นไปได้ โดยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของคณบดี ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการ และแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการ พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนาวิธีการ และกิจกรรม การพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการประเมิน เพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2) ขั้นตอนเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3) ขั้นตอนดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบ ตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม และจริยธรรม และการ ฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ และ 4) ขั้นตอนประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ ส่วนที่ 4 แนวทางการ นำรูปแบบไปใช้เงื่อนไขความสำเร็จ และตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ความหมายของรูปแบบไว้ คือ เป็นแบบอย่างของสิ่งใด สิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ 4 ประเภท คือ 1) Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจ 2) Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ 3) Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง

## 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

ในปัจจุบันแนวโน้มการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดไม่ใช่เงิน อุปกรณ์หรือเทคโนโลยี แต่คือ ทรัพยากรบุคคล เพราะถือว่าเป็นรากฐานในการผลิตนวัตกรรมขององค์กร การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลไม่ได้จำกัดเฉพาะภาคธุรกิจเท่านั้น แต่รวมถึงหน่วยงานราชการด้วย สมรรถนะเป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามนำสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

### 2.2.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ (Competency)

McClelland (1986, p. 102) แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้เขียนบทความซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร (Excellent Performer) กับระดับทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes / Behavior) โดย McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่องนี้ว่า IQ (ประกอบด้วย ความถนัด หรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวมแต่สมรรถนะกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่งมิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (แสงระวี แซ่ตัน, 2553, น. 6) จุดเริ่มต้นของแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1970 โดยบริษัท MC Bar ได้รับการว่าจ้างจาก The US State Department ให้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกโดยมีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม และเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้แก่แต่ละประเทศรับรู้ ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นคนผิวขาวเกือบทั้งหมด โดยก่อนหน้านั้น The US State Department ได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานนี้คิดว่า จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวแต่ก็ พบว่า แบบทดสอบชุดนี้มีจุดอ่อน คือ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, น. 11 - 12)



1. ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลาง และสูง ใช้เกณฑ์ที่สูงในการตัดสินทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ หรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน จึงสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะของการเลือกปฏิบัติ

2. คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

จากจุดอ่อนดังกล่าวจึงทำให้บริษัท MC Bar ภายใต้การนำของ McClelland แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความถูกต้องแม่นยำ มาแทนแบบทดสอบเก่า โดยใช้วิธีเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย โดยใช้เทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) และการวิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่ม ซึ่งเรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ว่า Competency หลังจากนั้น McClelland ได้แสดงความคิดเรื่อง Competency ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Testing for Competence Rather than for Intelligence ว่า IQ ประกอบด้วย ความถนัด หรือ ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่า ผู้ทำงานเก่งมิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency

### 2.2.2 ความหมายของสมรรถนะ

เกริกเกียรติ ศรีสมโชค (2546, น. 21) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม ความสามารถของมนุษย์ ความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่มีอย่างมหาศาล เพียงแต่ยังไม่ถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจจะเกิดจากหลายปัจจัย เช่นทัศนคติ และสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่ายเป็นส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ แต่ส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยาก และพัฒนาได้ยากจะอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุดมคติ ทัศนคติภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ซึ่งส่วนนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานอย่างมาก สมรรถนะในแนวคิด จึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อานนท์ สักดิ์วีระวิทย์ (2547, น. 61) ได้สรุปคำนิยามว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็น และสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สาเหตุทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการ คืออะไร

ชูชัย สมितिไกร (2550, น. 41) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้น ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

พิสมัย พวงคำ (2551, น. 26) ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หรือขีดความสามารถ สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British Approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงาน หรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงาน และวิชาชีพนั้น

Good (1973, p. 121) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ (Skill) ความคิดรวบยอด (Concept) และเจตคติ (Attitude) ที่ต้องมีในการปฏิบัติงานทุกประเภทเป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการนำเอาหลักการ แนวคิดทฤษฎี รวมทั้งเทคนิคในสาขาวิชาต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง เพื่อทำงาน และแก้ปัญหาให้ได้ผลอย่างสูงสุด

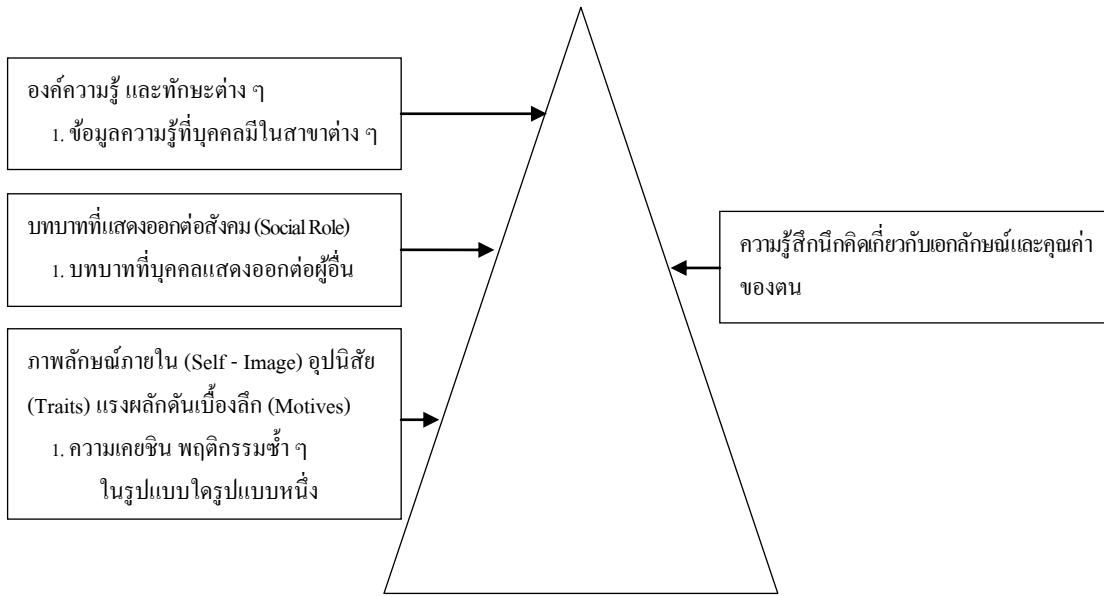
Spencer and Spencer (1993, pp. 9 - 11) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ ได้ขยายความหมายของ สมรรถนะ ไว้จากการศึกษา พบว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion - Reference) และ / หรือ การปฏิบัติงานที่ผลสูงสุด (Superior Performance)

สรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ ตลอดจนอุปนิสัยส่วนบุคคลที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่า หรือแตกต่างจากคนอื่น และผลงานมีความสอดคล้องกันแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร ตามที่องค์กรกำหนดไว้

### 2.2.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ศาสตราจารย์ McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ เพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) อีกทั้งยังได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด นอกจากนี้บทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ของ MC - Clelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง และเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency ให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่ง นอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญา และใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้ แนวคิดเรื่องสมรรถนะ มักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อันน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาษาลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่างซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อันน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาษาลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



**ภาพที่ 2.1** ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์. ปรับปรุงจาก โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model), โดย สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, 2553, กรุงเทพฯ : สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม.

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ / ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ เช่น บุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เพราะเขามีความรู้ทักษะที่จะทำเช่นนั้นได้ และมีคุณลักษณะของความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จเป็นสิ่งที่ผลักดันให้มีพฤติกรรมเช่นที่ว่านั้น บุคคลที่ขาดความรู้ และทักษะจะไม่สามารถทำงานได้ แต่บุคคลที่มีความรู้ และทักษะแต่ขาดคุณลักษณะความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จก็อาจไม่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เป็นต้น (สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, 2553, น. 2)

Mc Clelland (1997, p. 28) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 5 ส่วน ไว้ดังนี้

1. Skill หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
2. Knowledge หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ ด้านการบริหารต้นทุน
3. Self - Concept หมายถึง ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น

4. Traits หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคล
5. Motives หมายถึง แรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย

องค์ประกอบของสมรรถนะตามที่ Mc Clelland ได้เสนอไว้ครั้งแรกนั้น ต่อมาเป็นผู้นำไปจัดกลุ่มใหม่ เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย อย่างเช่น (Bryant and Poustie) จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ Bryant and Poustie (2001, p. 53, อ้างถึงใน เปี้ยก เวียงษ์, 2554, น. 14)

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้ และเข้าใจเป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่เป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้ที่ไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น

3. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกมาเป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทน หรือเกิดความที่อดทนต่อการปฏิบัติงาน

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยได้จัดทำคู่มือสมรรถนะองค์กร และสมรรถนะประจำตำแหน่งงานกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (Organization and Functional Competency) ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. เพื่อนำมาปรับใช้ในองค์กรของตนเองให้เกิดความเหมาะสมตามภารกิจในปัจจุบัน

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการท้องถิ่นนี้ จัดทำขึ้น โดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจะอธิบายถึงคำจำกัดความของระดับการแสดงออกของสมรรถนะแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับที่ 1 - 5 จะใช้คู่กับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง จะเป็นเครื่องมือในการใช้เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีสมรรถนะอยู่ 3 ประเภทด้วยกัน ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก
2. สมรรถนะประจำผู้บริหาร
3. สมรรถนะประจำสายงาน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบไปด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นความรู้ และทักษะ ถือว่าเป็นส่วนที่สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้โดยการศึกษา หรือฝึกอบรม ส่วนทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกลักษณะประจำตัว และแรงจูงใจเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล และองค์ประกอบสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ

ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่มีการปฏิบัติงานตามปกติ

#### 2.2.4 ประเภทของสมรรถนะ

ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและองค์กร เนื่องจากสามารถนำสมรรถนะมาใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลงานได้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มากที่สุด ซึ่งแต่ละองค์กรนั้น จะต้องเข้าใจความหมายประเภทของสมรรถนะเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้องต่อไป

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547, น. 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competencies) ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะด้านตัวบุคคล (Personal Competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวบุคคล หรือกลุ่มบุคคลนั้น เช่นความสามารถด้านการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะด้านงาน (Job Competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำ ทีมงานของผู้บริหาร ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยตำแหน่งทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถฝึกฝน และพัฒนาได้

3. สมรรถนะด้านองค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้น ไปสู่ความสำเร็จ และเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้ เช่น บริษัท โซนี่เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าประเภทอุปกรณ์ไฟฟ้าที่มีขนาดเล็ก บริษัท โนเกียเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องโทรศัพท์มือถือชั้นนำของโลก

กิริติ ยศยิ่งยง (2550, น. 10) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะโดยพิจารณาจากที่มาและพัฒนาการของสมรรถนะพบว่า องค์กรหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สมรรถนะขององค์กร (Organization Competency) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์กรอย่างไร และจะอย่างไร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น

2. สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Competency) คือ พฤติกรรมการแสดงออก (Individual Behavior) การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน (A Body of Knowledge) และการเรียนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Social Role) ของบุคลากรในองค์กร เพื่อสนับสนุนสมรรถนะขององค์กรให้การดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์กรประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 6 - 28) ได้กำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของข้าราชการพลเรือน เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยให้ความหมายว่า “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตน หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind) คือ ความมุ่งมั่นความตั้งใจและความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้ บริการที่ดี จึงเป็นการกระทำที่ไม่เลือกเป้าหมาย ไม่ว่าจะจะเป็นประชาชนผู้มาติดต่อข้าราชการสังกัดเดียวกัน หรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการเป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกผู้ให้บริการ และจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) คือ ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การยึดมั่นในความถูกต้อง และจริยธรรม (Integrity) การดำรงตน และประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงามถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ จรรยาบรรณข้าราชการ เพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ ความตั้งใจ และความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือการเป็นส่วนหนึ่งในทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้มีปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม ไม่จำเป็นต้องอยู่ในฐานะ หรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียวความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว รวมถึงความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (2557) ได้กล่าวถึง สมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มด้วยกัน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) หมายถึง ทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักประกอบด้วย รหัส ชื่อสมรรถนะหลัก การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี ความร่วมแรงร่วมใจ จริยธรรม การสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ

2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency : FC) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ ประกอบไปด้วย รหัสชื่อสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ความมั่นใจของตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ สนุกทริยภาพทางศิลปะ การประสานงาน การวางแผน การติดตามงาน การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหา การให้คำปรึกษา การบริหารงานวิจัย การบริหารโครงการ การบริหารงบประมาณ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ ความสามารถในการจัดทำเอกสาร

3. สมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency : MC) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งสมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบไปด้วย รหัส ชื่อสมรรถนะด้านการบริหาร วิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจผู้อื่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพคน

4. ความรู้ตามสายงาน (Job Competency : JC) หมายถึง ความรู้เฉพาะสายงานที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งความรู้ตามสายงาน ประกอบไปด้วย รหัส ชื่อสมรรถนะตามสายงานความรู้ ด้านงานทรัพยากรบุคคลการบริหาร ด้านงานสารสนเทศ ความรู้ ด้านงานบัญชี ความรู้ในด้านงานคลังพัสดุ และจัดซื้อ

McClelland (1997, p. 28) ได้อธิบาย องค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 5 ส่วน ไว้ดังนี้

1) Skill หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ 2) Knowledge หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ ด้านการบริหารต้นทุน 3) Self-Concept หมายถึง ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น 4) Traits หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคล และ 5) Motives หมายถึง แรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย นอกจากนั้น Bryant and Poustie จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม



ได้แก่ (Bryant and Poustic, 2001, p. 53) ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณควรรู้ และเข้าใจเป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น 2) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่เป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้ที่ไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านเทคนิควิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น และ 3) เจตคติ และค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง สิ่งที่คุณควรมีแสดงออกมาเป็นคุณลักษณะ ด้านพฤติกรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทน หรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

Bryant and Poustie (2001, p. 74) ได้แบ่งสมรรถนะ เพื่อใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุด ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดใน และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า สมรรถนะด้านบุคคล (Personal Competency) หมายถึง คุณลักษณะ ด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพล และเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

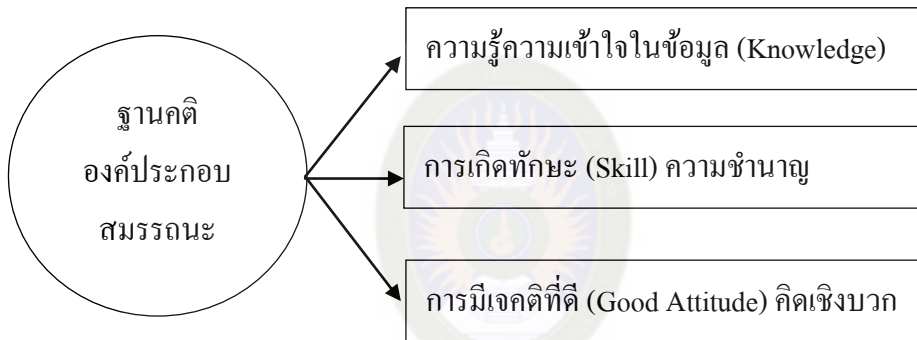
3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) บางครั้งอาจเรียกว่า สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิค จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

ดังนั้น หากพิจารณาฐานคติขององค์ประกอบสมรรถนะจะพบว่ามียู่ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. องค์ประกอบการรับรู้ข้อมูล (Perception) หมายถึง ความสามารถด้านการรับรู้ข้อมูล การแปลความหมายจากการสัมผัส โดยเริ่มตั้งแต่ การมีสิ่งเร้ามา กระทับกับอวัยวะรับสัมผัสทั้งห้า และส่งกระแสประสาทไปยังสมอง เพื่อการแปลความกระบวนการของการรับรู้ (Process) เป็นกระบวนการที่คาบเกี่ยวกันระหว่างเรื่องความเข้าใจ การคิด (Thinking) การรู้สึก (Sensing) ความจำ (Memory) การเรียนรู้ (Learning) การตัดสินใจ (Decision making) กระบวนการสูงสุดของการรับรู้ข้อมูล คือ ความรู้ความเข้าใจในข้อมูล (Knowledge)

2. องค์ประกอบพฤติกรรม (Behavior) หมายถึง อากัปกิริยาที่แสดงออก หรือปฏิกิริยาโต้ตอบเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้า (Stimulus) หรือสถานการณ์ต่าง ๆ อาการแสดงออกต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นการเคลื่อนไหวที่สังเกตได้ หรือวัดได้ เช่น การเดิน การพูด การเขียน การคิด การเดินของหัวใจ เป็นต้น กระบวนการสูงสุดของพฤติกรรม คือ การเกิดทักษะ (Skill) ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นอย่างดี

3. องค์ประกอบทางจิตใจ (Mind) หมายถึง ความรู้สึนึกคิด เซาว์ปัญญา ความสำนึก ความมีสติ แต่ความคิดเป็นองค์ประกอบสำคัญของจิตใจที่สามารถรู้เห็นได้กำกับ และควบคุมอย่างชัดเจน กระบวนการสูงสุดทางจิตใจ (Mind) คือ การมีเจตคติที่ดี (Good Attitude) การมองโลกในแง่ดี การคิดเชิงบวก เป็นต้น



ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์. ปรับปรุงจาก ฐานคติองค์ประกอบสมรรถนะ, โดย สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, 2553, กรุงเทพฯ : สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม.

อย่างไรก็ตาม การจำแนกประเภทของสมรรถนะของปัจเจกบุคคลแบ่งออก 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency : FC)

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) หมายถึงทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักประกอบไปด้วยรหัส ชื่อสมรรถนะหลัก การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี ความร่วมแรงร่วมใจ จริยธรรม การสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ

2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency : FC) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ประกอบไปด้วย รหัสชื่อสมรรถนะ ตามบทบาทหน้าที่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ความมั่นใจของตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะ การสื่อสารจูงใจ สุนทรียภาพทางศิลปะ การประสานงาน การวางแผน การติดตามงาน การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหา การให้คำปรึกษา การบริหารงานวิจัย การบริหารโครงการ การบริหารงบประมาณ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ ความสามารถในการจัดทำเอกสาร การสังเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย อาศัยฐานคิดองค์ประกอบของสมรรถนะ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) องค์ประกอบด้านทักษะ (Skill) องค์ประกอบด้านเจตคติ (Attitude) ประกอบกับสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency : FC) โดยพิจารณาบทบาทหน้าที่ที่เป็นเลิศของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

## ตารางที่ 2.1

การสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Conceptual Framework) สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ฐานคิดองค์ประกอบของสมรรถนะ	บทบาทหน้าที่ (Functional Competency : FC) โดยพิจารณาบทบาทหน้าที่ที่เป็นเลิศ
เจตคติ (Attitude)	จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ
ความรู้ (Knowledge)	ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์
ทักษะ (Skill)	ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์

### 1. จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ

มูลนิธิ (Living Wellness) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มอบรางวัลเสียงแห่งความศักดิ์สิทธิ์ (Sounds of the Sacred) และรางวัลผู้นำทางจิตวิญญาณที่ทำงาน เพื่อยุติความรุนแรงในเด็ก และสตรีแก่แม่ชีคันสนีย์ เสถียรสุด ผู้ก่อตั้งเสถียรธรรมสถาน ประเทศไทย แล้วความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) คำนี้หมายถึงอะไร หลายคนคงนึกถึงบุคคลสำคัญทางศาสนา และลัทธิความเชื่อ ที่มีอิทธิพลต่อความศรัทธาของคนหมู่มาก เช่น ทะไลลามะ ขงจื้อ เป็นต้น

แต่แท้จริงแล้ว ความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณมิได้มีความหมายเพียงเท่านั้น แต่หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่ดำเนินชีวิตอยู่บนพื้นฐานความเชื่อความศรัทธาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมั่นคง มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งที่ตนยึดเหนี่ยวศรัทธา จนกระทั่งสัมผัสได้ถึงกระแสจิตวิญญาณบริสุทธิ์ (The Holy Spirit) ที่กระตุ้นเร้าภายในจิตใจ ซึ่งได้แก่ ความรัก การให้อภัย สันติสุข ความสุภาพอ่อนน้อม ความอดทน ออกกำลังกาย เป็นต้น และดำเนินชีวิตตามจิตวิญญาณบริสุทธิ์นั้นแทนที่การทำตามใจตนเองส่งผลให้บุคคลนั้น ๆ เข้าใจความจริงแท้ของชีวิตอย่างลึกซึ้ง มีแรงบันดาลใจ เพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และเข้าถึงคุณค่าแท้จริงแห่งงานนั้น ๆ มีบุคลิกภาพที่สุภาพอ่อนน้อมความสำเร็จมีอาจทำให้ภูมิใจในตนเอง และเย่อหยิ่ง แต่แทนที่ด้วยการเห็นคุณค่า และให้เกียรติผู้อื่น ซึ่งแบบอย่างชีวิตนี้จะส่งผลต่อความเชื่อศรัทธาความมุ่งมั่นตั้งใจของทีมงานในการอุทิศตนเพื่อการทำงานนั้น ๆ โดยปราศจากการออกคำสั่งใด ๆ (พัชนี สมกำลัง และ ยุทธชัย ไชยสิทธิ์, 2012)

ดังนั้น จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ หมายถึง แก่ใจ และช่วยเสริมสร้างปริมาณ และคุณภาพของงานให้ได้รับผลสูงสุด ตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลยึดระเบียบกฎหมายอันดีที่กำหนดแนวทางเอาไว้ให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลความคิดเห็น และความพึงพอใจในงานของบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การบริหาร ความยุติธรรมไม่ลำเอียง ให้ความเสมอภาคกับทุกคน

## 2. ศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์

เมื่อก้าวถึง การจัดการ มักมีคำถามหนึ่งตามว่าการจัดการเป็นศาสตร์ หรือศิลป์ ก่อนที่จะไปถึงคำตอบนั้นผู้อ่าน ควรทำความเข้าใจก่อนถึงความหมายของศาสตร์ และศิลป์ศาสตร์ (Science) หมายถึง สิ่งที่เป็นวิทยาการที่สามารถศึกษาได้ โดยใช้หลักการสังเกต ทดลอง ค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มีเหตุ และผลเป็นไปตามตรรกะ ตัวอย่างเช่น ศาสตร์ของการคำนวณปริมาตรของถังบรรจุน้ำในขณะที่ศิลป์ (Art) หมายถึง สิ่งที่ใช้ความรู้สึก ประสบการณ์ สัญชาตญาณ ความสามารถส่วนบุคคล เช่น ศิลปะการวาดภาพ เป็นต้น ในขณะนี้เป็นที่ยอมรับว่าการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ นั่นคือ บุคคลสามารถที่จะเรียนรู้ พัฒนาความสามารถทางการจัดการได้จากการศึกษาทฤษฎี การจัดการที่มีนักวิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหาเป็นข้อสรุป และแนวทางการจัดการไว้ประกอบกับการที่ได้ลองนำความรู้นั้นมาใช้ในการจัดการทำให้เพิ่มความสามารถในการจัดการ จากการศึกษาหนึ่งที่ศึกษาผู้จัดการในบริษัท Honeywell จำนวน 3600 คน ในเวลา 6 ปีว่า ผู้จัดการเรียนรู้ที่จะจัดการได้อย่างไร โดยใช้วิธีการศึกษาด้วยการแจกแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จได้ความรู้ด้านการจัดการประมาณร้อยละ 50 จากงานที่ได้รับมอบหมาย และที่เหลืออีกร้อยละ 50 ได้จากความสัมพันธ์กับหัวหน้า พี่เลี้ยง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งจากการเรียนการบริหารจัดการจากสถาบันการศึกษา และการฝึกอบรม (Articlekey, 2017)

ดังนั้น ศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ และความชำนาญในงานให้กับบุคลากร ระบบในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในกิจการอย่างเหมาะสม และมีระบบ จัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงาน และการให้บริการแก่ลูกค้า ประเมินผลงานของพนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความตั้งใจ

### 3. ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารราชการแบบเดิมให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากรนำเข้า ได้แก่ จำนวนงบประมาณ อัตรากำลัง อาคารสถานที่ และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ มีการใช้กฎระเบียบที่รัดกุมควบคุมการปฏิบัติราชการมิให้ข้าราชการใช้ดุลยพินิจมากเกินไป รวมถึงมีกระบวนการทำงานที่ลดหล่นตามสายการบังคับบัญชาทำให้บริการที่เป็นผลผลิตของระบบราชการมีต้นทุนสูง และประชาชนผู้รับบริการไม่พอใจบริการที่ล่าช้า ไม่สะดวก การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management - RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกันแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐ และภาคเอกชนในหลายประเทศทั้งสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และประเทศในแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฮ่องกง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด (สุภาพ นิ่ง เพ็ชรเรือนทอง, 2560)

ดังนั้น ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์ระบบการทำงานให้หน่วยงานเข้าใจในทิศทางที่ตรงกัน รู้และเข้าใจในการประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนเกิดการพัฒนา และส่งเสริมให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร ปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ขององค์กร

### 4. ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร จะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด

กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจ และการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลว จะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์ และนักบริหารที่ผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานาน โดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีก ซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์ มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้น และระยะยาว จากนั้น จึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง สนับสนุน และแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กร มีดัชนีวัดผลงานของพนักงานที่ชัดเจน เพื่อที่จะทราบความก้าวหน้าของการทำงาน การบริหารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ภารกิจเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ ในระดับหน่วยงาน / องค์กร ใช้ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์เป็นแนวทางในการให้รางวัล

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ

สำหรับการค้นหาตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยทำการประมวล ได้ดังนี้

### 2.3.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นภาวะการณำ โดยกำหนดทิศทาง และ กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะ ผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path = Goal Leadership) ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการ บรรลุผลสำเร็จในงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการนำเพื่อการ เปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะ ดังนี้ DuBin (1998, อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

1. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High - Level Cognitive Activity)
2. สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy)
3. มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Erecting a Future)
4. มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง) (Revolutionary Thinking)
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Component of Strategic Leadership)

Peter Senge (1990) ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ว่าคนที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้ว ก็จะต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น

1. นักออกแบบ (Designer) หมายถึง เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ คำนิยาม และจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็น โอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบ ของกระบวนการภายในองค์กร ตลอดจนรูปแบบการผลิต

2. ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (Steward) กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่น และปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่ฟังฟังแก่ผู้ตามเป็นผู้คอยช่วยเหลือ และสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยง และมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

3. เป็นครูผู้สอน (Teacher) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม

Ireland and Hitt (2007) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 สองนักวิจัยด้านยุทธศาสตร์ ให้ทรรศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการในกิจกรรม 5 กิจกรรมต่อไปนี้

1. จะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัด และมีลักษณะที่จูงใจขององค์กรเป็นวิสัยทัศน์ที่มาจากบุคคล ฝายต่าง ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

2. จะต้องมุ่งเน้นกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทักษะและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเชิงทรัพยากรที่ทรงคุณค่า

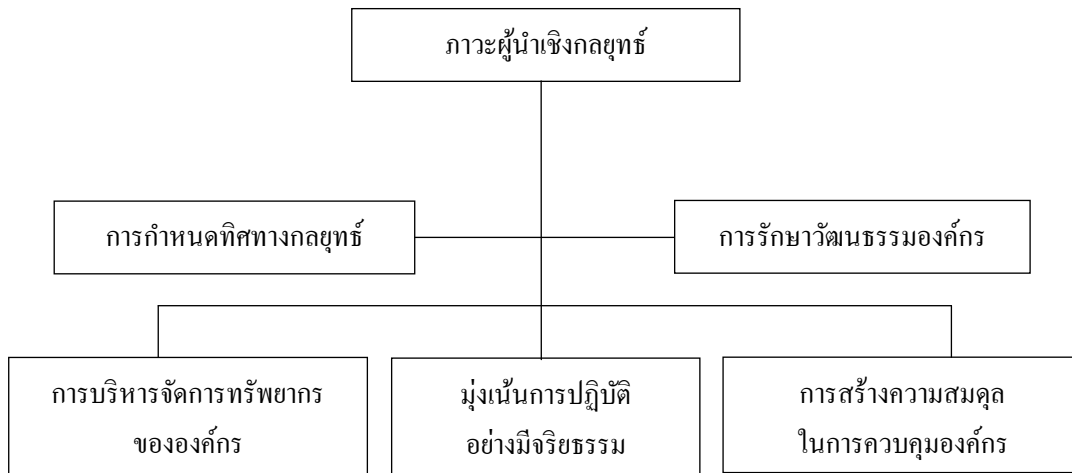
3. จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกระตุ้น และเปิดกว้างด้าน โอกาสแก่ทุกคนในการใช้พลังงาน และร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีความเข้าใจจะสามารถในการพัฒนา และดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่ของโลก

4. จะต้องยึดมั่น และมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการคลี่คลายต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม นอกจากนี้ด้วยบริบทของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่างเชื้อชาติที่หลากหลายวัฒนธรรมมากขึ้นผู้นำที่สามารถเรียนรู้ และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยม และวัฒนธรรมเหล่านี้ ย่อมมีโอกาที่จะประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

5. จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพ และความสมดุลภาพขององค์กร ระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่น และการริเริ่มใหม่ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว



Nahavandi (2000) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาทะลุไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจ หรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์ และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยธรรมชาติต้องทำหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผ่านบุคคลอื่นในการบริหารจัดการทั้งองค์กร มากกว่าที่จะผ่านหน่วยงานย่อยตาม (Organization Chat) และกำหนดขอบเขตเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Dynamic) ต้องเรียนรู้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยคำพูด หรือ โดยทำเป็นตัวอย่าง (Role Model) และส่งผ่านความสามารถในการมองอนาคตที่กว้างไกลไปยังองค์กรโดยรวมได้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีอิทธิพลในพฤติกรรมความคิด และความรู้สึกของบุคคลที่พวกเขาทำงานด้วย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความชำนาญ (Skill) มีความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (Innovation) สร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย (Above - Average Return) ให้กับ (Stakeholders) จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการบริหารการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาผลการดำเนินงานที่สูงตลอดเวลา สนับสนุนค่านิยมวัฒนธรรมที่ดี (Corporate Culture) ใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competency) ใช้ระบบการควบคุมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนต้องวัดได้ และจัดให้มีการปฏิบัติทางคุณธรรม ดังแสดงตามภาพที่ 2.3



**ภาพที่ 2.3** ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์. ปรับปรุงจาก *การปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล*, โดย Ireland and Hitt, 2007, Ohio : Thomson / South Western.

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสร้างสรรค์ และขับเคลื่อนองค์กร โดยใช้กลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น และปรับตัว ต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกอยู่เสมอสามารถกระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เป็นนักพัฒนา และให้ความช่วยเหลือบุคลากรในทีมให้บรรลุ ตามเป้าหมายขององค์กร

### 2.3.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) นั้น มีที่มาจากแนวคิดการเสริมพลังอำนาจ ซึ่งเริ่มต้นมาจากแนวคิดทางสังคมวิทยาที่ใช้ในการแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมของนักศึกษา ชาวบราซิล ชื่อ Paulo Freire ในช่วงปี 1950 - 1960 โดย Freire สอนให้ประชาชนอ่าน และเขียนหนังสือ ด้วยวิธีการให้ผู้เรียนร่วมกันอภิปรายในประเด็นปัญหาที่เขาเหล่านั้นประสบอยู่ และความสนใจของแต่ละคน ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้ นอกจากจะช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีการพูด การเขียน และการอ่านแล้ว ยังช่วยให้บุคคลได้เข้าใจปัญหาของตระหนักถึงความสามารถของที่ตนมีอยู่ และนำไปสู่การแก้ไข ปัญหาที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

ในช่วงปี 1970 - 1980 ได้มีการนำเอาแนวความคิดดังกล่าวมาใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงสังคมในทวีปอเมริกาใต้ โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ คนจน และคนด้อยโอกาส ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศเป็นที่มาของชื่อ “การศึกษาเพื่อคนส่วนใหญ่” (Popular Education) และในปี 1980 - 1990 การศึกษาในรูปแบบนี้ได้แพร่ขยายไปยังทวีปอเมริกากลาง และทวีปอื่น ๆ เช่น แคนาดา และสหรัฐอเมริกา

ปัจจุบันมีการนำแนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจมาประยุกต์ใช้มากมายที่พบในไทยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ป่วย เพื่อการบำบัดรักษา การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับสาขาวิชาชีพ เช่น พยาบาล ครู เป็นต้น และยังมีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ในสังคม เช่น การเคลื่อนไหวของกลุ่มสตรีการส่งเสริมสุขภาพบุคคล และชุมชนทั้งนี้ เพราะแนวคิดดังกล่าวนี้เหมาะสมกับการนำไปพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้บุคคลเปลี่ยนโลกทัศน์เกี่ยวกับการมองเห็นตนเองและสังคมอย่างสร้างสรรค์ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ และสามารถสร้างประโยชน์ให้กับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม

### 2.3.2.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

สำหรับความหมายของการเสริมพลังอำนาจนั้น นักคิดหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น จะแตกต่างกันไปตามกลุ่มบุคคล และบริบทที่ถูกนำไปใช้ อย่างเช่น Rappaport (1984) ที่กล่าวว่า เป็นการยากที่จะให้คำจำกัดความของคำว่าเสริมสร้างพลังอำนาจ จนกว่าที่จะได้สัมผัสกับเสริมสร้างพลังอำนาจจริง ๆ เพราะว่าเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการทำงานอย่างไม่มีโครงสร้าง และไม่มีขอบเขต และยังคงแตกต่างกันออกไปตามกลุ่มประชากรและบริบทในการใช้ ซึ่งความเห็นของ Rappaport นั้นสอดคล้องกับ Zimmerman (1994) ที่ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจไม่มีคำจำกัดความที่ตายตัว และมีวิธีการจัดการมากมายหลากหลายวิธี แต่ความหมายนั้น จะถูกกำหนดขึ้นมาอย่างสอดคล้องกับสิ่งที่จะใช้ศึกษาบริบทในการศึกษาและสาขาที่มีการนำไปใช้ อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากนั้นก็ได้นักคิดหลายท่านได้ให้นิยามคำว่าเสริมสร้างพลังอำนาจไว้มากมาย ดังนี้

Simmon and Parsons (1989, pp. 193, อ้างถึงใน วิไลวรรณ พุกทอง, 2542, น. 200) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือ กระบวนการที่จะทำให้บุคคลมีความสามารถในการจัดการกับสิ่งแวดล้อม และประสบความสำเร็จจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจปรากฏให้เห็นจากการเปลี่ยนแปลงของบุคคลการเปลี่ยนแปลงระหว่างบุคคล หรือการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างสังคม

Neilson (1986, อ้างถึงใน ระพีพรรณ ปฐมศิลป์, 2552) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้น หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสนับสนุน หรือให้ทรัพยากรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มความสามารถ และสมรรถนะในการทำงาน ทั้งยังเป็นการสร้างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

Kanter (1968, อ้างถึงใน Wilson and Laschinger, 1994) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรได้เอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และ โครงสร้างของสภาพแวดล้อมนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

Wallerstein and Bernstein (1988) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการเพิ่มความรู้สึกตระหนักถึงคุณค่าของตนเองเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับบุคคล และยังสร้างเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสมให้กับบุคคล ตลอดจนยังเป็นการปรับเปลี่ยนถึงแวดล้อม

Gribson (1991) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน คือ กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลองค์กร และสังคม มีความสามารถในการจัดการ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง การแก้ปัญหาตัวเอง และการใช้ทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อการดำรงชีพของตนส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ และควบคุมวิถีการดำเนินชีวิตของตนเองได้

Clifford (1992) กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการเพิ่มพลังอำนาจให้กับบุคคลที่รู้สึกว่าเขาเองไม่มีอำนาจให้รู้สึกว่าเป็นผู้มีอำนาจในตนเองมีความเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเองรู้สึกว่าคุณค่าสามารถตัดสินใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

Chandler (1992) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นเครื่องมือในการช่วยให้ผู้อื่นมีความรู้สึกมั่นคง มั่นใจในตนเอง และงาน สามารถคิด ตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเอง ได้จนประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้

Tebbit (1993) ให้ความหมายของคำว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไว้ว่าหมายถึง การทำให้องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นมา เช่น เปลี่ยนแปลงโยกย้ายการปกครองในองค์กรการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการควบคุมดูแลองค์กร การทำงานอย่างเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเองบุคลากรจะเกิดความผูกพันกันองค์กร โดยส่งผลให้พันธกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรเกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

Clutterbuck and Kernaghan (1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้น คือ กระบวนการ หรือวิธีในการกระจายอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบทรัพยากร และสิทธิในการตัดสินใจรวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

Stewart (1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานนั้นเป็นการสร้างความรู้สึกรับรู้ความสำเร็จเป็นการพัฒนาแรงจูงใจ และพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บุคคลรู้สึกว่าการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญ และไม่ยากเกินกว่าที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

Rodwell (1996) กล่าวว่า แนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานนั้น หมายถึง กระบวนการในการถ่ายโอน หรือส่งผ่านอำนาจ การพัฒนาคุณค่าของตนเอง ในทางบวกรวมถึงการตระหนักถึงคุณค่าของทั้งตนเอง และผู้อื่น

### 2.3.2.2 องค์ประกอบ และหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ภัทรุช สิทธิศาสตร์ (2547) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นกระบวนการในการเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาด้วยการมอบอำนาจ และให้โอกาสในการแสดงความสามารถอย่างเหมาะสมกับขอบข่ายของงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชารับในความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จ หรือเกิดความผิดพลาดขึ้นก็ตาม ตลอดจนการให้การสนับสนุนในลักษณะของการให้อิสระในการตัดสินใจ จัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน

2. การได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การรับรู้ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นการปฏิบัติ ซึ่งข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นก่อให้เกิดความรู้ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในแง่มุมด้าน การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ เช่น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรนโยบายของรัฐบาล ข่าวสารด้านการเมือง ทิศทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

3. การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือการให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบ และความถนัด

4. การได้รับโอกาสในการพัฒนา และรับรองความสามารถ หมายถึง การเปิดโอกาสในการพัฒนาความรู้ และทักษะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหา ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชา อาจจะมีการรับรองความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัล เช่น การชมเชย การพิจารณาผลตอบแทนทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงินเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

Stewart (1994, อ้างถึงใน นฤมล บุญสุด, 2554) นั้น มีแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานต่างจาก Tebbit องค์ประกอบส่วนใหญ่ที่เขากล่าวถึงจะเกี่ยวข้องกับอำนาจต่าง ๆ ในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

องค์กรจะต้องสร้างให้บุคลากรมีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน ปราศจากความกลัวและมีความกล้ามั่นใจในตนเอง และมีความหวังในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2. การศึกษาวัฒนธรรมของอำนาจ

ต้องศึกษาและทำความเข้าใจว่า อำนาจภายในองค์กรนั้นอยู่ที่ไหน Stewart กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้ว อำนาจในองค์กรจะมี 3 ลักษณะ คือ บทบาท งาน และบุคคล ซึ่งควรมีการกระจายอำนาจอยู่ในหลาย ๆ ลักษณะ

3. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ประกอบด้วย

3.1 ความไว้วางใจ บุคลากรภายในองค์กร จะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การดูแลเอาใจใส่ มีความเข้าใจ เห็นใจ และพร้อมจะช่วยเหลือกัน เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น

3.2 การสื่อสารอย่างเปิดเผย การสื่อสารอย่างเปิดเผยจะทำให้ผู้บังคับบัญชา กล้าที่จะมาขอความช่วยเหลือ และยอมรับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

4. การบริหารจัดการ มีการใช้ทักษะที่สำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ประกอบไปด้วย 6 ทักษะ คือ

4.1 ทักษะการเสริมสร้าง เป็นทักษะในการเสริมสร้างความรู้ความเชื่อมั่นการจัดการทรัพยากร เวลา และโอกาส

4.2 ทักษะการใช้อำนาจ ผู้บังคับบัญชา จะต้องจัดหา หรือจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ช่วยให้การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมาย

4.3 ทักษะการปรึกษาหารือ เป็นทักษะในการให้คำปรึกษาหารือให้คำแนะนำเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ

4.4 ทักษะการปฏิบัติงานร่วมกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความร่วมมือประสานงานกัน

4.5 ทักษะการผู้สอนงาน ในองค์กรจะต้องมีการสอนงาน หรือให้คำแนะนำกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

4.6 ทักษะการสนับสนุน ผู้บังคับบัญชา จะต้องให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

Tebbit (1993) นั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. การกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

การกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากจะสะท้อนถึงเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น แล้วยังเป็นการยอมรับคุณค่า และสนับสนุนการทำงานของบุคลากร การแสดงให้เห็นพฤติกรรมเชิงบวกของบุคลากรในองค์กรจะต้องมีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการเปิดเผยในที่สาธารณะ

2. ความเฉลียวฉลาด และความเชี่ยวชาญ

ควรมีการประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากร การปรับปรุงการทำงาน รวมถึงการปรับปรุงระบบงานผลิตภัณฑ์ การให้บริการ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ การแสดงออกของบุคลากรเองก็เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

3. ความเป็นหนึ่งเดียวกัน และความสมดุล

บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบให้มีความร่วมมือกัน และประนีประนอม เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาของแต่ละหน่วยงาน แผนก ฝ่าย และองค์กร

4. การยอมรับความเสี่ยงที่สมเหตุสมผล และการยอมรับต่อความผิดพลาดผู้บังคับบัญชาต้องไม่กลัวความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม และเกิดความผูกพันความจงรักภักดีต่อองค์กร และการคงอยู่ขององค์กร

Short and Greer (1997) ได้กล่าวไว้ว่า เรื่องของหลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการทำงานนั้น ต้องให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลจากการศึกษาค้นคว้า และรวบรวมงานวิจัยต่าง ๆ ของ Short and Greer นั้น หลักการพื้นฐานของการสร้างเสริมอำนาจของบุคลากรประกอบด้วย หลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. การทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นพลังความสามารถในการทำงาน

2. การส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออก ซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และพลังในการทำงาน

### 2.3.2.3 ขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

Tracy (2001, อ้างถึงใน มณี ลีศิริวัฒนกุล, 2540) นั้น กล่าวถึงขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน  
เพื่อเป็นการบอกให้บุคลากรทราบถึงขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน โดยอาศัยวิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
2. มอบอำนาจหน้าที่  
เป็นการให้อำนาจกับบุคลากรเท่ากับความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้อำนาจนั้นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ
3. กำหนดมาตรฐานที่ดีเลิศ  
เพื่อให้พนักงานได้ค้นพบอำนาจ และรับรู้ถึงศักยภาพที่มีอยู่ของตนเอง ตลอดจนจูงใจบุคลากรเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ดีเลิศ
4. สนับสนุนการฝึกอบรม และการพัฒนา  
เพื่อให้บุคลากรสามารถบรรลุถึงมาตรฐานที่องค์กรได้ตั้งไว้ เสริมสร้างความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และใช้วิธีการจูงใจบุคลากรให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ และลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
5. ให้ความรู้ และข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากร  
Tracy ระบุว่า ข้อมูลที่จำเป็น ได้แก่ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ และแผนงานขององค์กร ข้อมูลจากองค์กรอื่น ข้อมูลความก้าวหน้าหน้าที่ทันสมัย ข่าวขององค์กร เป็นต้น ซึ่งเมื่อบุคลากรมีข้อมูล และข่าวสารที่จำเป็นแล้ว ก็จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดี และเร็วขึ้น นอกจากนั้น ยังก่อให้เกิดแรงจูงใจในการตัดสินใจ เนื่องจากมีความมั่นใจในการตัดสินใจของตนเองว่ามีโอกาสที่จะถูกต้องมากขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดพลังอำนาจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับ  
เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมายแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเขียนประเมินการปฏิบัติงาน และสรุปการให้คำปรึกษาทั้งหมด อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี
7. การยอมรับ  
การยอมรับเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในขั้นที่สูงขึ้นต่อไป โดยการทำให้รู้สึกว่าเป็นผู้ชนะ ยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มอย่างจริงจัง และให้ความเชื่อมั่นว่าสามารถที่จะทำงานบรรลุตามเป้าหมายได้



## 8. การไว้วางใจ

การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ โดยมอบหมายงานที่มีความสำคัญ และสัมพันธ์กับอำนาจที่มี ตลอดจนการให้อิสระในการปฏิบัติงานนั้น จะส่งผลให้การที่บุคลากรผลิตผลงานที่ดีที่สุด เพราะความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชานั้น จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อในตนเองมากขึ้น เมื่อมีความเชื่อในตนเองแล้วจะมีพลังอำนาจที่จะบรรลุถึงศักยภาพได้

## 9. ยินยอมให้มีความล้มเหลว

ความผิดพลาดนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประสบการณ์ในการเรียนรู้ และเกิดความพยายามในการควบคุม ปรับปรุง และแก้ไขให้ผลปฏิบัติงานออกมาอย่างดี เมื่อผู้บังคับบัญชากล้าที่จะให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกล้าที่จะทำในสิ่งที่มีความเสี่ยงมากขึ้น สิ่งที่สำคัญ คือ ต้องทำให้บุคลากรมองว่าการล้มเหลวเป็นประสบการณ์ทางบวก แต่ต้องมีการทำนาย และวางแผนสำหรับความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อหน้าผู้ร่วมงานอื่น ๆ

## 10. ความเคารพ

ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อพนักงานด้วยการเคารพในเกียรติศักดิ์ และการนับถือ เมื่อบุคคลถูกปฏิบัติด้วยความเคารพจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ต้องสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้คำสั่งที่จำเป็นให้ทรัพยากรที่เพียงพอ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ เคารพในเวลาส่วนตัว สนับสนุนให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น รับฟังความคิดเห็น เคารพในสิทธิส่วนตัว ยอมรับในความยากลำบาก ซึ่งเมื่อปฏิบัติเช่นนี้แล้วจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าองค์กรคำนึงถึงตัวบุคคลของเขาด้วยทำให้เกิดความเคารพในตัวเอง และองค์กรส่งผลให้บุคลากรมีความตั้งใจมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ

Kinlaw (1995) ได้กล่าวถึง เรื่องขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้น ขั้นตอนของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ระบุ และสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบ และเห็นความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และตั้งเป้าหมาย เพื่อเป็นแนวทางให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน
3. จัดการอบรม สัมมนา เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบตรงตามเป้าหมายขององค์กร
4. ปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน และส่งเสริมให้มีอิสระในการทำงาน

5. ปรับ และจัดระบบในองค์กร เช่น การวางแผนการให้รางวัล การฝึกอบรม การจ้างงาน และอื่น ๆ ที่เสริมสร้างพลังอำนาจในงานของบุคคล

6. ประเมิน และปรับปรุงประเมินผลกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน โดยประเมินผลจากสิ่งที่ได้รับการปรับปรุง ตามการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร

#### 2.3.2.4 ประโยชน์ที่ได้จากการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

สำหรับประโยชน์ที่ได้จากการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานนั้น แบ่งออกเป็น ประโยชน์ต่อองค์กร และประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กร รายละเอียด ดังนี้

Tebbit (1993) ได้กล่าวถึง ประโยชน์จากการสร้างเสริมพลังอำนาจในการทำงานที่มีแก่องค์กร ได้ดังนี้

#### 1. ประโยชน์ต่อองค์กร

1.1 เป็นการเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างพลังอำนาจในงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีความเชี่ยวชาญ และปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

1.2 ทำให้บุคลากรมีบทบาทในองค์กรที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น การเสริมสร้างพลังอำนาจจะส่งผลให้บุคลากรมีความมั่นใจ เชื่อมมั่นในตนเอง กล้าในการต่อรองมากขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีจุดยืนเป็นของตนเอง ตลอดจนมีขอบเขตในการปฏิบัติงานตามบทบาทของตน

1.3 มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะส่งผลให้บุคลากรมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการที่จะทำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานตามกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการได้มา ซึ่งทรัพยากร หรือแหล่งประโยชน์ที่จำเป็น

1.4 เพิ่มความชัดเจนในเนื้อหา บุคลากรจะมีส่วนร่วมในการเป็นปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มขึ้น เช่น การมีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ การติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ

1.5 เพิ่มความสามารถในการขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะสามารถระบุถึงปัญหา และขจัดอุปสรรคที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานด้วยการแก้ไขปัญหา รู้จักคิดอย่างมีวิจารณญาณ

1.6 ส่งเสริมความร่วมมือ และร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถใช้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

1.7 การได้มา ซึ่งทรัพยากร หรือแหล่งประโยชน์ และข้อมูลต่าง ๆ มากขึ้น

## 1.8 การขยายสัมพันธภาพในบทบาท

1.9 ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา และยังเป็น การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรมากขึ้น

## 2. ประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กร

ในด้านประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรนั้น Smith (1955, อ้างถึงใน มณี ลีศิริวัฒนกุล, 2540) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานต่อบุคลากร ในองค์กรไว้ ดังนี้

### 2.1 ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้แก่ผู้บังคับบัญชา จะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ การประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น จะสร้างความภาคภูมิใจทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และ บุคลากรอื่น และยังทำให้เกิดการสร้างทักษะ และความเข้าใจใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผล มาจากการได้มีโอกาสมองในสิ่งที่แตกต่างของบุคลากรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

### 2.2 ประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

การได้รับการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรมากขึ้น รู้สึกพึงพอใจเมื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ มีความรู้สึกว่าได้ทำบางสิ่งที่คุ้มค่า มีความยินดีที่จะติดต่อสื่อสาร และร่วมงานกับบุคคลอื่น มีความ เชื่อมั่นจากการได้ทำสิ่งที่ไม่เคยคิดว่าทำได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน

### 2.3 ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน จะส่งผลให้ภายในองค์กร มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารให้แบนราบ และมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูงขึ้น ส่งเสริม ให้มีการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่รวดเร็ว และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้รับบริการ

### 2.4 ประโยชน์ต่อองค์กร

เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทรัพยากร และการให้รางวัลแล้ว ผลที่ ตามมา คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์ และเกิดความคงอยู่ในองค์กร มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และในส่วนของ โครงสร้างขององค์กรนั้น ก็จะได้รับผลลดความซับซ้อนลง จากการศึกษาแนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานนั้น สามารถสรุปได้ว่า การเสริมสร้าง พลังอำนาจนั้น เป็นการส่งเสริมให้บุคคลรับรู้คุณค่า และตระหนักถึงความสามารถที่มีอยู่ของตนเอง โดยการมอบหมายให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยตนเองให้สิทธิในการตัดสินใจ และช่วยส่งเสริมให้เกิด

สภาพแวดล้อม เพื่ออำนวยความสะดวก รวมถึงสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ ภัทรวรุช ลิทธิศาสตร์ (2547) ที่กล่าวถึง องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ได้แก่ การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และการจัดสรรทรัพยากร การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า และการได้รับโอกาสในการพัฒนา และรับรองความสามารถมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์ถึงระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตร และอาหารแห่งชาติ

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การทำงานเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีหลายมิติเกี่ยวข้องกับทั้งปัจเจกบุคคล ชุมชน สังคม และเกิดขึ้นในมิติของสังคม จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ เป็นต้น การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะช่วยให้บุคคลเกิดความสามารถในการควบคุมสิ่งที่ตนเองสนใจ หรือสิ่งที่คุณเกี่ยวข้อง และลงมือปฏิบัติที่จะนำไปสู่การปรับปรุงชีวิตของตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น

### 2.3.3 การสื่อสารในองค์กร

Francis (1987, อ้างถึงใน สุภานานาพุลสิน, 2546) กล่าวว่า องค์กรบางแห่งประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรอื่น ๆ เพราะพนักงานร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ความสามัคคีของพนักงาน เพื่อรวบรวมความพยายามให้เป็นหนึ่งเดียว องค์กรที่เข้มแข็ง และมีการตัดสินใจอย่างฉลาด มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ ที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในองค์กร โดยจุดประสงค์หลัก คือ ผู้บริหารต้องหาปัจจัยที่กระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรแล้วพยายามสื่อสารไปยังพนักงานให้รับรู้ แนวความคิดนี้มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ความเอาใจใส่ และความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่รอบองค์กรนั้น ๆ การสื่อสาร จึงหมายถึง การแสวงหาโอกาส การระงับอุปสรรคต่าง ๆ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กร สารข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งจำเป็น การสื่อสารกับโลกภายนอกให้องค์กรพยายามสร้างระบบเปิด จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา พนักงานทุกคน จึงควรติดตามเหตุการณ์ภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิดด้านของผู้บริหารระดับสูง ต้องคอยหมั่นศึกษาสภาพแวดล้อม ติดตามความเคลื่อนไหวของเทคโนโลยี แนวคิด และการพัฒนาใหม่ ๆ จะช่วยให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในอนาคตได้

1.2 เป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารควรมีการชี้แจงเป้าหมายที่เด่นชัดแก่พนักงาน การสื่อสารในองค์กรให้ทราบถึงลักษณะขององค์กร และนิยามให้ได้ว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด ต้องชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่บนพื้นฐานของหลักการ และช่วยให้องค์กรดำเนินต่อไปได้ ทั้งนี้จะประกอบไปด้วย การคล้อยแรงกระตุ้น การมองการณ์ไกล ความเข้าใจอย่างชัดเจน และการใช้วิจารณ์ญาติที่ดี พนักงานในองค์กรต้องได้รับการชื่นชมที่เพียงพอ มีจุดหมาย และแรงจูงใจในการทำงาน เป้าหมายในอนาคตขององค์กรจะแสดงถึงทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร และจะมีคุณค่าในการกำหนดนโยบายขององค์กร เป้าหมายที่ดีจะเป็นแรงกระตุ้นขององค์กร และควรได้รับการกำหนดร่วมกัน จากผู้บริหารในทุก ๆ ส่วนขององค์กร

1.3 การบริหารแบบจูงใจ ผู้บริหารต้องสามารถจูงใจพนักงานให้ทำตามแผนที่วางไว้ โดยมีกลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสาร และมีทักษะในการชักนำพนักงานร่วมกันทำงานตามเป้าหมายการจูงใจจะสร้างทัศนคติ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ขกระดับมาตรฐาน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

2. การติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ที่เกี่ยวข้อง คือ

2.1 กลไกในการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน องค์กรจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งคนเหล่านี้ ต้องถูกรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกันเพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กลไกการติดต่อสื่อสารจำเป็นจะถูกนำมาใช้เพื่อประสาน และรวบรวมความพยายามเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานในองค์กร ระดับความจำเป็นของการรวมความพยายามนี้ จะแบ่งตามขนาดขององค์กร และชนิดของงานที่ทำเริ่มตั้งแต่การบังคับบัญชา โดยตรงจนถึงการบริหารแบบซับซ้อน องค์กรต้องพยายามให้กลไกดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการปรับตัวได้เร็วเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.2 โครงสร้างผังสำนักงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การวางผังองค์กรส่งผลอย่างมากต่อรูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร อาจสามารถช่วยให้การสื่อสารระหว่างกันของพนักงานดำเนินไปด้วยดีหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดวางผังสำนักงานจึงควรมีส่วนช่วยในการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้ราบรื่น และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันติดต่อกันได้อย่างสะดวกอีกด้วย การรู้จักเลือกใช้อุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัยจะช่วยลดอุปสรรคในเรื่องนี้ได้

2.3 การสั่งการจากเบื้องบน พนักงาน ควรได้รับข่าวสารที่ควรรู้เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น องค์กรต่าง ๆ จะมีโครงสร้างเป็นลำดับชั้น และอำนาจสั่งการจะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสามารถมองเป็นภาพรวมขององค์กร ทั้งวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวินัย ในการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การควบคุม ตลอดจนการสั่งการ และยังเป็นพลังสำคัญขององค์กรอีกด้วย การสื่อสารจากเบื้องบนที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรถูกควบคุม โดยแผนปฏิบัติงาน ข้อบังคับของนโยบายบริษัท การไหลของสารข่าวสารจากเบื้องบนอาจกระทำได้ โดยตามสายการบังคับบัญชา การแจ้งผ่านตัวแทนพนักงาน การแจ้งผ่านสื่อมวลชน และใช้ผ่านทางกรอบ

3. การติดต่อสื่อสาร เพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กร การให้พนักงานทำงานร่วมกัน เพื่อองค์กร มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ที่เกี่ยวข้อง คือ

3.1 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานต้องมีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ความไว้วางใจ หมายถึง การที่พนักงานรู้ว่าพวกเขาสามารถให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกันได้ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมาก อาจสร้างได้โดยการพยายามเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกัน ลดการมุ่งสนใจในตัวเองมากเกินไป ประพฤติตนให้ถูกต้องเหมาะสมตลอดจนรักษาความรู้สึที่ดีต่อกันไว้ ความไว้วางใจในตัวผู้บริหารสามารถสร้างได้มากขึ้นขึ้นอยู่กับว่าจะมีหลักการเหล่านี้หรือไม่ ได้แก่ ความซื่อตรง ความสม่ำเสมอ ทำตามทีพุดอย่างถูกต้องเป็นธรรม

3.2 การปฏิบัติต่อกันกับเพื่อนต่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี องค์กรจะมีความสมบูรณ์เมื่อคนภายในองค์กรมีการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม พยายามไม่ให้เกิดอคติระหว่างกัน ในองค์กร เพราะจะมีผลกระทบในทางทำลายองค์กร ทำให้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการติดต่อสื่อสาร และทำให้สังคมในองค์กรห่างเหินกัน ความเห็นใจกันลดลง โดยปกคคือคิด มักจะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในด้าน สีผิว เพศ ศาสนา และชั้นทางสังคม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์กรเสียเวลาผลประโยชน์ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3.3 การร่วมมือร่วมใจ การทำงานเป็นทีมและประสานกันด้วยดีเป็นสิ่งจำเป็นมาก ในทุกหน่วยงานขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างกันในแต่ละคนในทีมงานที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ กัน จะได้รับการประสานงาน โดยผู้บริหารที่มีทักษะ กระตุ้นให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของกันและกัน มีการร่วมแสดงความคิดเห็น กำหนดวัตถุประสงค์ พัฒนาแผนงาน และสร้างจุดเด่นให้องค์กรร่วมกันก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อองค์กร

3.4 การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นความพยายามรวบรวมการจัดโครงสร้าง และแปลสารที่เกี่ยวข้อง ไปยังผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ

3.4.1 การส่งข้อมูลข่าวสารขึ้นสู่เบื้องบน เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ผู้บริหาร จำเป็นต้องได้รับสารจากพนักงานระดับล่าง ซึ่งสามารถทำได้โดยการติดต่อกับพนักงานทุกคน สารต้องถูกรวบรวม และนำเสนอ เพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ โดยมากมักจะเป็นสารย้อนกลับมาจากพนักงานเบื้องล่าง ไปยังผู้บริหาร

3.4.1.1 ความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องรวบรวมสารจากพนักงานระดับล่าง มีเหตุผล 5 ประการ คือ

1) เพื่อหาสารเกี่ยวกับ จุดดี จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

2) เพื่อหาประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ ของพนักงาน

3) เพื่อให้รู้ถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร

4) เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ทำมาจากภายนอก

5) เพื่อชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสนใจต่อสารสะท้อนกลับจากสิ่งต่าง ๆ รอบตัว

3.4.1.2 หลักในการเก็บรวบรวมสารจากเบื้องล่าง มี 2 วิธี คือ

1) โดยการส่งผ่านสารตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา

2) โดยการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน โดยการสำรวจ

3.4.2 การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ พยายามลดต้นทุน และความยุ่งยากซับซ้อนของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่มากมายเกินความจำเป็นจะทำให้เกิดความล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ องค์กรต้องพยายามหาระเบียบวิธีการในการทำการตัดสินใจที่เป็นระบบ และขจัดความล่าช้า ความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารให้เกิดความคล่องตัวในขณะเดียวกัน ต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และไม่มี ความยากลำบากในการบริหาร

3.4.3 ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานในองค์กร ควรจะมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ พื้นฐานหลักของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิผล คือ ทักษะด้านการสื่อสารด้วยวาจา และการเขียนของพนักงานแต่ละคน นอกจากนี้ ยังรวมถึง การรับรู้ที่ถูกต้อง การแสดงกิริยาตอบรับ การรู้จักฟังผู้อื่น การมีความเป็นผู้นำ

การมีเหตุมีผล รู้จักแก้ปัญหา และทำการตัดสินใจ การรู้จักให้คำปรึกษา ความสามารถในการฝึกอบรม มีความคิดสร้างสรรค์

กรีซ สืบสนธิ์ (2537, น. 65, อ้างถึงใน สุภา นานาพลสิน, 2546) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

### 1. ความสำคัญของการสื่อสาร

1.1 เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอดเป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน

1.2 เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจซึ่งกันและกันนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และกับพนักงานโดยรวม

1.3 ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถามกล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติง และช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากขึ้น

1.4 ช่วยให้เกิดการปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสานงานทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจงกับการทำงานหน่วยงานอื่น ๆ สะดวกมากขึ้นสำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์กร และความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.5 ช่วยทำให้เกิดการพัฒนา และการทำงานที่มีประสิทธิภาพการที่บุคลากรขององค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์กรไปสู่ความเจริญ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าคนนั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์กร ย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับเกิดความภาคภูมิใจ

### 2. ประเภทการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรสามารถแบ่งประเภทออกเป็น 4 ประเภท คือ ตามทิศทางการสื่อสาร ตามลักษณะของการใช้ ตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร และตามช่องทางเดินของข่าวสาร



## 2.1 จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.1.1 การสื่อสารทางเดียว (One - Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสาร หรือผู้บังคับบัญชา ถ่ายทอดข่าวสาร หรือคำสั่งสู่ผู้รับสาร หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับ หรือคูปฏิริยาของผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปในรูปของนโยบายคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่าง ๆ หรือสื่อมวลชนเสนอข่าวสารสู่ประชาชน หรือรายงานข่าวสารขององค์กรต่าง ๆ เป็นต้น ผู้ส่งสารมีบทบาทในฐานะเป็นผู้กระทำ (Active) การถ่ายทอดสาร และความคิดไปยังผู้รับสาร โดยมีความตั้งใจที่จะกระทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และความคิดบางอย่างของผู้รับสารให้เป็นที่ไปตามความต้องการของตน ผู้รับสารจึงอยู่ในสถานะของผู้ถูกบังคับให้รับสาร

2.1.2 การสื่อสารสองทาง (Two - Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสาร และผู้รับสารสามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทางผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการบริหารเปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสาร และผู้รับสาร จากลูกน้องในขณะเดียวกันนั่นเอง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดีความหมายเป็นคนละทิศคนละทาง ประการสำคัญการสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญ และการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะออกมาในลักษณะของการประชุม หรือปรึกษาหารือ ผู้ร่วมกระทำการสื่อสารจะแสดงกิริยาสลับผลัดเปลี่ยนกัน (Transaction) อยู่ตลอดเวลา

## 2.2 จำแนกตามลักษณะของการใช้

2.2.1 การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้โดยชัดเจนมีลักษณะที่สำคัญบางประการ ได้แก่

2.2.1.1 เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัย การสั่ง หรือ คำแนะนำ ผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา

2.2.1.2 เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งข้อเสนอแนะรายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.1.3 เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กรแก่เจ้าหน้าที่

2.2.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การสื่อสารในลักษณะที่ฝ่ายต่าง ๆ กระทำกันเองเป็นการส่วนตัว ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูด และมักจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางส่วนตัวมากกว่าทางตำแหน่ง

อำนาจ และหน้าที่ลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารแบบนี้ คือ ความรวดเร็วในการสื่อสารจะมีมาก แต่ข่าวสารก็จะถูกบิดเบือนไปจากความเป็นจริงได้ง่าย สรุปได้ว่า การสื่อสารภายในหน่วยงานอาจครอบคลุมถึงการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การออกคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร บันทึก คำสั่งทางวาจา หรือการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การประชุม สัมมนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยทั่วไป จดหมายข่าวสารในหน่วยงาน เป็นต้น

### 2.3 จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.3.1 การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำ และการเขียน (Verbal and Written Communication) พบว่า จะใช้ในการติดต่อระหว่างบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นถ้อยคำ หรือ การเขียน ผู้บริหาร หรือผู้นำควรจะต้องสร้างความสามารถในด้าน ต่อไปนี้

2.3.1.1 ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมถูกต้องหลักเกณฑ์ และเป็นไปตามหลักตรรกศาสตร์

2.3.1.2 ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย ซึ่งเป็นการแสดงภูมิรู้ และภูมิปัญญาของผู้ส่งข่าวสาร

2.3.1.3 ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะกับเวลา และโอกาส

2.3.1.4 ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ถ้าผู้นำ ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ จะประสบความสำเร็จได้ยาก

2.3.2 การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ (Nonverbal Communication) เป็นการสื่อสารโดยท่าทาง และความเคลื่อนไหว ซึ่งแต่ละบุคคลก็มีความหมายเฉพาะของตนเอง การสื่อสารแบบนี้มีความสำคัญ และมีประโยชน์ไม่น้อยเนื่องจาก

2.3.2.1 อารมณ์ และความรู้สึกส่วนใหญ่แสดงออก โดยไม่ใช้ ถ้อยคำได้ถูกต้องแน่นอนกว่าใช้ถ้อยคำ

2.3.2.2 ลักษณะท่าทางบางประการเป็นเครื่องชี้เพื่อการเสนอแนะ และให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี

2.3.2.3 คำพูดอาจบิดเบือนได้ง่ายกว่าการไม่ใช้คำพูด

### 2.4 จำแนกตามช่องทางเดินของข่าวสาร แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ

2.4.1 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) การติดต่อสื่อสารแบบนี้ จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธาน ลงมาที่รองประธาน ลงมาที่ผู้จัดการแผนก ลงมาที่หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงาน ลดหลั่นกันตาม

อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ มักออกมาในรูปของคำสั่ง แจกนโยบาย บอกรวิทำงาน คำเตือน คำขียนยัน และการซักซ้อมความเข้าใจ เป็นต้น

2.4.2 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารจากผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าเสนอไปตามสายงานจนถึงผู้บังคับบัญชา ข่าวดสารมักเป็นไปในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น

2.4.3 การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) การติดต่อสื่อสารแบบนี้ไม่ขึ้นอยู่กัสายงานการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน

2.4.4 การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน (Cross - Channel Communication) ในองค์กรส่วนใหญ่พนักงานจะต้องส่งข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาของตนเอง เช่น แผนกฝึกอบรม และพัฒนา อาจติดต่อกับ แผนกขาย แผนกจัดซื้อ และแผนกวิศวกรรม เพื่อการฝึกอบรม

## 2.5 รูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร แบ่งได้ 3 รูปแบบ

2.5.1 เครือข่ายติดต่อข่าวสารอย่างเป็นทางการ (Formal Networks) มีทั้งที่เป็นเส้นทางแนวตั้ง และแนวนอน แบ่งได้อีก 3 รูปแบบ

2.5.1.1 เครือข่ายแบบลูกโซ่ (Chain Network) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามสายบังคับบัญชา (Chain of Command) อย่างเข้มงวด ทั้งเส้นทางสื่อสารจากบนลงล่าง หรือล่างขึ้นบน รูปแบบนี้จะเน้นความถูกต้อง แม่นยำ

2.5.1.2 เครือข่ายแบบวงล้อ (Wheel Network) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร โดยมีคนหนึ่งเป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสารของทุกคนในกลุ่มลักษณะของการสื่อสารแบบนี้พบได้ในทีมงานที่หัวหน้าที่เข้มแข็ง เนื่องจากเอื้อให้เกิดสภาวะผู้นำสูง

2.5.1.3 เครือข่ายทุกช่องทาง (All - Channel Network) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่อนุญาตให้ทุกคนที่เป็นสมาชิกในกลุ่ม สามารถติดต่อสื่อสารถึงซึ่งกันและกันได้เต็มที่ สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นเสนอแนะแก่กลุ่ม

2.5.2 เครือข่ายการติดต่อข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Networks) เป็นรูปแบบของการติดต่อสื่อสารของสมาชิกในองค์กรอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน ชัดเจนรูปแบบการติดต่อสื่อสารจึงเป็นเสมือนเถาองุ่น (Grapevine) เรื่องที่สื่อสารกัน

ก็มีตั้งแต่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานโดยตรง จนถึงเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน อาจเป็นทั้งเรื่องจริง หรือข่าวลือก็ได้ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจึงเกิดขึ้นได้ทั้งในเวลาทำงาน และนอกเวลางาน

2.5.3 การสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer - Aided Mechanism) การติดต่อสื่อสารในองค์กรปัจจุบันได้นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์กร ได้แก่ E - Mail, Intranet, Extranet, Links และ Video Conference เป็นต้น

## 2.6 วิธีการสื่อสารที่ใช้ในองค์กร

วิธีการสื่อสารมีความสำคัญต่อการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง โดยกิจกรรมที่ใช้ในการสื่อสารที่ใช้ในองค์กรที่พบเห็นกันบ่อย ๆ นั้น มีหลายกิจกรรม ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการสื่อสารนั้น จะต้องมีความเข้าใจถึงประสิทธิภาพของการสื่อสารที่นำมาใช้ในองค์กร โดยจะต้องวางแผนการใช้กิจกรรมการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างถูกต้อง และเกิดผลดีที่สุด ซึ่งสามารถแบ่งประเภทกิจกรรมการสื่อสารตามวิธีการสื่อสาร ได้ดังนี้ คือ วิธีการสื่อสารด้วยวาจา วิธีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร และวิธีการสื่อสารด้วยการใช้เทคโนโลยี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.6.1 วิธีการสื่อสารด้วยวาจา

การสื่อสารด้วยวาจาเป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญในองค์กร การสื่อสารด้วยวาจาถูกใช้ตั้งแต่การทักทาย และการสนทนากับเพื่อนร่วมงาน ไปจนถึงลูกค้า การสื่อสารด้วยวาจามีข้อดีอย่างประการ คือ การสื่อสารด้วยคำพูดมักไม่ได้บันทึกไว้เป็นหลักฐาน จึงก่อให้เกิดความยุ่งยากได้ในภายหลัง และมีลักษณะเป็นทางการน้อยกว่าการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ณัฐรัชดา วิจิตรจามรี, 2553)

การสื่อสารด้วยวาจาเป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญมากในองค์กร และใช้ได้ทั้งในทางส่วนตัว และในการทำงาน การสื่อสารด้วยวาจาเกิดขึ้นตั้งแต่บุคคลเข้ามาถึงที่ทำงาน โดยรับคำทักทายจากเพื่อนร่วมงาน หรือเข้าร่วมประชุมเพื่อแก้ปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติงาน จนตลอดทั้งวัน ในเรื่องงานเราอาจเลือกวิธีการสื่อสารด้วยวาจา 2 วิธี คือ การพูดจากันเป็นการส่วนตัว กับบุคคลที่เราต้องการติดต่อด้วย และการพูดจากันในกลุ่มทั้งในกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่

การสื่อสารด้วยวาจาเป็นการสื่อสารแบบพบหน้ากัน (Face - To - Face Communication) คือ ทั้งผู้ส่งสาร และผู้รับสารต่างเห็นหน้ากันอยู่ใกล้ชิดกันและเป็นการสื่อสารโดยไม่ต้องใช้เครื่องมือช่วยในการสื่อสาร การสื่อสารแบบพบหน้ากันเป็นการสื่อสารที่ใช้มากที่สุดในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสั่งงาน การรายงาน หรือการประสานงานกันการสื่อสารแบบนี้มีผลดี คือ ผู้ฟังสามารถเข้าใจความหมายที่แท้จริงของการสื่อสาร

ผู้ฟังเกิดความรูสึกว่าตนเองสำคัญ และส่งเสริมให้ผู้ฟังแสดงปฏิกิริยาตอบสนองได้ทันทีในทางตรงกันข้าม การสื่อสารแบบนี้ ก็มีผลเสียเช่นกัน คือ เสียเวลา ผู้พูดต้องมีความชำนาญมากกว่าการใช้การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรขาดหลักฐานเพราะการพูดไม่มีหลักฐานชัดเจนเหมือนกับการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร รูปแบบของการสื่อสารด้วยวาจา โดยแบบพบหน้ากัน ได้นำมาใช้มากที่สุดคือนองค์กร รูปแบบดังกล่าวได้แบ่งเป็นประเภทที่สำคัญ 7 ประเภท คือ

2.6.1.1 การออกคำสั่ง เป็นรูปแบบการสื่อสารทางวาจาที่ใช้กันมาก และบ่อย ๆ เป็นประจำวันระหว่างบังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา แม้ว่าลักษณะของการออกคำสั่งจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้ออกคำสั่งไปยังผู้รับคำสั่ง แต่ก็เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามได้ ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการสื่อสารแบบสองทาง แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้การออกคำสั่งเป็นการสื่อสารแบบสองทาง หรือการสื่อสารแบบทางเดียว ตามปกติผู้ออกคำสั่งต้องการจะรู้ว่าสิ่งที่เขาได้สั่งไปนั้นผู้ใต้บังคับบัญชากระทำได้มากน้อยเพียงใด เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งไปแล้ว เขามักจะคำนึงถึงความชัดเจนของคำสั่งตนเอง ซึ่งอาจไม่ดีเท่ากับผู้รับคำสั่งจนกว่าผลการปฏิบัติงานจะออกมาแล้ว การออกคำสั่งที่ชัดเจนนั้นผู้ออกคำสั่งต้องกำหนดเป้าหมายขึ้นมาในใจจะต้องมีเหตุผลในการออกคำสั่งและจะต้องวางแผนว่าจะสั่งอย่างไร ผู้รับคำสั่ง จึงจะเข้าใจข้อความได้ทั้งหมด แม้ว่าจะได้วางแผนการออกคำสั่งแล้วก็ตามอาจเกิดความผิดพลาดขึ้นก็ได้ถ้าผลการปฏิบัติงานออกมามีอีกอย่างหนึ่ง

วิธีการออกคำสั่งที่ดี คนโดยทั่วไปมักจะคิดถึงรายละเอียดของคำสั่ง และการทบทวนคำสั่งเพื่อนำให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจเท่านั้น แต่คำสั่งที่ดีควรแสดงให้เห็นถึงลักษณะ 6 ประการ คือ ใครเกี่ยวข้องกับคำสั่งนั้น อะไรเป็นสาเหตุสำคัญของคำสั่ง คำสั่งนั้นออกจากที่ไหน ออกคำสั่งเมื่อไหร่ ทำไมจึงมีคำสั่งนั้น และคำสั่งนั้นจะปฏิบัติอย่างไร ถ้าผู้ออกคำสั่งรู้ล่วงหน้าตามที่กล่าวมาจะทำให้คำสั่งนั้นมีประสิทธิภาพ เพราะการออกคำสั่งแล้วถามว่ามีความเข้าใจคำสั่งเพียงใดนั้น ไม่ใช่วิธีการสื่อสารที่ดี หรือคำสั่งที่เพียงต้องการการตอบสนองจากผู้รับคำสั่งด้วยคำพูดว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ไม่ใช่คำสั่งที่ดีเช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้ออกคำสั่งจึงควรจึงควรยึดหลักขั้นพื้นฐานสำคัญ 2 อย่าง คือ สิ่งที่ดีนั้นต้องสามารถปฏิบัติได้ และข้อความในคำสั่งนั้นผู้รับคำสั่งสามารถเข้าใจได้ หรือใช้ภาษาที่ผู้ปฏิบัติเข้าใจ

2.6.1.2 การสัมภาษณ์ เป็นกิจกรรมทางการสื่อสารที่สำคัญอย่างหนึ่งนำไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ในการทำวิจัยวงการหนังสือพิมพ์ วารสาร โทรทัศน์ และวิทยุ และในองค์กร ได้แก่ การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การฝึกอบรม การแก้ปัญหาพนักงาน และการเจรจาต่อรองในปัญหาต่าง ๆ ความหมายทั่วไปของการสัมภาษณ์ ก็คือ การพูดคุยกันระหว่างบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ และสาระสำคัญที่แน่นอน ตามปกติจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า และผู้ดำเนินการ

สัมภาษณ์จะต้องควบคุมเนื้อหาของการสัมภาษณ์ให้อยู่ในประเด็นที่ต้องการในงานขององค์กรได้ แบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 5 ประเภท คือ

2.6.1.3 การสัมภาษณ์ เป็นกิจกรรมทางการสื่อสารที่สำคัญอย่างหนึ่งที่น่าไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ในการทำวิจัยวงการหนังสือพิมพ์ วารสาร โทรทัศน์ และวิทยุ

1) การสัมภาษณ์ในการจ้างงาน (Employment Interview) ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ใช้การสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกคนเข้าทำงาน โดยการใช้การสัมภาษณ์หาข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครงาน ว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะจ้างเขามาทำงานมากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันผู้รับการสัมภาษณ์ หรือผู้สมัครก็ได้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรที่เขาสมัครจะเข้าทำงานด้วย ข้อมูลที่ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ต้องการจะรู้เกี่ยวกับผู้สมัคร ก็คือ ชีวิตในครอบครัว การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานคุณสมบัติส่วนตัว เป้าหมาย และความทะเยอทะยานในการทำงานการที่จะให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสำหรับใช้ตัดสินใจรับเข้ามาทำงานจะต้องดำเนินการสัมภาษณ์ให้ถูกวิธี ตั้งแต่การจัดสถานที่ สัมภาษณ์ที่แสดงให้เห็นว่าการสัมภาษณ์นั้น มีความสำคัญ การต้อนรับผู้สมัครอย่างถูกต้องเหมาะสมให้เกิดความเป็นกันเอง และความประทับใจ การแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียง กิริยาท่าทางขณะถามวิธีการในการตั้งคำถาม การพูด และการหาข้อมูลต่าง ๆ จนถึงการเปิดการสัมภาษณ์ส่วนข้อมูลที่สำคัญที่ผู้รับการสัมภาษณ์ ต้องการจะทราบเกี่ยวกับงาน และองค์กร ก็คือ ลักษณะหน้าที่การงานที่จะได้รับ มอบหมายให้ทำอัตราค่าจ้างเงินเดือน ฐานะการเงินขององค์กรความก้าวหน้าในงาน และความสัมพันธ์กันเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2) การสัมภาษณ์ในการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation Interview) การปฏิบัติงานของพนักงานจะได้ผลเพียงใดต้องได้จากการประเมิน ดังนั้น การสัมภาษณ์ในการประเมินการปฏิบัติงานนั้นมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับพฤติกรรมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา การสัมภาษณ์ในการประเมินการปฏิบัติงาน คือ การสนทนาระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาทบทวนผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ การสัมภาษณ์โดยปกติกระทำโดยผู้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างทั้งสองฝ่าย และเพื่อพัฒนาแผนงานการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) การสัมภาษณ์ในการปรึกษางาน (Counseling Interview) การสัมภาษณ์ในการปรึกษางาน มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ เพื่อสร้างความพอใจในการทำงาน และการดำเนินชีวิตไม่ใช่เป็นเรื่องงาน ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องเฉพาะของแต่ละคนไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานตามปกติ ก็คือ ผู้บริหารงานบุคคล หรือผู้เชี่ยวชาญ

เฉพาะด้าน ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานเกิดจากสาเหตุ 2 สาเหตุ คือ ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง และเกิดจากงาน สาเหตุเกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็น เพราะผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ในที่ทำงาน และที่บ้าน จนทำให้พฤติกรรมของบุคคลนั้นกระทบต่อบุคคลอื่นในองค์กร การพิการ ทางกาย ทางจิต ยาเสพติด พืชสุราเรื้อรัง อาการเศร้าหมอง ไม่รับผิดชอบ และไร้สมรรถภาพในการทำงาน ปัญหาที่เกิดจากงานนั้น เกิดจากบุคคลทำงานที่ตนเองไม่ชอบ หรือไม่ถนัด ทำงานมาเป็นระยะเวลาาน ยังเกิดความขัดแย้งในตัวเอง ตัดสินใจไม่ได้ว่าตนเองชอบ หรือไม่ชอบงานที่ทำ ทำให้การตัดสินใจ ผิดพลาด

4) การสัมภาษณ์ในการแก้ปัญหาพนักงาน (Problem - Employee Interview) ปัญหาที่เกิดจากตัวพนักงานเอง ซึ่งมีผลทำให้กระทบต่อระเบียบวินัยของ องค์กรนั้น เป็นปัญหาที่จำ เป็นต้องแก้ไขโดยรีบด่วน การสัมภาษณ์บุคคลที่มีปัญหาดังกล่าวเป็นเรื่อง ที่ยุ่งยากที่สุด ตัวผู้บังคับบัญชาเองก็ไม่ชอบ ผู้บริหารขององค์กรก็ไม่อยากให้เกิดขึ้นแต่ก็จำเป็นต้อง ดูแลแก้ไข วิธีการสัมภาษณ์ในการแก้ปัญหาพนักงาน ไม่อาจนำเอาหลักการทั่วไปของการสัมภาษณ์ มาใช้ได้ทั้งหมด โดยเฉพาะการกำหนดขั้นตอนการสัมภาษณ์ ไม่อาจทำให้เหมือนกันได้เป็นแบบเดียว ที่ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น

5) การสัมภาษณ์ในการออกจางาน (Exit Interview) การสัมภาษณ์พนักงานที่กำลังจะออกจางานนี้ มีประโยชน์ที่จะนำเอาข้อมูลที่ได้จากผู้ที่ออกจางาน มาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรและแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล การสัมภาษณ์ นี้จะกระทำกับพนักงานที่ตัดสินใจออกจางานแล้วโดยหัวหน้างานจัดการสัมภาษณ์โดยร่วมกับ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานบุคคล ในการสัมภาษณ์จะต้องบรรยายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบก่อน แล้วพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ จากนั้น ก็หาข้อมูลจากผู้ออกจางาน โดยการจดบันทึกข้อมูลให้ครบถ้วน แต่ไม่ใช่เป็นการจูงใจให้อยู่ทำงานต่อ เพราะผู้ออกจางานได้ตัดสินใจแล้ว การสัมภาษณ์เป็นวิธีหาข้อมูลเท่านั้น

2.6.1.4 การเสนอรายงานต่อกลุ่ม การเสนอรายงานไม่ว่า จะเป็นแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการมีวัตถุประสงค์ เพื่อแจ้งให้ทราบ เพื่อชักจูงให้เห็นด้วย เพื่อตัดสินใจหรือ เพื่อเก็บบันทึกไว้ ก็ตาม เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้เสนอรายงานมีความรับผิดชอบ ต่องานขององค์กร การรายงานจะต้องทำให้ผู้ฟังเชื่อว่าข้อมูลที่เสนอนั้นเชื่อถือได้ใช้ได้ และมีประโยชน์ ต่อองค์กร และผู้เกี่ยวข้องลักษณะของรายงานที่เสนอมี 4 ประเภท คือ รายงาน โน้มนำให้คล้อยตาม รายงานอธิบาย รายงานที่เป็นการสอน และรายงานแสดงการคืบหน้าของงาน รายงานที่เป็นการโน้มนำ ให้คล้อยตามต้องการให้ผู้ฟังรายงานกระทำตามเห็นด้วย หรืออนุมัติให้กระทำตามรายงานนั้น ปกติ เป็นการเสนอข้อมูลต่อผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการเพิ่มงบประมาณ การจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น

การเพิ่มเครื่องจักร เงินลงทุน หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน เป็นต้น ลักษณะสำคัญของรายงาน โน้มนำให้คล้อยตาม ก็คือ ให้ผู้ฟังยอมรับความเห็นแผนงานหรือข้อเสนอแนะซึ่งมีผลทำให้มีการ ดำเนินการเพิ่มขึ้นรายงานอธิบายไม่ใช่เป็นการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ แต่อย่างใด แต่จะทำให้ผู้ฟัง รายงานได้รับความรู้ความเข้าใจ หรือความชำนาญมากขึ้น การรายงานจะเสนอภาพรวมอย่างกว้าง ๆ ของเรื่องที่อยู่เบื้องหลัง เช่น การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ อบรมพนักงานเก่าให้มีความคุ้นเคยกันมากขึ้น อธิบายลักษณะหน้าที่ของงานในองค์กรให้พนักงานทุกคนรับทราบ เป็นต้น ส่วนรายงานที่เป็นการสอน มักเป็นการอธิบายลักษณะงานใดงานหนึ่งเฉพาะเจาะจงลงไป โดยสอนให้เห็นถึงวิธีการใช้การปฏิบัติงาน หรือการทำงานของเครื่องจักรใหม่ วิธีการผลิตใหม่ ๆ และระบบงานใหม่ ๆ เป็นต้น เมื่อรายงานแล้ว ต้องทดสอบความรู้ที่ผู้รับรายงาน ได้รับด้วย สำหรับรายงานที่แสดงความก้าวหน้าของงานเป็นการแจ้ง ให้ผู้ฟังรับรู้ถึงผลงานของโครงการใดโครงการหนึ่งจนถึงปัจจุบัน เช่น ผลการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่ สรุปเปรียบเทียบงบประมาณกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง และเสนอผลงานขององค์กร การเปรียบเทียบ กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### 2.6.1.5 การประชุม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น

โดยการพูดกันแบบพบหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน คือ การประชุม การประชุม เป็นเรื่องของการปรึกษาหารือกันในกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกันในบรรดาผู้เข้าประชุมแสดง ความเห็นข้อเสนอแนะ โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของแต่ละคนที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา และตัดสินใจ ผลการประชุมอาจให้ข้อมูลที่เหมาะสมหรือไม่มีข้อมูลก็ได้แต่ก็เป็นหนทางที่มีประสิทธิภาพ สูงสุด ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประธานที่ประชุมหรือผู้นำในที่ประชุม อย่างไรก็ตามการตัดสินใจที่ได้ จากที่ประชุม อาจไม่ดีที่สุดแต่ก็เป็นการตัดสินใจที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดดีกว่าบุคคลคนเดียว ตัดสินใจ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประชุม คือ เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นสำหรับนำไปใช้ ในการแก้ปัญหา การประชุมทุกชนิดจะต้องกำหนดหัวข้อ และวัตถุประสงค์ของการประชุมไว้ อย่างชัดเจน โดยประธานจะต้องควบคุม และดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามหัวข้อ และวัตถุประสงค์ จนได้ข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มของที่ประชุม โดยผลดีของการประชุม คือ ส่งเสริมให้มีการทำงาน เป็นทีม พัฒนาให้เกิดความรู้สึกร่วมกันใจในองค์กรก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และสร้างความพอใจ ในการแก้ปัญหา

#### 2.6.1.6 การอภิปรายปัญหา พิจารณาในแง่ต่าง ๆ ได้ 4 ประการ

คือ ประการแรก เป็นการถกเถียงกันอย่างสุภาพที่เป็นกิจจะลักษณะ ประการที่สอง เป็นรูปแบบการ พุดแข่งขันเหมือนการโต้ว่าที่ที่ต่างฝ่ายต่างหาเหตุผล โดยใช้ความรู้ความชำนาญในการพูด โดยอ้าง เหตุผลของฝ่ายตนว่าดีและเหมาะสมแล้วหักล้างเหตุผลของอีกฝ่าย ผู้ชนะ คือ ผู้ที่พูดเข้าประเด็นมากที่สุด ประการที่สามเป็นรูปแบบของการพูดอย่างเป็นระบบในลักษณะการอภิปรายในรัฐสภา สำคัญ



ของการพูดเหมือนกับการพูดได้วาที่แต่ผลสรุปออกมา โดยอาศัยความเห็นของคนส่วนใหญ่ไม่ใช่ให้  
 ชนะกันด้วยเหตุผล หรือพูดได้ตรงประเด็นมากที่สุด คนพูดชนะอาจพูดได้เหตุผลน้อยแต่คนในที่นั้น  
 ต้องการอย่างนั้น ประการที่สี่เป็นการถกเถียงกันอย่างมีรูปแบบ เพื่อหาข้อยุติ หรือทางแก้ปัญหา  
 เมื่ออภิปรายเสร็จต้องหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ในการนี้จะเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีแง่คิดต่าง ๆ ได้แสดง  
 ความคิดเห็น และฟังความคิดเห็นของคนอื่นด้วย แล้วนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มารวม  
 พิจารณาโดยการประนีประนอมประเด็นต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปที่ดี ยกเว้นประเด็นง่าย ๆ ก็จะใช้วิธี  
 ว่ารับหรือไม่รับ

2.6.1.7 การสนทนาทั่วไป เป็นรูปแบบของการพูดอย่าง  
 ไม่เป็นทางการ และโดยไม่มีเตรียมตัวมาก่อนเกิดขึ้นได้อย่างง่าย ๆ จากการพูดคุยกับเพื่อนไป  
 จนถึงการถกเถียงปัญหา เพราะการสนทนาเกิดขึ้นโดยธรรมชาติผู้พูดที่ดีจึงต้องประเมินสถานการณ์  
 ได้ดีว่า ควรพูดมากน้อยเพียงใดหรือควรพูดหรือไม่ควรพูดเรื่องอะไรบ้าง ข้อควรระวังในการพูดก็คือ  
 จะต้องรู้วัตถุประสงค์ในการพูด ประเมินสถานการณ์ คำพูด หรือสิ่งที่ควรพูด หรือไม่ควรพูด ประเมิน  
 บุคคลที่พูด การกระทำคำพูดและสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวในขณะนั้นด้วย ผู้พูดอาจทำหน้าที่หลาย ๆ อย่าง  
 ในการสนทนา เช่น ตอบคำถาม ชี้แนะ อธิบายบรรยายให้ข้อมูล เปรียบเทียบวิเคราะห์โต้แย้งหรือ  
 ถามก็ได้

## 2.7 วิธีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร

ทงงเกียรติ เจริญวงศ์เพ็ชร (2545) ได้กล่าวถึง การสื่อสารด้วยลายลักษณ์  
 อักษร หมายถึง การสื่อสารที่แสดงออก โดยการเขียน วิธีนี้ให้ข้อมูลได้ละเอียดถูกต้องตามวัตถุประสงค์  
 แต่อาจทำให้ผู้รับรู้สึกไม่ดี ผู้ส่งสาร จึงควรเขียนข้อความที่มีความสละสลวย และระมัดระวัง มิให้  
 ผู้รับสารตีความเป็นอย่างอื่น (สุธา พงศ์ถาวรภิญโญ, 2548) การเขียนมีความสำคัญต่อการบริหารงาน  
 ในองค์กรที่ทำให้ผู้บริหารงาน และผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจข้อมูลตรงกัน แม้การสื่อสารด้วยการเขียน  
 กับการสื่อสารด้วยการพูดจะใช้หลักการสื่อสารอย่างเดียวกัน แต่การสื่อสารด้วยการเขียนจะต้องใช้  
 ความระมัดระวังมากกว่าการสื่อสารด้วยการพูด เนื่องจากการสื่อสารด้วยการเขียนจะมีหลักฐาน  
 จึงต้องเขียนให้ถูกต้อง ผู้อ่านจะตีความตามตัวอักษรถ้ามีการเขียนผิดก็มีการตีความผิดได้ โดยไม่อาจ  
 แก้ไขได้เหมือนกับการพูด ซึ่งหากพูดผิดก็แก้ไขได้ โดยบอกให้ผู้ฟังเข้าใจเสียใหม่ การเขียนผู้เขียน  
 มักจะไม่พบหน้ากับผู้อ่าน การสะท้อนกลับของการสื่อสารเกิดขึ้นช้ากว่าการพูด ดังนั้นผู้เขียนจะต้องใช้  
 คำที่ถูกต้องเหมาะสมสามารถทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้ที่เห็นได้ชัดอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ ภาษาเขียนกับภาษา  
 พูดนั้นแตกต่างกัน การจะทำให้อีกฝ่ายเข้าใจจะต้องใช้ภาษาที่เหมาะสมรูปแบบของการสื่อสารด้วย  
 ลายลักษณ์อักษร คือ

1. รายงาน องค์กรย่อมมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งองค์กรก็พยายามให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การทำรายงานจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารที่จะบอกว่าองค์กรได้ทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด การใช้รายงานเป็นการบอกให้บุคคลรับรู้ ไม่ว่าจะอยู่ภายใน หรือภายนอกองค์กรก็ตาม ถ้าจะยึดถือตามลักษณะของงานแล้ว ก็สามารถแบ่งรายงานออกได้เป็น 5 ประเภท คือ

- 1.1 รายงานที่ออกเป็นประจำตามเวลา (Periodic Report)
- 1.2 รายงานแสดงความก้าวหน้าของงาน (Progress Report)
- 1.3 รายงานแจ้งข้อมูล (Informational Report)
- 1.4 รายงานทางการบริหาร (Administrative Report)
- 1.5 รายงานที่ออกตามความเหมาะสม (Independent Report)

2. จดหมายธุรกิจ เป็นการติดต่อโดยตรงระหว่างบุคคล หรือระหว่างองค์กร ไม่เพียงแต่นักธุรกิจเท่านั้นที่เขียนจดหมายธุรกิจ แต่บุคคลธรรมดาสามัญ ก็เขียนจดหมายติดต่อไปยังนักธุรกิจด้วยจดหมายบอกขายสินค้า จดหมายสมัครงาน จดหมายสั่งซื้อสินค้า หรือจดหมายสอบถามเรื่องต่าง ๆ ล้วนเป็นจดหมายธุรกิจทั้งสิ้น การเขียนจดหมายธุรกิจมีความสำคัญอย่างมาก ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ขณะเดียวกันเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรด้วย การติดต่อทางธุรกิจ โดยใช้จดหมายมีผลดีที่สำคัญตรงที่มีหลักฐานสำคัญแน่นอน เพราะการเขียนจดหมายเท่ากับการเก็บบันทึกเป็นหลักฐาน ในการติดต่อกัน แต่มีผลเสียตรงที่การติดต่อโดยใช้จดหมายจะได้รับการตอบสนองช้าจากผู้รับการติดต่อ ไม่เหมือนกับการพูดโดยวิธีพบหน้ากัน ผู้พูดผู้ฟังสามารถโต้ตอบคำ พูดกันทันที และเรียนรู้ความหมายจากพฤติกรรมอื่นที่ไม่ใช่คำพูดอีกด้วย จึงสามารถเปลี่ยนแปลงท่าทีต่อกันได้รวดเร็วหากสถานการณ์บางอย่างเปลี่ยนแปลงไป

3. บันทึกข้อความ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อข้อความภายในองค์กรที่ประหยัดเวลา และมีประสิทธิภาพ เพราะบันทึกข้อความไม่มีรายละเอียดมากนัก เป็นการเขียนอย่างสั้น และย่อพอที่จะทำให้ผู้อ่านเข้าใจ และปฏิบัติได้ แต่มีการบันทึกข้อความบางประเภทที่เขียนละเอียด ยุ่งยากซับซ้อน และใช้เวลานานก็ได้ แต่ข้อมูลที่จำเป็นต้องให้แสดงในบันทึกข้อความก็คือ ชื่อผู้ส่งตำแหน่ง ส่วนงาน เรื่อง และวันเวลา บันทึกข้อความไม่ได้มีแบบเฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่ง กล่าวคือ การใช้แบบบันทึกข้อความแบบเดียวกันกับทุกเรื่องไม่ได้ แต่ละเรื่องแต่ละสถานการณ์จะออกแบบบันทึกข้อความแตกต่างกัน บางแบบจะมีข้อความไว้เรียบร้อย ผู้เขียนบันทึกข้อความเพียงแต่ลงชื่อกำกับ หรืออาจเขียนข้อความบางตอนเพิ่มเติมก็ได้ แต่ข้อความส่วนใหญ่ได้เขียน หรือพิมพ์ไว้เรียบร้อยแล้ว บางแบบเป็นแบบเปล่า ๆ ที่มีแต่ที่ว่างสำหรับเขียนนั้น มักจะออกแบบเป็นมาตรฐานเหมือนกันสำหรับเติมข้อความ หรือพิมพ์ลงไป โดยสามารถใช้เป็นสำเนาได้แบบที่ออกประเภทนี้ค่าใช้จ่ายถูกมาก

เพราะเพียงแต่มีตัวพิมพ์อยู่บนหัวกระดาษเท่านั้น ถ้าเป็นบันทึกข้อความที่ไม่เป็นทางการ ก็อาจออกแบบง่าย ๆ หรือจะเป็นแบบใดก็ได้ แต่ถ้าเป็นบันทึกที่เป็นทางการจะมีแบบที่แน่นอนกำหนดไว้ ซึ่งอาจคล้าย ๆ แบบรายงานทั้งในรูปแบบ และการวางหัวข้อ กระดาษที่ใช้เป็นแบบบันทึกข้อความมักจะมีกระดาษสีสันต่าง ๆ กัน เพื่อให้แตกต่างกันสำหรับใช้แต่ละเรื่อง

4. ข้อเสนอแนะ เป็นเอกสารที่เขียนขึ้น เพื่อเสนอความคิดเห็น สำหรับให้ผู้บริหารนำไปพิจารณา ไม่จำกัดว่าผู้เสนอแนะความคิดเห็นจะเป็นใครในองค์กร เมื่อเห็นว่าคุณคนอยากแสดงความคิดเห็นก็จะเขียนเสนอไปได้ ลักษณะของข้อเสนอแนะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ส่วน คือ

4.1 ความเป็นมา หมายถึง ประวัติความเป็นมาของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุให้คุณคนนั้นเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ โดยอ้างถึงพื้นเพเบื้องหลัง หรือต้นเหตุทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เสนอแนะนั้น

4.2 ลักษณะของปัญหา เป็นส่วนที่ระบุให้เห็นรายละเอียดของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว และคาดว่าจะเกิดขึ้นในวันหน้า

4.3 เป้าหมาย เป็นส่วนที่กำหนดให้เห็นถึงโครงการ และเป้าหมายของข้อเสนอแนะ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าจะดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างไร

4.4 การประเมิน จะต้องแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดต่าง ๆ ในการประเมินผลดีผลเสียของข้อเสนอแนะนั้น ตลอดจนมาตรการที่นำมาใช้ในการประเมินด้วย

4.5 งบประมาณ แสดงรายละเอียดจำนวนเงิน และจำนวนแรงงานที่ต้องใช้ตามข้อเสนอแนะ

5. หนังสือคู่มือ คือ รายละเอียดทางด้านเทคนิคของผลิตภัณฑ์และบริการ การทำหนังสือคู่มือ ต้องอาศัยความรู้ทางด้านเทคนิคสูง โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านมาช่วยกันเขียน หนังสือคู่มือที่ดีต้องเขียนขึ้นอย่างง่าย ๆ ที่คนอ่านแม้จะไม่มีความรู้ด้านนั้น ก็สามารถอ่านเข้าใจ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้

6. ทะเบียนประวัติ เมื่อองค์กรตกลงจ้างบุคคลเข้ามาทำงานฝ่ายบุคคล ก็จะจัดทำทะเบียนประวัติของพนักงานแต่ละคนเก็บไว้ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการจ้างงานเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายพนักงาน ทะเบียนประวัติ จะแสดงข้อมูลส่วนบุคคลทางด้านความรู้ ประสบการณ์ และเหตุการณ์สำคัญของบุคคลผู้เป็นเจ้าของประวัติ การเขียนทะเบียนประวัติกระทำได้โดยฝ่ายบุคคลปรึกษาหารือกับเจ้าของประวัติ หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงจากเอกสารหลักฐานต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้

7. สิ่งตีพิมพ์ บางองค์กรอาจออกวารสาร หรือหนังสือพิมพ์ หรือจดหมายเวียน และสิ่งพิมพ์อื่นใดที่เป็นการเผยแพร่ให้ทั้งบุคคลภายใน และภายนอกองค์กร ลักษณะของสิ่งตีพิมพ์เหล่านี้ อาจเลียนแบบมาจากหนังสือพิมพ์รายวัน หรือวารสารสำหรับใช้เป็นสื่อระหว่างองค์กรกับบุคคลทั้งภายนอก และภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับพนักงาน และชุมชน การเขียนข้อมูลลงในสิ่งตีพิมพ์จะต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นจริง และเชื่อถือได้ในแง่ของบุคคลภายในองค์กรวารสารขององค์กรจะต้องเสนอข้อมูลที่ทันสมัยตรงกับความ เป็นจริง และในแง่ของบุคคลภายนอกองค์กรข่าวสารจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ ในทางบวกแก่ชุมชน

## 2.8 วิธีการสื่อสารด้วยการใช้เทคโนโลยี

การสื่อสารด้วยการใช้เทคโนโลยีเป็นการสื่อสารที่มีความสะดวกจากการนำ เครื่องมือ อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มาใช้ในการสื่อสาร โดย Thayer ได้เตือนถึงการใช้ภาษาพูด รูปภาพ หรือท่าทางว่า ควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีของเครื่องมืออุปกรณ์ในการสื่อสาร Timm and Rasberry (1994, อ้างถึงใน พัทจารี ทองคง, 2554) ได้แบ่งการสื่อสารด้วยการใช้เทคโนโลยีไว้ 4 แบบ โดยใช้เวลา และสถานที่เป็นเกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

2.8.1 ใช้ในเวลา และสถานที่เดียวกัน คือ การที่ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร อยู่ด้วยกันในที่เดียวกัน และในเวลาเดียวกัน โดยใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการสื่อสาร เช่น ภาพแสดงบนจอขนาดใหญ่ โดยมีการควบคุมจัดการด้วยคอมพิวเตอร์ ซึ่งการสื่อสารแบบนี้มีอยู่ 4 ชนิด คือ ชนิดที่หนึ่ง คือ ห้องประชุม (Conference Room Meeting) เป็นรูปแบบที่มีบุคคลหลักนำเสนอข้อมูลให้กับบุคคลอีกหลายคนประมาณ 20 คน โดยใช้สื่อทางเทคโนโลยีในการนำเสนอ ชนิดที่สอง คือ การประชุมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Interactive Meeting) เหมาะสำหรับการประชุมของคนประมาณ 5 - 10 คน และมีผู้ดำเนินการประชุมหนึ่งคน ซึ่งทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ชนิดที่สาม คือ ห้องฝึกอบรม (Training Room) มักใช้ห้องขนาดใหญ่และมีผู้ทำการฝึกอบรมหลายคน และมีผู้ ที่รับการฝึกอบรมหลายคน อุปกรณ์ที่ช่วยในการฝึกอบรมนั้น อาจใช้คอมพิวเตอร์ในการฝึกอบรมหลายบริษัทใช้สำหรับการฝึกอบรมพนักงานใหม่ หรือแจ้งนโยบายการทำงานที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ชนิดที่สี่ คือ ห้องโถง (Auditoriums) เป็นห้องขนาดใหญ่ ผู้ที่มารวมตัวกันจะนั่งเรียงกันเป็นแถวมีอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัย มักใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น หรือลงคะแนนเสียงของผู้ถือหุ้น

2.8.2 ใช้ในเวลาเดียวกันแต่ต่างสถานที่ใช้ในการประชุมทั่วไป โดยเฉพาะการประชุมระยะไกล อุปกรณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ได้แก่ การประชุมด้วยเสียง (Audio Conferencing) และการประชุมด้วยเสียงและภาพเคลื่อนไหว (Video Conferencing) โดยการใช้คอมพิวเตอร์ การสื่อสารแบบนี้สามารถสื่อสารได้ในเวลาเดียวกันแม้ว่าจะอยู่กันคนละที่การประชุมแบบนี้ผู้ประชุมสามารถแสดงความคิดเห็นกันได้ แม้ว่าแต่ละคนจะอยู่ที่ใดก็ตามซึ่งเหมาะสำหรับองค์กรข้ามชาติ

2.8.3 ใช้ในเวลาต่างกันแต่สถานที่เดียวกัน เป็นการประชุมกันในห้องพนักงานที่สามารถส่งข้อมูลไปยังอีกคนหนึ่งได้ ซึ่งบุคคลนั้นไม่ว่าในขณะที่มีการสื่อสารนั้น

2.8.4 ใช้ในเวลาต่างกัน และสถานที่ต่างกัน เป็นการสื่อสารกัน โดยใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการเชื่อมข้อมูลถึงกัน สามารถส่งข้อมูลไปมาได้ และสามารถเก็บข้อมูลที่รับมา และข้อมูลที่ส่งไปได้

ณัฐชуда วิจิตรจามรี (2553) ได้กล่าวถึง ประเภทของเทคโนโลยี การสื่อสารที่องค์กรโดยทั่วไปนำมาใช้ในการสื่อสารมากมาย ดังนี้

1. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมล (Electronic Mail or E - Mail) คือ การสื่อสารข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลอื่น ๆ ผ่านคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย เหมือนกับการส่งจดหมายแต่อยู่ในรูปของสัญญาณอิเล็กทรอนิกส์

2. การส่งข้อความทันที (Instant Messaging - IM) คือ ระบบการส่งข้อความทันทีทางอินเทอร์เน็ตระหว่างสองคน หรือกลุ่มคนในเครือข่ายเดียวกัน หรือที่เรียกกันว่า เมสเซนเจอร์ (Messenger)

3. ข้อความเสียง (Voicemail) เป็นระบบที่ช่วยเก็บข้อมูลเสียงพูดของผู้ใช้โทรศัพท์ที่ติดต่อเข้ามาในเครื่องบันทึกเสียง

4. โทรสาร หรือแฟกซ์ (Facsimile - Fax) คือ การส่งสำเนาเอกสารจากระยะไกลผ่านทางอุปกรณ์บนเครือข่ายโทรศัพท์ที่เรียกว่าเครื่องโทรสาร (Telecopies) ผู้ส่ง และผู้รับจะต้องใช้กระดาษเป็นสื่อ

5. การประชุมทางเสียง (Audio Conference) คือ การประชุมระหว่าง 2 คน หรือมากกว่าที่อยู่ห่างไกลกันมาก แต่สามารถได้ยินเสียงของกันและกันได้ การส่งเสียงดังกล่าวอาจส่งผ่านโทรศัพท์ หรือระบบดาวเทียมก็ได้ ซึ่งลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาประชุมได้

6. การประชุมผ่านจอภาพ (Video Conference) คือ การประชุมทางไกลที่ออกแบบมาเพื่อให้คน หรือกลุ่มคน ซึ่งอยู่คนละสถานที่สื่อสารกันได้ทั้งภาพ และเสียงผ่านทางจอภาพได้ ซึ่งอาจเป็นคอมพิวเตอร์ หรือโทรทัศน์ ผู้ที่อยู่อีกฝั่งหนึ่งจะเห็นผู้ที่อยู่อีกฝั่งหนึ่งปรากฏอยู่บนจอภาพของตัวเอง และภาพของตัวเองจะปรากฏอยู่บนจอภาพของฝั่งตรงข้ามเช่นเดียวกัน

7. การประชุมผ่านคอมพิวเตอร์ (Computer Conference) เป็นรูปแบบการสื่อสารของคนที่อยู่กระจัดกระจายกันแต่สามารถมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นปัญหาหรือหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง โดยการพิมพ์เป็นพิมพ์ข้อความทางแป้นคอมพิวเตอร์ได้ โดยผู้สนใจสามารถเข้าไปแสดงความคิดเห็นในเวลาใดสถานที่ใดก็ได้

8. อินเทอร์เน็ต และเวปไซด์ (Internet and World Wide Web) อินเทอร์เน็ต คือ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่มีการเชื่อมต่อกันระหว่างหลาย ๆ เครือข่ายทั่วโลก

9. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System - MIS) คือ ระบบที่ให้สารสนเทศที่ผู้บริหารองค์กรต้องการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุม การดำเนินงาน ประกอบด้วย สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ทั้งอดีต และปัจจุบัน และที่คาดการณ์ในอนาคต

10. ระบบสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจของกลุ่ม (Group Decision Support System - GDSS) เป็นระบบที่มีการปฏิสัมพันธ์ด้วยคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้กลุ่มคนในเรื่องการตัดสินใจแก้ปัญหา GDSS ช่วยในการรวบรวมความรู้ และความเชี่ยวชาญจากสมาชิกในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

Miller (1999, อ้างถึงใน พัทจักรี ทองคง, 2554) ศึกษาการสื่อสารภายในองค์กร ได้อธิบายถึง ความแตกต่างระหว่างเทคโนโลยีการสื่อสาร ไว้ดังนี้

1. เทคโนโลยีการสื่อสารทำให้การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็วกว่าการส่งผ่านสื่อแบบดั้งเดิมในองค์กร

2. เทคโนโลยีการสื่อสารแบบใหม่ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) สามารถสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์กรที่ต่างพื้นที่กัน

3. เทคโนโลยีการสื่อสารแบบใหม่สามารถทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรในเวลาที่แตกต่างกันได้ กล่าวคือ การสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน

การสื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E - Communication) โดยเฉพาะ อีเมลล์ (E - Mail) และอินเทอร์เน็ต (Internet) รวมทั้งอินทราเน็ต (Intranet) ได้มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น จนสื่อเดิม ๆ มีบทบาทลดลง โดยการใช้อีเมลล์ (E - Mail) นั้น ได้มาทดแทนการเขียนบันทึกการใช้โทรศัพท์ และการสนทนาแบบตัวต่อตัว ส่วนอินทราเน็ต (Intranet) ทำให้การใช้หนังสือเวียนลดลง (Kane and Tourish, 2004)

สมิต สัจฉกร (2550) ได้กล่าวว่า การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทางการสื่อสารในประเทศไทยมีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์ และวิธีการที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีการสื่อสารได้แพร่หลายในธุรกิจข้ามชาติ และองค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลางที่ทันสมัย เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยให้เราสามารถจัดเก็บข้อมูลบันทึก และประมวลผลได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง ส่วนเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมช่วยให้เราสามารถส่งผลลัพธ์ของการทำงานของคอมพิวเตอร์ไปให้ผู้ใช้ที่อยู่ห่างไกลได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกมาก เทคโนโลยีทางการสื่อสารจะเฟื่องฟูมากเพราะในธุรกิจ ต้องมีความรวดเร็วในสารสนเทศ และการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ทุกองค์กรในปัจจุบัน จึงมีการใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารมาใช้ในองค์กร เพื่อความรวดเร็วในการสื่อสาร

## 2.9 หลักการติดต่อสื่อสารในองค์กร

อรุณ รัชธรรม (2522, อ้างถึงใน ทนงเกียรติ เจริญวงศ์เพ็ชร์, 2545, น. 37) กล่าวว่า การปรับปรุงกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นอาจทำได้โดยวิธีต่าง ๆ หลายวิธี ได้แก่ การส่งผลสะท้อนกลับของข่าวสาร เป็นวิธีในการลดการผิดพลาดของข่าวสารได้ดี เพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น ใช้การติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว มีความรู้สึกไวต่อโลกของผู้รับจะช่วยให้เลือกใช้ช่องทาง หรือวิธีการในการติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสมกับผู้รับ รู้ซึ่งถึงความหมายเชิงสัญลักษณ์ สนับสนุนคำพูดด้วยการกระทำ หรือกิริยาอาการ เพื่อเน้นย้ำความหมาย หรือความสำคัญของข่าวสารที่ต้องการส่งใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารอย่างง่าย ๆ ตรงไปตรงมา เพื่อแก้ปัญหาการตีความผิดของผู้รับข่าวสาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, น. 191 - 192, อ้างถึงใน สุภา นานาพุลสิน, 2546) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นความสำคัญ และมีความชำนาญในการรับรู้ และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสารตลอดจนชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

2. ผู้บริหารต้องมีการกระทำ และคำพูดที่สอดคล้องกัน ข่าวสารซึ่งผู้จัดการส่งออกไปต้องไม่ขัดแย้งกับข่าวสารที่เป็นทางการ เพราะจะทำให้ผู้จัดการสูญเสียความเชื่อถือจากพนักงาน ดังนั้นคำพูดต้องสอดคล้องกับการกระทำ

3. เงื่อนไขการติดต่อสื่อสารแบบสองทางบริษัท ควรมีการส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน และจากบนลงล่าง โดยอนุญาตให้พนักงานถามคำถามและได้รับคำชี้แจงจากฝ่ายจัดการระดับสูงสิ่งพิมพ์ของบริษัท ควรมีคอลัมน์สำหรับการถามตอบ

ควรพัฒนากระบวนการร้องทุกข์ ควรใช้เทคนิคการป้อนกลับข้อมูล และมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่ใช้การป้อนกลับข้อมูลด้วย

4. การเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า ผู้บริหารระดับสูง ควรแสดงตน และให้ข่าวสารที่สำคัญด้วยตนเอง ทำอย่างตรงไปตรงมา และเปิดเผย โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับพนักงาน

5. การแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงจะจัดทำแผนการดำเนินงาน ว่าบริษัทกำลังไปในทิศทางใด ผู้บังคับบัญชาระดับต้น จะต้องแจ้งกับพนักงานทำให้พนักงานทราบถึงความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งอาจจะมีผลต่อตัวเขาจากผู้บังคับบัญชามากกว่าเพื่อนร่วมงาน

6. ความเกี่ยวข้องกับข่าวที่ไม่ดี องค์กรที่มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ย่อมไม่หวาดกลัวที่จะเผชิญหน้ากับข่าวร้าย องค์กรทุกองค์กรจะมีผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหาการขนส่งล่าช้า ลูกค้าน่าตำหนิ ฯลฯ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้พนักงาน ไม่อึดอัดที่จะต้องอธิบายถึงปัญหาเหล่านั้น โดยการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากับข่าวร้าย โดยการแถลงการณ์ด้วยความรวดเร็ว จริงใจ และจริงจัง ด้วยการเผชิญหน้า

7. การวางรูปแบบข่าวสารสำหรับผู้ฟังให้เหมาะสม บุคคลในองค์กร จะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง จะต้องการข่าวสารที่แตกต่างกัน แผนการผลิต และแผนกบัญชีจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารต้องทราบว่า ข้อมูลอะไรที่บุคคล และกลุ่มต้องการและวิธีที่ดีที่สุดที่ควรใช้กับบุคคลกลุ่มนั้น เช่น ส่งข่าวสารไปที่บ้าน จดหมายข่าว E - Mail การประชุมทีมงาน เป็นต้น

8. จงทำการติดต่อสื่อสารให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง บริษัทชั้นนำ มองการติดต่อสื่อสารกับพนักงานเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

8.1 ผู้จัดการต้องสื่อความหมาย โดยใช้หลักเหตุผลการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

8.2 จังหวะเวลา คือ สิ่งที่สำคัญยิ่ง

8.3 การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่วิกฤตต้องสื่อสาร โดยให้ข้อเท็จจริงด้วยความรวดเร็ว เมื่อพนักงานต้องการข้อมูลแต่ไม่สามารถหามาได้ เขาอาจย้อนกลับไปสู่ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ



8.4 การให้เชื่อมโยงภาพรวมจากภาพเล็ก ๆ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานเข้าใจภาพรวมทั้งหมดว่ามีผลกระทบต่อเขา และงานของเขาอย่างไร การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งจะต้องโยงให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับแต่ละเขตที่ตั้ง แผนก และพนักงาน ความรับผิดชอบนี้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการชั้นต้น

8.5 ไม่ชี้นำสิ่งที่คน ควรรู้สึกเกี่ยวกับข่าว พนักงานไม่ต้องการชี้นำในการตีความ และความรู้สึกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตัวอย่างที่ไม่ควรสื่อสาร เช่น การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ อาจจะทำให้พนักงานเกิดความตื่นเต้น หรือการจัดการรูปแบบองค์กรใหม่ เพราะอาจทำให้เกิดความลำเอียง หรือเกิดการต่อต้านได้ การติดต่อสื่อสารที่จะเป็นผลดี โดยใช้คำถาม ใคร อะไร เมื่อไร ที่ไหน ทำไม และอย่างไร แล้วจึงให้พนักงานสรุปด้วยตัวของเขาเอง

## 2.10 อุปสรรคของการสื่อสารในองค์กร

อำนาจ ชีระวิช (2552) ได้กล่าวว่า การที่การสื่อสารเกิดขึ้นจากบุคคลไม่ว่าจะเป็นการติดต่อกันในเรื่องส่วนตัว หรือในงานขององค์กรและเมื่อบุคคลทำการสื่อสารกันในองค์กรย่อมมีอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างบุคคลดังที่ได้กล่าวในช่วงต้นนอกจากนั้นอุปสรรคส่วนหนึ่งยังเกิดจากธรรมชาติขององค์กรอันเป็นผลมาจากความแตกต่างของหน่วยงานระดับการจัดการอีกด้วยดังนั้น จึงพอสรุปอุปสรรคที่สำคัญต่อการสื่อสารในองค์กร ได้ดังนี้

1. การบิดเบือน (Distortion) การที่ข่าวสารถูกถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง และอาจส่งผ่านไปหลายทอดในกระบวนการสื่อสารในองค์กร ดังนั้น จึงมีผลให้ข่าวสารขาดความครบถ้วน ถูกเสริมแต่ง หรือบิดเบือนออกไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อข่าวสารถูกถ่ายทอดไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้นเท่าใด การบิดเบือนย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น

2. แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ทุกองค์กรต้องผ่านขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ทั้งการจัดโครงการใหม่ ภาวะผู้นำใหม่ หรือเจ้าของใหม่ แม้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในองค์กรทุกวันนี้ แต่การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็สิ่งที่ไม่เป็นอันตราย หรือแม้แต่มีประโยชน์ คนยังโน้มเอียงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นปฏิกิริยาทั้งมีเหตุผล และไม่มีเหตุผล เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนำมา ซึ่งความไม่แน่นอน คนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น กลัวสูญเสียบางสิ่งบางอย่างไม่ไว้วางใจฝ่ายจัดการ การเปลี่ยนแปลงอาจแตกต่างจากที่เคยเป็นมา หรือมีความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงต่ำ ซึ่งไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็แล้วแต่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสื่อสาร

### 3. ข่าวลือและการแพร่สะพัดข่าว (Rumors and The Grapevine)

ข่าวลือ คือ ตัวอย่างที่ดีในการอธิบายถึงการบิดเบือนข่าวสารในองค์กรได้อย่างชัดเจน ข่าวลือมักแพร่สะพัดข่าวได้อย่างรวดเร็วในการศึกษาหนึ่งจากพนักงานจำนวน 100 ราย นักวิจัย พบว่า เมื่อฝ่ายจัดการได้ทำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ในองค์กร พนักงานส่วนใหญ่จะรับรู้ข่าวสารครั้งแรกจากการแพร่สะพัดข่าว

เหตุผลอย่างน้อย 3 ประการ ที่ทำให้เกิดข่าวลือขึ้น ได้แก่ 1) การขาดข้อมูลข่าวสาร การที่พนักงานขาดข้อมูลข่าวสารทำให้เกิดข่าวลือขึ้น เพราะพนักงานไม่รู้ว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น ดังนั้น จึงคาดคะเนสถานการณ์ขึ้นเอง 2) ความไม่มั่นคง ซึ่งมีผลให้พนักงานเกิดความกังวลใจ เมื่อรับรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ในเชิงลบ และมักบอกกับบุคคลอื่นให้รับรู้ถึงความวิตกกังวลของตน 3) ความขัดแย้ง คือ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อการสร้างข่าวลือให้เกิดขึ้นในองค์กร และอธิบายอีกว่า วิธีที่ดีที่สุดในการลบล้างข่าวลือ คือ การให้ความจริงแก่พนักงานให้เร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เพราะยิ่งข่าวลือออกมาบ่อย ๆ จะมีผลต่อความเชื่อมั่นทำให้ความจริงถูกบิดเบือนไป

4. การมีข้อมูลข่าวสารมากเกินไป (Information Overload) ข้อจำกัดในการสื่อสารของคนโดยทั่วไปมักเกิดขึ้นเมื่อมีจำนวนข้อมูลข่าวสารมากเกินไป เพราะมีผลให้บุคคลลดความสนใจ และอาจสับสนต่อข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น ดังนั้นการมีข้อมูลข่าวสารที่มากเกินไป อาจทำให้สิ่งที่มีความสำคัญสูงสุดถูกละเลยไปได้เช่นกัน

5. ทักษะที่แคบ (Narrow Viewpoints) การปฏิบัติงานในองค์กรส่วนหนึ่งพนักงานต้องประสานงานกับบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน และมักประสบปัญหาในด้านทัศนคติที่แตกต่างกันเช่นผู้จัดการฝ่ายการตลาดจะตระหนักถึงปัญหาด้านการตลาดเป็นอย่างดีตามพื้นฐานความเข้าใจของตน ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายบัญชีอาจมีทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งทัศนคติที่แคบนี้มีผลทำให้ประสิทธิภาพในการสื่อสารในองค์กรลดลง เพราะเป็นการยากที่แต่ละบุคคลจะเข้าใจทัศนคติของบุคคลอื่นได้อย่างครบถ้วน

6. อำนาจหน้าที่และสถานภาพ (Authority and Status Levels) จากความจริงที่ว่าสถานภาพของบุคคลในองค์กรที่แตกต่างกันมีผลกระทบต่อการสื่อสารในการทำความเข้าใจร่วมกัน เช่น พนักงานมักจะไม่ค่อยรายงานข่าวร้ายให้กับผู้จัดการ และมักลังเลใจที่จะกล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา นอกจากนั้นผู้จัดการระดับสูงอาจลืมไปว่า พนักงานระดับล่างยังคงมีความจำเป็นต้องรับรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลก เช่นกัน

7. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อวิถีทางในการสื่อสารภายในองค์กร ถ้าองค์กรใดมีค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปอย่างรวดเร็ว ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมนี้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสาร และการถ่ายทอดทักษะระหว่างกันในกลุ่มผู้จัดการและพนักงาน ซึ่งถือเป็นพื้นฐานที่ดีต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความได้เปรียบในการแข่งขัน

8. ข้อจำกัดของโครงสร้าง (Structure Restrictions) กรอบภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน และการยึดมั่นในสายการบังคับบัญชาอาจเป็นข้อจำกัดต่อการสื่อสารในองค์กรได้เช่นกัน เช่น การสื่อสารระหว่างหน่วยงานต้องจำกัดตัวลงตามกรอบของงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ การที่ข้อมูลข่าวสารต้องส่งผ่านสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ต่างมีผลทำให้เกิดความล่าช้าในการสื่อสารทั้งสิ้น

9. ประเด็นของความหลากหลาย (Diversity Issues) เมื่อบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน ดังนั้น การถ่ายทอดข่าวสารที่ใช้ระหว่างกันไม่ว่าจะเป็นถ้อยคำ การเน้นเสียง อากัปกริยา หรือพฤติกรรมที่เป็นวัจนภาษา และอวัจนภาษาเหล่านี้ จะมีความแตกต่างกันไปในกลุ่มชน และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันซึ่งความหลากหลายของบุคคลจะมีผลต่อการตีความข่าวสารต่าง ๆ แยกต่างหากและมีส่วนทำให้ประสิทธิผลในการสื่อสารลดลง

10. ความแตกต่างในกรอบของภาระหน้าที่ (Boundary Differences) พนักงานที่มีภาระหน้าที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลในการสื่อสารเช่นกัน กล่าวคือ โดยทั่วไปผู้จัดการในระดับต้น และพนักงานมักมีมุมมองในกรอบภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย และจะรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงานที่ตนสังกัดเป็นหลัก ดังนั้น จึงมีผลต่อการตีความข่าวสารในมุมมองของตน เช่น เมื่อผู้จัดการระดับสูงให้ผู้จัดการฝ่ายการผลิต และฝ่ายการตลาดรายงานสาเหตุที่ยอดขายมีแนวโน้มต่ำลงและทัศนคติของฝ่ายการผลิต และฝ่ายการตลาดมักมีมุมมองที่แตกต่างกันไป ฝ่ายการผลิตอาจมองไปที่การไม่มีประสิทธิภาพในการจัดการของฝ่ายการตลาด ขณะที่ฝ่ายการตลาดอาจมองไปที่ปัญหาด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544, น. 204 - 206) ได้กล่าวถึง การแบ่งอุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. การบิดเบือนการสื่อสาร การบิดเบือนที่เกิดขึ้นนั้นอาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความหมายที่สื่อสารไปนั้น ถูกดัดแปลง แก้ไข

2. ภาระหน้าที่การรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร เป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณ และความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ซึ่งตัวแปรทั้งสองตัวนี้จะต้องพิจารณาร่วมกัน บุคคลจะได้รับข้อมูลข่าวสารมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับช่องทางของการสื่อสาร

นอกจากบุคคลสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่ไม่สลับซับซ้อนได้ดีกว่าข้อความที่สลับซับซ้อน และไม่อาจคาดคะเนได้ภาวะที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 ภาวะในการสื่อสารที่น้อยเกินไป โดยผู้ปฏิบัติงานถูกตัดออกจากสายใยของการสื่อสารขององค์กร ก่อให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารขององค์กร คือ

2.1.1 องค์กรสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะนำสิ่งนำเข้า การกระทำตอบสนอง และสิ่งย้อนกลับแก่องค์กร

2.1.2 ผู้ปฏิบัติงานที่ถูกกละเลยจะตอบสนองความต้องการ ในเรื่องการสื่อสารด้วยการพูดซุบซิบนินทา และการพูดคุยเล่น

2.2 ภาวะในการสื่อสารที่มากเกินไป ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล ระบบ หรือองค์กร ไม่สามารถดำเนินการกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ผลเสียจะเกิดขึ้นเฉพาะในองค์กร เปิดที่บุคคลสามารถหาข้อมูลข่าวสารอย่างไม่จำกัด ปัญหาเรื่องภาวะที่มากเกินไปในการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเกิดจากจำนวน และความสลับซับซ้อนที่มีมากขึ้นของข้อมูลข่าวสาร ทำให้ไม่สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และจำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ ผลจากการที่มีภาวะความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารมากเกินไปทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสับสนได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้

2.3 ภาวะในการสื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการ บริหารงาน ผลจากการมีภาวะความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่เหมาะสมบุคคลจะรู้สึกว่าได้ รับการจูงใจ และมีประสิทธิภาพในการทำงาน

ปัญหาภาวะในการสื่อสารนอกจากจะก่อให้เกิดผลเสีย ในระดับปัจเจกบุคคลแล้วยังก่อให้เกิดผลเสียในระดับองค์กรอีกด้วย ในกรณีที่มีภาวะมากเกินไป ทำให้การประมวลผลสารสนเทศ (Information Processing) ขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ลดคุณภาพของการตัดสินใจ ลดความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน การขาดงานเพิ่มขึ้นอัตราการ เข้าออกในงานจะสูงขึ้น และลดผลิตภาพขององค์กรโดยรวม

#### 2.11 การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร

เนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการบริหารประสิทธิภาพ ขององค์กรเสมอการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญ ประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์กร คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสาร ในองค์กร และลดความผิดพลาด หรืออุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุป ได้ดังนี้ Szilagyi and Wallace (1990, pp. 502 - 504, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548, น. 152 - 154)

1. การติดตามผล และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow - Up and Feed Back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ (Two - Way) ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกัน หรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผล และข้อมูลย้อนกลับ อาจตรวจสอบได้จากการตอบโต้ การแสดงออกของผู้รับสาร จะทำให้เราทราบความถูกต้องของการสื่อสาร

2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (Parallel Channels and Repetition) การใช้วิธีการสื่อสาร และช่องทางการสื่อสารหลายวิธี ทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการสั่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาเพิ่มเข้าไปด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. ระยะเวลา (Timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความคิดด้านเวลา และความไม่เหมาะสมในการสื่อสาร ณ เวลาหนึ่ง ๆ องค์กร และกลุ่มอาจกำหนดมาตรฐานด้านเวลา เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้เสร็จเมื่อใด เพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงาน และสั่งการในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องแยกแยะระหว่างงานประจำกับงานจร ซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาอันทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4. ให้ความสนใจกับภาษา (Attention to Language) ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ระดับของคำ และความหมายของคำเป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำ และระดับของภาษานี้จะเกี่ยวกับการทำความเข้าใจกับผู้ที่เราสื่อสารด้วยว่าควรจะใช้ระดับภาษาใด

5. ศูนย์กลางข้อมูล (Information Communication and Information Centers) การสื่อสาร โดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็ว และยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์กรอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าว โดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์กร ก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้อง และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (The Exception Principle and The Need to Know) เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษ และให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูล หรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป

7. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (Communication Etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาด หรือมีมากเกินไปจนความจำเป็น การสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการสื่อสารได้

8. สรุปได้ว่า การสื่อสารด้วยการพูดกับการเขียนมีแนวโน้มที่จะเป็นไปภายใต้หลักเกณฑ์เดียวกัน แต่การสื่อสารด้วยการเขียนจะต้องระมัดระวังการใช้ภาษามากกว่าปกติ เพราะการรับรู้จากการพูด คือ การฟัง แต่การรับรู้จากการเขียน คือ การอ่าน ซึ่งสามารถทบทวนได้ด้วยผู้รับสารเอง การสื่อสารด้วยการเขียนจะไม่ได้รับการสังเกต หรือการสะท้อนกลับจากผู้อ่าน ทำให้การสื่อสารด้วยการเขียนต้องใช้คำพูดที่ชัดเจน และง่ายต่อการเข้าใจ

## 2.4 เขตเศรษฐกิจพิเศษ

### 2.4.1 ความเป็นมา

ดำรง แสงทวีเลิศ และนันทิกา ทังสุพานิช (2445, น. 42) ได้กล่าวถึง การพัฒนาประเทศ โดยการส่งเสริมให้มีการค้า และการลงทุนที่เพิ่มขึ้น จะช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศมีการขยายตัว แนวทางการพัฒนาพื้นที่ในลักษณะของ “เขตเศรษฐกิจพิเศษ” (Special Economic Zone) นับเป็นแนวทางการพัฒนาที่มีการศึกษา และกล่าวถึงกันมานานในประเทศไทย คำว่า “เขตเศรษฐกิจพิเศษ” เป็นที่รู้จักของคนไทยมานานพอสมควร แต่หากถามว่าลักษณะใดจึงเรียกว่าเขตเศรษฐกิจพิเศษ จะได้รับคำตอบที่หลากหลาย และแตกต่างกันออกไป สิ่งที่เราเรียกว่าพิเศษในที่นี้ หมายถึง การได้รับสิทธิพิเศษทางด้านต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการลงทุน ไม่ว่าจะเป็นสิทธิพิเศษทางภาษีอากร การส่งเสริมการลงทุนความพร้อมของปัจจัยการผลิต การอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกรรม และบริการพื้นฐานต่าง ๆ ตั้งแต่ระบบขนส่งไฟฟ้า ประปา ฯลฯ และจะมีคำเรียกเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษ (Special Economic Zone) เขตอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก (Export Processing Zone) คลังสินค้าทัณฑ์บน (Bonded Warehouse) และเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน (Special Border Economic Zone) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับว่าจะให้ความสำคัญกับการประกอบกิจกรรมประเภทใด หรือคำใดจะเป็นที่น่าดึงดูดนักลงทุนมากที่สุด

### 2.4.2 แนวคิด และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ

คณะกรรมการเศรษฐกิจ การพาณิชย์ และอุตสาหกรรม วุฒิสภา (2548) ได้กล่าวถึงการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษดังกล่าวนี้ ถือเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมท้องถิ่นนั้นให้มีความเจริญมากยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (2548) ได้กล่าวถึง แนวความคิดเกี่ยวกับเขตเศรษฐกิจพิเศษนี้ มีวัตถุประสงค์หลักในการกระจายการพัฒนาไปสู่พื้นที่ต่าง ๆ เพื่อมิให้การพัฒนากระจุกตัวเฉพาะในเมืองใหญ่ โดยใช้กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่หลากหลายเป็นตัวนำในการพัฒนา ซึ่งนอกจากจะช่วยกระจายการพัฒนาไปสู่พื้นที่เฉพาะที่ได้รับการจัดตั้งเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษอันเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่เฉพาะ และพื้นที่ใกล้เคียงโดยตรงแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และศักยภาพในการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าโลก อีกด้วย

เขตเศรษฐกิจพิเศษ หมายถึง พื้นที่แห่งหนึ่งแห่งใดที่ได้รับการกำหนด และพัฒนาขึ้นมา ภายใต้กฎหมายและการบริหารกิจการในลักษณะเฉพาะ ซึ่งภายในเขตเศรษฐกิจพิเศษดังกล่าวนี้ จะมีการปรับปรุงลักษณะทางกายภาพของอสังหาริมทรัพย์ เพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะรองรับการลงทุนจากต่างประเทศ เช่น การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี การอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจการและบริการขั้นพื้นฐานต่าง ๆ ตั้งแต่ระบบขนส่งระบบไฟฟ้า ระบบประปา นอกจากนี้ ยังจัดให้มีกิจการสนับสนุนและกิจการต่อเนื่อง ได้แก่ การจัดให้มีระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สุขอนามัย และพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน เป็นต้น

สิริวิชา สิทธิชัย (2551, น. 6) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษเป็นการสร้างแรงจูงใจให้มีการลงทุนภายในประเทศ โดยมีรูปแบบการบริหาร และให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยมีกฎเกณฑ์แตกต่างไปจากกฎเกณฑ์ที่ใช้บังคับปกติ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้วยการพัฒนาพื้นที่ให้เป็นประตูการค้าในฐานะการผลิตและระบายสินค้าของนักลงทุนทั้งใน และต่างประเทศ โดยอาศัยวัตถุดิบและแรงงานจากพื้นที่โดยรอบทั้งภายใน และประเทศเพื่อนบ้าน ผ่อนคลายกฎระเบียบที่กีดขวางทางการค้า การลงทุนระหว่างประเทศ และปรับปรุงกฎหมายนโยบายสนับสนุนการลงทุนในประเทศ ทั้งด้านสิทธิประโยชน์ จัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) การผ่อนปรนใช้แรงงานต่างด้าว และการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศ ส่งเสริมชุมชนในฐานรากให้มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จากการเพิ่มปริมาณการค้า การลงทุน การผลิต โดยเฉพาะการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมชนบท และวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมเข้าสู่ตลาดระดับภาค และประเทศ นำไปสู่การจ้างงานลดปัญหาการว่างงาน เพิ่มรายได้ และการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณูปโภคต่าง ๆ จะช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมชุมชนดีขึ้น

เรวดี แก้วมณี (2556) ประเทศที่นำแนวคิดการพัฒนาพื้นที่เฉพาะ เพื่อประโยชน์ในการกระตุ้นเศรษฐกิจมาปรับใช้นั้น ส่วนใหญ่เป็นประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งสิ้น เนื่องจากโครงสร้างทางการเมืองการปกครองของประเทศเหล่านี้ไม่เอื้อต่อการพัฒนาระบบการให้บริการทั้งระบบในคราวเดียวกัน หรือหากจะทำให้สำเร็จต้องใช้เวลาในการดำเนินการค่อนข้างนาน ซึ่งไม่ทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โลกในยุคไร้พรมแดนประเทศเหล่านี้ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาพื้นที่เฉพาะก่อนอื่นจะทำให้การพัฒนาระบบการให้บริการกระจายไปตามส่วนต่าง ๆ ของประเทศในระยะเวลาต่อไป (สาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นประเทศแรกที่พัฒนา และประยุกต์ใช้แนวคิดเขตเศรษฐกิจพิเศษ) โดยการกำหนดพื้นที่เป้าหมายที่รัฐจะลงทุนด้านการจัดทำผังเมืองที่เหมาะสม การจัดหาสาธารณูปโภคที่จำเป็นต่อการประกอบกิจการ และที่อยู่อาศัยอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งนำระบบการให้บริการที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพของประเทศตะวันตกมาประยุกต์ใช้ในพื้นที่เป้าหมาย โดยเน้นการให้บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จภายในเวลาที่กำหนดนอกจากนี้ ยังสร้างเงื่อนไขอื่นที่กระตุ้นให้นักลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักลงทุนต่างประเทศได้เข้ามาลงทุนในพื้นที่เป้าหมายด้วย เช่น การให้สิทธิพิเศษด้านภาษีอากร การส่งเงินตราต่างประเทศเข้าออกในเขตเศรษฐกิจพิเศษ การให้สิทธิพิเศษในการเข้ามาทำงานของแรงงานผู้มีประสบการณ์เป็นต้น แม้ในปัจจุบันอินเดียและเกาหลีใต้ซึ่งเป็นประเทศเสรีประชาธิปไตย ก็ได้นำแนวคิดเขตเศรษฐกิจพิเศษไปประยุกต์ใช้แล้ว แต่อาจเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น Special Economic Zone, Free Economic Zone, Free Zone เป็นต้น

ชรินทร์ หาญสืบสาย, 2556) ตัวอย่างเขตเศรษฐกิจพิเศษที่มีการจัดตั้งในประเทศต่าง ๆ ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีก็มี เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษเซินเจิ้น เขตเศรษฐกิจพิเศษชัวเถา ในมณฑลกวางตุ้งของสาธารณรัฐประชาชนจีน เขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนจีน - เวียดนาม เขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนจีน - เมียนมาร์ เป็นต้น

เชิญ ไกรนรา (2556) ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า การพัฒนาพื้นที่เฉพาะเพื่อประโยชน์ในการกระตุ้นเศรษฐกิจนั้น มีทั้งการกำหนดพื้นที่เฉพาะให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ และการพัฒนาพื้นที่ชายแดนให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งการพัฒนาพื้นที่ชายแดนให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษนั้น จะมีความได้เปรียบในเรื่องพื้นที่ที่ติดต่อกับอีกประเทศหนึ่งอันจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจทั้งด้านการลงทุน และการจ้างแรงงาน ในต่างประเทศการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนเริ่มดำเนินการครั้งแรกระหว่างประเทศเม็กซิโก และสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2508 ซึ่งโดยทั่วไปเรียกกันว่า มาควิลาดอรา (Maquiladora) หรือเขตการผลิตอุตสาหกรรม เพื่อการส่งออก โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการจ้างงานในเมืองชายแดน มาควิลาดอรา ส่วนใหญ่ตั้งอยู่บริเวณชายแดนด้านตะวันตกเฉียงเหนือ ที่รู้จักกันในชื่อ “Zona Libre” หรือเขตเสรีซึ่งประกอบด้วยรัฐบาจา แคลิฟอเนีย และบางเมืองในรัฐ โซโนราที่มีบทบาทเป็นเมืองท่าเสรี ซึ่งการค้า และการลงทุนจากสหรัฐอเมริกาในเขตนี้ เป็นไปอย่างเสรีอุตสาหกรรมหลักในเขตเศรษฐกิจชายแดนเหล่านี้ ประกอบด้วย สิ่งทอ อิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์ไฟฟ้า และยานยนต์



ชาตีส สัมมะวัฒนา (2557) ได้กล่าวถึง แนวคิดการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในต่างประเทศนั้น ประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศในกลุ่มองค์กรความร่วมมือ และพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือที่เรียกว่า (Organization for Economic Cooperation and Development : OECD) ไม่มีแนวคิดการพัฒนาพื้นที่เฉพาะ เพื่อประโยชน์ในการกระตุ้นเศรษฐกิจ แต่จะเน้น “การพัฒนากระบวนการให้บริการทั้งระบบ” โดยการลดกฎระเบียบ และขั้นตอนที่ไม่จำเป็น มีการจัดเก็บข้อมูลด้านต่าง ๆ ในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นระบบ และบูรณาการข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้บริการในลักษณะของศูนย์บริการร่วม (Service Center) รวมทั้งมีการนำระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการต่าง ๆ ซึ่งทำให้ผู้รับบริการใช้บริการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สำหรับกรณีสหภาพยุโรป (European Union) นั้นถือหลัก (Free Trans - Bordering of Goods, Labor and Capital) ประเทศสมาชิก จึงไม่มีการพัฒนาพื้นที่พิเศษขึ้นเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ แต่เน้นการพัฒนากระบวนการให้บริการทั้งระบบเช่นเดียวกับประเทศในกลุ่ม OECD หากประเทศที่จะเข้าเป็นสมาชิกใหม่มีการตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษอยู่เดิมก็ต้องยกเลิก

#### 2.4.3 การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษของประเทศไทย

ดำรง แสงทวีเลิศ และ นันธิกา ทั้งสุพานิช (2545) ได้กล่าวถึง เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศ จึงจำเป็นต้องพัฒนาพื้นที่อื่น ๆ ที่มีศักยภาพพอที่จะพัฒนาเป็นฐานอุตสาหกรรมใหม่ของประเทศได้ โดยเฉพาะเมื่อประเทศเพื่อนบ้านของไทยได้เปิดประเทศ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อสร้างความเจริญให้ประเทศ และให้ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในพื้นที่ชายแดนจึงเริ่มได้รับความสนใจ ประกอบกับพื้นที่ชายแดนของไทยเองได้มีการพัฒนามาแล้วระยะหนึ่ง ทั้งทางด้านอุตสาหกรรม การค้า และบริการ โดยบางพื้นที่มีสภาพทางกายภาพ และศักยภาพเหมาะสมที่จะพัฒนาเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษอย่างมากการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายแดนที่มีการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ จึงมีความได้เปรียบและเหมาะสมที่จะพัฒนาให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษได้มากกว่าพื้นที่อื่น

บริษัท สำนักงานกฎหมายมิซัย ฤชพันธุ์ จำกัด (2547) ได้กล่าวถึง การพัฒนาพื้นที่เฉพาะในประเทศไทยเริ่มจากประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 339 ในปี พ.ศ. 2515 ให้มีการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมภายใต้การบริหารของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) นิคมอุตสาหกรรมแห่งแรกที่จัดตั้งขึ้น คือ นิคมอุตสาหกรรมบางชัน ต่อมาจำนวนนิคมอุตสาหกรรมก็เพิ่มมากขึ้น โดยผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมจะได้สิทธิประโยชน์ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 ซึ่งแบ่งออกได้เป็นสิทธิประโยชน์ทั่วไป ซึ่งใช้กับนิคมทุกแห่ง และสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมสำหรับผู้ประกอบการในเขตอุตสาหกรรมส่งออก แต่การดำเนินการของนิคมอุตสาหกรรมยังมีข้อจำกัดหลายด้าน ได้แก่

1. ขอบเขตของกิจกรรม ยังจำกัดอยู่เฉพาะการประกอบการ ด้านอุตสาหกรรม
2. ขาดอิสระด้านการเงิน บุคลากร และการบริหารจัดการ
3. ขาดความคล่องตัวในการจัดหาที่ดินเพื่อจัดตั้ง หรือขยายพื้นที่นิคม
4. ไม่มีอำนาจในการจดทะเบียน อนุมัติ และอนุญาตแทนหน่วยงานอื่น ๆ

ชรวดี แก้วมณี (2556) ได้กล่าวถึง หากพิจารณาในส่วนของแนวคิดการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในประเทศไทย พบว่า แนวคิดการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษไม่ใช่เรื่องใหม่ในประเทศไทย ที่ผ่านมามีการพัฒนาในลักษณะนี้ภายใต้รูปแบบต่าง ๆ กัน ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรม (Industrial Estate : IE) เป็นรูปแบบการพัฒนาของพื้นที่เฉพาะ เขตอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก (Export Processing Zone : EPZ) เป็นรูปแบบการพัฒนาของเมืองใกล้ท่าเรือ หรือสนามบิน คลังสินค้าทัณฑ์บน (Bonded Warehouse : BW) หรือร้านค้าปลอดอากร (Duty Free Shop : DFS) และเขตการค้าเสรี (Free Trade Zone : FTZ) หรือเขตการค้าปลอดภาษี (Duty Free Port) เป็นรูปแบบการพัฒนาของเมืองท่า และเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน (Special Border Economic Zone : SBEZ) เป็นรูปแบบการพัฒนาของพื้นที่ตามแนวชายแดนนอกจากนี้ ประเทศไทยมีการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่ใกล้เคียงกับการพัฒนาในลักษณะของเขตเศรษฐกิจพิเศษ ได้แก่ พื้นที่ในโครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก หรืออีสต์เทอร์นซีบอร์ด (Eastern Seaboard Development Program) ซึ่งเริ่มต้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 ครอบคลุมพื้นที่การพัฒนา ระยะแรก 3 จังหวัด คือ ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา ที่รัฐบาลในสมัยนั้นมีนโยบายให้จัดตั้งเขตเศรษฐกิจเฉพาะขึ้นมา เพื่อเร่งรัดการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านเศรษฐกิจ การค้า อุตสาหกรรม และเทคโนโลยี โดยเป้าหมายสูงสุด คือ ต้องการให้พื้นที่นี้เป็นแกนหลักของการพัฒนาประเทศที่เป็นประตูเปิดเชื่อมโยงการพัฒนา (Gateway) ไปสู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ พร้อมกับเชื่อมเส้นทางการค้าสู่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นศูนย์กลางด้าน โลจิสติกส์ และเป็นแหล่งอุตสาหกรรมที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งของโลก

แม้นิคมอุตสาหกรรม และเขตอุตสาหกรรมส่งออกจะส่งผลดีต่อการพัฒนาประเทศไทย ในช่วงที่ผ่านมาแต่แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรม และเขตอุตสาหกรรมส่งออกมีข้อจำกัดที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

**ประการที่หนึ่ง** นิคมอุตสาหกรรม และเขตอุตสาหกรรมส่งออกจำกัดประเภทธุรกิจไว้เฉพาะ “อุตสาหกรรม” “อุตสาหกรรมส่งออก” และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการอุตสาหกรรม หรืออุตสาหกรรมส่งออกเท่านั้น ทำให้นิคมอุตสาหกรรม และเขตอุตสาหกรรมส่งออกไม่สามารถรองรับธุรกิจอื่นอันเป็นประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจได้ เช่น การเกษตร การท่องเที่ยว การขนส่ง และการบริการ เป็นต้น

**ประการที่สอง** องค์กรที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรม และเขตอุตสาหกรรมส่งออกไม่มีอำนาจในการให้บริการแก่ผู้ประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรม และเขตอุตสาหกรรมส่งออกแบบเบ็ดเสร็จ ทำให้การให้บริการแก่ผู้ประกอบการล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพตามที่ควรจะเป็น

ข้อจำกัดทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้น ทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิด “เขตเศรษฐกิจพิเศษ” (Special Economic Zone) ขึ้นเพื่อแก้ไขข้อจำกัดทั้งสองประการดังกล่าว โดยเขตเศรษฐกิจพิเศษมีสาระสำคัญ ๆ 3 ประการ คือ

1. เขตเศรษฐกิจพิเศษไม่มีการจำกัดประเภทของธุรกิจ โดยนอกจากการอุตสาหกรรมแล้วผู้ประกอบการภายในเขตเศรษฐกิจพิเศษยังสามารถประกอบธุรกิจการเกษตร การปศุสัตว์ การประมง การท่องเที่ยว การขนส่ง การเคหะ และการก่อสร้าง การวิจัย และการผลิตที่ต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูง ตลอดจนการค้า และการบริการด้วย
2. ผู้อาศัย และผู้ประกอบการธุรกิจในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จะต้องได้รับสิทธิพิเศษทางภาษีอากร
3. องค์กรบริหารเขตเศรษฐกิจพิเศษจะต้องมีอำนาจอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ผู้ประกอบการ และผู้อาศัยในเขตเศรษฐกิจพิเศษทุกเรื่อง เพื่อให้การประกอบธุรกิจเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

สมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย (2557) ได้กล่าวถึง สาระสำคัญของเขตเศรษฐกิจพิเศษทั้งสามประการดังกล่าวข้างต้น จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และศักยภาพในการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าระหว่างประเทศไทยกับนานาประเทศ รวมทั้งช่วยกระจายการพัฒนาไปสู่พื้นที่เฉพาะที่ได้รับการจัดตั้งเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ อันเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยตรงในพื้นที่เฉพาะ และพื้นที่ใกล้เคียงด้วย

#### 2.4.4 การพัฒนาการค้าชายแดนสู่เขตเศรษฐกิจพิเศษ

ชชาติรส สัมมะวัฒนา (2557) ได้กล่าวถึง ประเทศไทยตั้งอยู่บนภูมิประเทศที่เป็นเหมือนศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบ ได้แก่ เมียนมาร์ สปป.ลาว กัมพูชา และมาเลเซีย มีแนวชายแดนระยะทางประมาณ 5,656 กิโลเมตร มีด่านการค้าชายแดนจำนวน 91 จุด เป็นจุดผ่านแดนถาวร 38 จุด จุดผ่อนปรนการค้า 53 จุด นอกจากนี้การรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนส่งผลให้อาเซียนมีการเติบโตทั้งด้านเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุนมากขึ้น ประกอบกับเศรษฐกิจโลกที่ยังคงหดตัวประเทศมหาอำนาจหลายประเทศมีกำลังซื้อลดลง ดังนั้นประเทศไทย จึงหันมาให้ความสำคัญกับการค้าชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน และกลุ่มประเทศภายใต้กรอบความร่วมมือต่าง ๆ ในภูมิภาค เช่น 1) ความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง

(Greater Mekong Subregion : GMS เป็นความร่วมมือของ 6 ประเทศ คือ ไทย, เวียดนาม, สปป.ลาว, กัมพูชา, เวียดนาม และจีน (ยูนนาน) 2) ความร่วมมือระหว่างประเทศลุ่มแม่น้ำอิระวดี - เจ้าพระยา - แม่โขง (Aeyawadee - Chaopraya - Mekong Economic Cooperation : ACMECS) เป็นข้อตกลงความร่วมมือด้านธุรกิจระหว่างประเทศไทย, เวียดนาม, สปป.ลาว, กัมพูชา และเวียดนาม 3) โครงการความร่วมมือเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย - มาเลเซีย - ไทย (Indonesia - Malaysia - Thailand Growth Triangle : IMT - GT) เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้การค้าชายแดนมีบทบาทสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาภูมิภาค และเป็นการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของสินค้าไทยในตลาดประเทศเพื่อนบ้าน

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ (2557) ได้กล่าวถึง มูลค่าการค้าชายแดนของไทยกับประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่ประเทศเพื่อนบ้านเหล่านี้ มีการปรับเปลี่ยนมาดำเนินนโยบายเศรษฐกิจ และการค้าเสรีมากขึ้น รวมไปถึงพัฒนาการของกรอบความร่วมมือ และความตกลงทางการค้าในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มอนุภูมิภาค ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีส่วนช่วยส่งเสริมให้มูลค่าการค้าระหว่างกันเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประโยชน์ที่เกิดจากการค้าชายแดนนั้น ไม่เพียงแต่ส่งผลดีต่อผู้คนที่อาศัยอยู่ในบริเวณชายแดนเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อความใกล้ชิด และความร่วมมือระหว่างกันในด้านต่าง ๆ มากขึ้นอีกด้วย โดยประมาณ 80% ของมูลค่าการค้าระหว่างประเทศของไทยกับประเทศเพื่อนบ้านอยู่ในรูปการค้าชายแดน (Border Trade) ทั้งนี้ แม้ว่าการค้าชายแดนจะมีสัดส่วนเพียงแค่ราว 3 - 5% ของมูลค่าการค้าระหว่างประเทศทั้งหมดของไทย แต่หากพิจารณาเฉพาะมูลค่าการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านที่มีพรมแดนติดต่อกับไทยทั้ง 4 ประเทศ แล้วพบว่า มากถึงราว 80% ของธุรกรรมทางการค้าระหว่างประเทศทั้งหมดอยู่ในรูปของ (Border Trade) ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน ซึ่งมีมูลค่าไม่สูงมากนัก เช่น สินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าเกษตรบางชนิด และสินค้าที่หาได้จากธรรมชาติ เป็นต้น โดยพบว่า ปัจจุบันไทยมีจุดการค้าชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศ ทั้งในส่วนของจุดผ่านแดนถาวรจุดผ่านแดนชั่วคราว และจุดผ่อนปรนทางการค้า

อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ (2557) ได้กล่าวถึง ภาพรวมของ 31 จังหวัดชายแดนของไทย มีมูลค่า GPP รวมในปี 2555 เท่ากับ 1.83 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 15 ของ GDP รวมของประเทศ และมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยในช่วง 5 ปี (2550 - 2555) เท่ากับร้อยละ 2.9 การค้าชายแดนมีมูลค่าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วง 6 ปี (2551 - 2556) โดยในปี 2556 มีมูลค่าสูงถึง 9.24 แสนล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2551 ร้อยละ 28.5 คิดเป็นอัตราเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 5.08 / ปี รวมถึงมีสัดส่วนสำคัญในการค้าระหว่างประเทศของไทยกับประเทศเพื่อนบ้านมาโดยตลอดบทบาทของเมืองชายแดนส่วนใหญ่เป็นด้านโลจิสติกส์ และการค้าข้ามพรมแดนที่เชื่อมโยงกับฐานผลิตในภาคกลางของประเทศ

แต่ยังไม่มีฐานการผลิตหลักในพื้นที่เมืองชายแดนมีจุดที่ตั้งที่ได้เปรียบในการเชื่อมโยงกับภูมิภาค จึงควรส่งเสริมการพัฒนาในลักษณะของคลัสเตอร์ เชื่อมโยงกับพื้นที่ตอนในหรือจังหวัดอื่น ๆ เพื่อสร้างกิจกรรมที่มีมูลค่าเพิ่ม เพื่อให้พื้นที่สามารถสร้างประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ โดยไม่เป็นเพียงทางผ่านรวมถึงกระจายประโยชน์ในการพัฒนา และเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชนในพื้นที่แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่า เมืองชายแดนก็ยังคงมีปัญหาไม่ว่าจะเป็นการขาดการจัดระเบียบพื้นที่และการลงทุน เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ปัญหาความมั่นคงตามแนวเส้นเขตแดนยังไม่ชัดเจน ปัญหาด้านสังคมข้ามพรมแดน การขาดกลไกบูรณาการการทำงานเรื่องชายแดนเป้าหมาย แนวคิด (Concept) และการพัฒนาพื้นที่ชายแดน ซึ่งตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาพื้นที่ชายแดนให้เป็นประตูเศรษฐกิจเชื่อมโยงภูมิภาค สร้างเครือข่ายระบบการผลิตร่วมที่สร้างสรรค์ เพื่อบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคง รวมถึงตั้งเป้าหมายการขยายตัวมูลค่าการค้าชายแดนของไทยให้เท่ากับร้อยละ 15 / ปี จึงเป็นที่น่าสนใจว่าพื้นที่เมืองชายแดนถือว่ามีความสำคัญในเชิงการค้าการลงทุน การค้าบริเวณชายแดน จึงควรมีการพัฒนาให้เอื้อประโยชน์ต่อการลงทุน ซึ่งการพัฒนาเมืองชายแดนอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องดำเนินการด้วยความร่วมมือจากหลายฝ่ายเพื่อเสริมสร้างศักยภาพพื้นที่ชายแดนของไทยและเพื่อนบ้านพร้อม ๆ ไปด้วยการรักษาผลประโยชน์ และการอยู่ดีกินดีของประชาชนในพื้นที่ การพัฒนา “ความเป็นเมืองชายแดน” ไปสู่การเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ จะเป็นการเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของพื้นที่สร้างประโยชน์จากความเชื่อมโยงกับฐานการผลิตหลักของประเทศภาค และประเทศในภูมิภาค ดึงดูดการลงทุนจากในและต่างประเทศ และตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศในภาพรวมมีการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์พื้นที่ และการส่งเสริมกิจกรรมในพื้นที่อย่างเป็นระบบได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ คุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่ดีขึ้นมีการจ้างงาน และเพิ่มรายได้ให้ชุมชน รวมถึงมีกฎระเบียบ และแนวทางการกำกับดูแลผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และสังคมที่ได้มาตรฐาน และมีการบังคับใช้ที่เข้มแข็ง มีการแก้ปัญหาข้อจำกัดเดิมในพื้นที่ และการป้องกันผลกระทบเชิงลบต่าง ๆ เช่น ปัญหาขาดแคลนแรงงาน ไร้ทักษะ ปัญหาสิ่งแวดล้อม หรือความแออัดของค่านิยมแดนเป็นพื้นที่ลำดับความสำคัญสูงที่ได้รับการสนับสนุนเงิน โบนัสและงบประมาณ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานจากภาครัฐสามารถเสริมสร้างศักยภาพความแข็งแกร่งของหน่วยงานภาคเอกชน และชุมชนในพื้นที่ตั้งแต่การวางแผน บริหารจัดการ และการติดตาม ประเมินผล

เขตเศรษฐกิจพิเศษเป็นพื้นที่พิเศษหรือบางส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการค้าสินค้าและบริการ หรือการลงทุน เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อันเนื่องมาจากการค้าบริเวณพรมแดน และการค้าเสรีภายใต้กรอบอาเซียน ซึ่งประโยชน์ของการเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ คือ จะเป็นพื้นที่ที่มีการผ่อนปรนในเรื่องกฎระเบียบการลงทุน และมีกาให้สิทธิพิเศษหลายประการแก่นักลงทุน รวมไปถึงสิทธิประโยชน์ด้านภาษี เพื่อดึงดูดนักลงทุนให้เข้ามาลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ ยังมีการอำนวยความสะดวกให้แก่เกษตรกรหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการอำนวยความสะดวกด้านข้อมูล การอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมบริการพื้นฐานต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้า ประปา เป็นต้น

ซึ่งศักยภาพด้านการจัดการด้านพรมแดนไทยในการพัฒนา “ความเป็นเมืองชายแดน” ไปสู่การเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ ควรพิจารณาเป็น 2 ประเด็น คือ

1. เมืองชายแดน ต้องมีระบบการบริหารจัดการ ยกตัวอย่างกรณีเมืองชายแดนอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ได้มีการวางแนวทางการพัฒนาไปเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษแม่สอด มาตั้งแต่ปี 2547 แต่ความคืบหน้าก็ยังไม่อย่างล่าช้า ซึ่งตรงข้ามกับเมืองเมียวดีของพม่าที่เปรียบเสมือนเมืองคู่แฝดกับแม่สอด ที่ขณะนี้ถูกยกระดับขึ้นเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษเมียวดี เพื่อเตรียมพร้อมรับการลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติแล้วตั้งแต่ปี 2554

2. เมืองชายแดน ต้องมีระบบกระจายความรับผิดชอบ และทรัพยากรที่เพียงพอให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งตามกฎหมายแล้วจะทำให้องค์กรท้องถิ่นสามารถพัฒนาพื้นที่เองได้ สิ่งที่สำคัญ คือ องค์กรท้องถิ่นนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์และนำองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในพื้นที่ และเอื้อให้กับภาคเอกชนที่เขามีเงินทุนอยู่แล้วสามารถพัฒนาศักยภาพ หรือเปลี่ยนแปลงพื้นที่เมืองได้

#### 2.4.5 โอกาส และผลกระทบในการพัฒนาพื้นที่ให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ

ชรินทร์ หาญสืบสาย (2556) ได้กล่าวถึง การพัฒนาพื้นที่เฉพาะให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษจะนำมา ซึ่งการกระตุ้นทางเศรษฐกิจ ทั้งการค้า การลงทุนการจ้างแรงงาน ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จจะต้องผ่านการศึกษ การวางยุทธศาสตร์การพัฒนา แต่ก็ต้องไม่ลืมว่าในการพัฒนานั้น แม้จะนำมาซึ่งโอกาสอันเป็นผลดีต่อภาคเศรษฐกิจ แต่ในทางกลับกันก็นำมา ซึ่งผลกระทบในหลายมิติโดยเฉพาะผลกระทบทางด้านสังคมที่จำต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการพัฒนาด้วย ดังนั้น จำต้องมีการศึกษาและวางแผนการดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษารูปแบบเขตเศรษฐกิจในต่างประเทศ เพื่อนำมาปรับใช้กับของประเทศไทย การสร้างความเข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นของทุกภาคส่วน ในการพัฒนาพื้นที่ และการเตรียมความพร้อม ซึ่งการพัฒนาพื้นที่ให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษนำมาซึ่ง โอกาส ดังนี้

1. ทำให้ปริมาณและมูลค่าการค้า และบริการตามแนวชายแดนเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One - Stop Service) ที่สอดคล้องกับระบบ (ASEAN Single Window) ซึ่งจะสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติให้เข้ามาลงทุนมากขึ้น
2. รายได้จากการท่องเที่ยวจะเพิ่มขึ้น และมีการเชื่อมโยงการท่องเที่ยวของไทยกับประเทศเพื่อนบ้านอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการท่องเที่ยวในภูมิภาคให้สามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว
3. รายได้จากการเก็บภาษีจะเพิ่มขึ้น ทั้งภาษีศุลกากร ภาษีเงินได้ ภาษียานพาหนะ รวมถึงค่าธรรมเนียมต่าง ๆ
4. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีงานทำ มีธุรกิจใหม่ ๆ เกิดขึ้น มีการพัฒนาตนเอง ทั้งทางด้านภาษาทักษะ และองค์ความรู้อื่น ๆ เพื่อปรับตัวเองให้ทันกับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
5. เมื่อมีโครงการใหญ่ ๆ เกิดขึ้นตามนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนามาจะทำให้การพัฒนาทางด้านอื่น ๆ ตามมา
6. ได้ประโยชน์จากแรงงานของประเทศเพื่อนบ้าน และแก้ปัญหาแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมายเข้าเมืองอย่างไรก็ตาม ไม่ว่าโมเดลเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนของไทยจะเลือกแบบใด ก่อนหลัง ความละเอียดอ่อนผลกระทบด้านบวกและลบในแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน นอกจากเรื่องผลดีต่อภาคเศรษฐกิจอันเป็นปัจจัยหลักแล้วจำเป็นที่จะต้องหารูปแบบที่เหมาะสมในระเบียบกฎเกณฑ์ การเห็นพ้องต้องกันของคนในพื้นที่ การรับรู้ที่เท่าเทียมกันในการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (อาคม สุวรรณกันธา, ม.ป.ป.) เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา การพัฒนาเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษจึงอาจนำมาซึ่งผลกระทบ ดังนี้

## 6.1 ผลกระทบ

- 6.1.1 การจัดการทรัพยากรธรรมชาติระหว่างชุมชนกับเขตเศรษฐกิจพิเศษ  
การประกาศเขตเศรษฐกิจพิเศษในพื้นที่ใด ๆ อาจมีผลกระทบกับคนในท้องถิ่นในอำนาจ และสิทธิในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งนี้ด้วยเขตเศรษฐกิจพิเศษสามารถจัดการทรัพยากรทั้งหมดในพื้นที่ได้อย่างเบ็ดเสร็จ ไม่ว่าจะเป็นการครอบครองที่ดินการจัดระบบชลประทานการจัดการป่าไม้ และทะเล ซึ่งอาจมีผลให้เศรษฐกิจชุมชน และสังคมท้องถิ่นอ่อนแอลง
- 6.1.2 ระบบเศรษฐกิจชุมชน และวิถีชีวิตของคนท้องถิ่น  
ชุมชนดั้งเดิมที่อยู่อาศัย หรือทำมาหากินในพื้นที่ที่ประกาศเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ อาจได้รับผลกระทบในการสูญเสียอาชีพถิ่นฐานบ้านเกิดวิถีชีวิตการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรม

เนื่องจากเขตเศรษฐกิจพิเศษจะดำเนินการตามกฎหมายให้มีกรรมสิทธิ์เหนือที่ดินของชุมชน เพื่อดำเนินการ  
ใช้พื้นที่เพื่อการอุตสาหกรรมเกษตรกรรมการท่องเที่ยว หรือกิจกรรมอื่น ๆ

### 6.1.3 ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ

การดำเนินการในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษสามารถสร้างรายได้ และผลกำไร  
จากสิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่ได้รับไม่ว่าจะเป็นเรื่องการยกเว้นภาษีการจ้างแรงงานราคาถูก และการได้รับการ  
การละเว้นข้อบังคับทางกฎหมายรวมถึงการ โหมลงทุนของนักลงทุนต่างชาติแต่รายได้เหล่านี้ อาจ  
กระจุกตัวอยู่กับคนไม่กี่กลุ่มขณะที่ประชาชนในพื้นที่ ซึ่งเป็นเจ้าของทรัพยากรอาจมีรายได้จากเพียง  
ค่าจ้างรายวันหรืออาจไม่ได้ผลประโยชน์จากส่วนนี้เลยหากเจ้าของกิจการเลือกจ้างแรงงานต่างด้าว  
ซึ่งค่าแรงถูกกว่า

### 6.1.4 การจ้างงาน และการกระจายรายได้

การประกาศเขตเศรษฐกิจพิเศษในพื้นที่ใด อาจนำมาซึ่งการย้ายถิ่นฐานอพยพ  
แรงงานข้ามชาติเพิ่มขึ้นมีความเป็นไปได้สูงที่จะมีการนำคนต่างด้าวเข้ามาทำงานในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ  
แทนคนในท้องถิ่นเนื่องจากแรงงานต่างด้าวมักมีค่าแรงถูกกว่าคนในท้องถิ่นอาจว่างงาน และการเข้า  
ไม่ถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะใช้ในการผลิตของคนในท้องถิ่น (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข, 2548)

## 2.4.6 การดำเนินการของภาครัฐ

“เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ” และการจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจ  
พิเศษ” เป็นเรื่องที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ (สศช.) เห็นความสำคัญ  
และได้ริเริ่มมาตั้งแต่ปี 2547 โดยทาง สศช. มีประสบการณ์เชิงพื้นที่จากการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่ง  
ทะเลตะวันออก และการฟื้นฟูพื้นที่เศรษฐกิจจากมหาอุทกภัยที่จำเป็น ที่จะต้องกำหนดเขตการพัฒนา  
ให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนภายในตัวเอง อันเป็นภารกิจที่ สศช. ดำเนินการ และขับเคลื่อนภายใต้  
นโยบายของฝ่ายบริหาร โดยก่อนหน้านั้น ในปี 2546 คณะรัฐมนตรีได้มีมติวันที่ 29 กรกฎาคม 2546  
เรื่อง การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจชายแดนจังหวัดเชียงราย โดยคณะรัฐมนตรี มีมติอนุมัติในหลักการตามที่  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ เสนอเกี่ยวกับการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจ  
ชายแดนจังหวัดเชียงราย โดยให้ใช้กฎหมายที่มีอยู่แล้วของ 3 หน่วยงานหลัก ได้แก่ การนิคมอุตสาหกรรม  
แห่งประเทศไทย (กนอ.) กรมศุลกากร และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.)  
เพื่อจัดให้มีเขตนิคมอุตสาหกรรมทั่วไป (กฎหมาย กนอ.) ที่ได้รับสิทธิประโยชน์แบบเขตปลอดอากร  
(กฎหมายกรมศุลกากร) พร้อมสิทธิประโยชน์ด้านภาษีเงินได้ (กฎหมาย สกท.) ให้ดำเนินการในรูปแบบ  
การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One - Stop Services : OSS) โดยในระยะแรก กนอ. เป็นเจ้าภาพ  
ดำเนินการ ส่วนระยะยาวให้ กนอ. ศึกษาเพื่อจัดการบริหารในลักษณะพื้นที่เฉพาะแบบเบ็ดเสร็จมีความ  
เป็นเอกภาพในการกำกับดูแล ภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายฉบับเดียว และการแต่งตั้งคณะกรรมการ



พิจารณาแนวทางการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจชายแดน โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นประธานกรรมการ

เรวดี แก้วมณี (2556) ได้กล่าวถึง ในส่วนการพัฒนากฎหมายเขตเศรษฐกิจพิเศษนั้น คณะรัฐมนตรี ได้เคยมีมติเห็นชอบในหลักการแนวทางการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจชายแดนจังหวัดตาก ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เสนอเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2547 และให้ไปศึกษาความเหมาะสมเพิ่มเติม โดยให้ความเห็นของคณะรัฐมนตรีไปพิจารณาด้วยการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจชายแดน ควรต้องพิจารณาดำเนินการในลักษณะชุมชนที่ไร้พรมแดนระหว่างกัน (Cross Border Community) เพื่อให้ประชาชนไทย และประเทศเพื่อนบ้านบริเวณชายแดนเดินทางไปมาหาสู่ และติดต่อค้าขายกันได้สะดวก และคล่องตัว อันจะทำให้เกิดผลดีแก่ทั้งสองฝ่ายทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม และการดำเนินชีวิตของประชาชน (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2547) วันที่ 11 มกราคม 2548 คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติหลักการตามที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เสนอร่างพระราชบัญญัติเขตเศรษฐกิจพิเศษ แต่ร่างกฎหมายฉบับนี้ ก็ไม่ได้รับการพิจารณาจากสภาผู้แทนราษฎรเพราะมีการให้ชะลอไว้ก่อน เนื่องจากได้รับการคัดค้านและต่อต้านจากภาคประชาชน ซึ่งต่อมาก็สิ้นสุดวาระของรัฐบาลลงก่อน

สำนักนายกรัฐมนตรี (2556) ได้กล่าวถึง ในปี 2556 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแนวทางการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในพื้นที่ที่มีศักยภาพ โดยมีมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นผู้ดำเนินการสำหรับค่าใช้จ่ายในการศึกษาวิจัยความเหมาะสม จำนวน 50 ล้านบาท อนุมัติให้ สศช. ใช้จ่ายจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉิน หรือจำเป็น ที่กระทรวงการคลังอนุมัติให้กันเงินไว้เบิกเหลือในปีแล้วภายในวงเงิน 50 ล้านบาท เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษา ทำการศึกษาวิจัยความเหมาะสมในการจัดตั้งเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยให้ สศช. ทำความตกลงในรายละเอียดกับสำนักงบประมาณตามขั้นตอนต่อไปตามความเห็นของสำนักงบประมาณ ประเด็นการนำเสนอในที่ประชุมเพื่อหารือเรื่องแนวทางการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน วันศุกร์ที่ 29 มีนาคม 2556 มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. สศช. รายงานสรุปเกี่ยวกับกรอบแนวคิด รูปแบบของเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยทั่วไป การสังเคราะห์บทเรียนจากต่างประเทศ และพื้นที่เป้าหมายในการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ
2. เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีการายงานเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ พ.ศ. 2556 รวมทั้งกลไก และกระบวนการดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

### 3. ที่ประชุมมีมติ ดังนี้

3.1 ให้ สศช. เร่งรัดพิจารณาแนวทางการจัดจ้าง บริษัทที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยควรเป็นบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติเป็นผู้ทำการศึกษาวิจัยโอกาสศักยภาพ และความเหมาะสมในการจัดตั้งเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในพื้นที่เป้าหมายหลักภายในกรอบงบประมาณต่อกลุ่มพื้นที่กลุ่มพื้นที่ละ 10 ล้านบาท ระยะเวลาการศึกษาไม่เกิน 6 เดือน

3.2 สำคัญของการศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในเบื้องต้นให้ ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

3.2.1 ศักยภาพ และโอกาสในการพัฒนาของพื้นที่ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ ตามขอบเขต และระดับของการเป็นพื้นที่พิเศษที่เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่เป้าหมาย

3.2.2 เครื่องมือในการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ รวมถึงกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 กลไกการบริหารจัดการของรัฐ และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการให้บริการภาครัฐ รวมทั้งสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับการพัฒนาศักยภาพของแต่ละพื้นที่

3.2.4 โครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการที่จำเป็น และเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จในการพัฒนาพื้นที่ทั้งนี้ โดยระบุให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษครอบคลุมถึงกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน การสำรวจความต้องการของประชาชน และผู้ประกอบการในพื้นที่รวมทั้งการประมาณการอุปสงค์ของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม

3.3 กรอบการศึกษาด้านพื้นที่ในโครงการศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในเบื้องต้น กำหนดให้เป็นการศึกษาใน 5 กลุ่มพื้นที่หลัก ดังนี้

3.3.1 ภาคเหนือ ประกอบด้วย พื้นที่ชายแดนอำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย

3.3.2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย พื้นที่ชายแดนจังหวัดมุกดาหาร จังหวัดนครพนม และจังหวัดหนองคาย

3.3.3 ภาคตะวันออก ประกอบด้วย พื้นที่ชายแดนจังหวัดสระแก้ว

3.3.4 ภาคตะวันตก ประกอบด้วย พื้นที่ชายแดนจังหวัดกาญจนบุรี และอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

3.3.5 ภาคใต้ ประกอบด้วย พื้นที่ชายแดนอำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา และพื้นที่ชายแดนจังหวัดนราธิวาส

วันที่ 21 มกราคม 2556 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ที่มีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมจากร่างที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเสนอมา โดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ พ.ศ. 2556 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2556 ซึ่งเวลาดำเนินการจริงเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษจะครอบคลุม และคาบเกี่ยวกับเขตบริหารการปกครองด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2556) ได้กล่าวถึง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ พ.ศ. 2556 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน มีหน้าที่ศึกษากำหนดแนวนโยบาย หลักเกณฑ์ และคำจำกัดความของคำว่า “เขตเศรษฐกิจพิเศษ” “นิคมอุตสาหกรรม” “เขตอุตสาหกรรม” รวมถึง “เขตพัฒนาพื้นที่เฉพาะ” ส่วนพื้นที่ใดจะเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษหรือไม่ ต้องดูความพร้อมของแต่ละพื้นที่ ซึ่งอาจจะเป็นบางส่วนของอำเภอ ทั้งอำเภอหรือทั้งจังหวัด ซึ่งการเห็นชอบให้พื้นที่ใดเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษจะเป็นผู้พิจารณาศักยภาพและความพร้อมว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหนส่วนบทบาทของ สศช. ในฐานะกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการชุดนี้ มีหน้าที่ทำงานในเชิงวิชาการและประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วย เช่น เรื่องมาตรการภาษี มาตรการทางการเงิน และมาตรการด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยมีสำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนพัฒนาพื้นที่ (สพท.) เป็นแกนประสานในเรื่องนี้

เมื่อมีการเข้าควบคุมอำนาจการปกครองประเทศ โดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้มีคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 72 / 2557 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ลงวันที่ 19 มิถุนายน พุทธศักราช 2557 เพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุนของประเทศ ตามนโยบายการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยใช้ประโยชน์จากความเชื่อมโยงด้านคมนาคมขนส่งของภูมิภาคอาเซียน และข้อตกลงการค้าเสรีภายใต้กรอบอาเซียน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการ และมีกรรมการ ที่ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงในสายเศรษฐกิจ, เลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ, เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา, เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, ผู้อำนวยการ, สำนักงบประมาณ, ประธานกรรมการหอการค้าไทย, ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, ประธานสมาคมธนาคารไทย และ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นกรรมการและเลขานุการ ลำดับของการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) จึงนับตั้งแต่

การแต่งตั้ง “คณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ” ที่มีภารกิจในการทำหน้าที่ เพื่อส่งเสริมการค้า และการลงทุนของประเทศ ตามนโยบายการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ

ไทยรัฐ (2557) ได้กล่าวถึง โดยในการประชุมคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ (กนพ.) ครั้งที่ 1 / 2557 ซึ่งมีพลเอกประยุทธ์ จันทร์ โอชา ผู้บัญชาการทหารบก (ผบ.ทบ.) ในฐานะหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เป็นประธานที่ประชุมฯ ได้ให้ความเห็นชอบพื้นที่ที่มีศักยภาพเหมาะสมในการจัดตั้งเป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษระยะแรกของไทยใน 5 พื้นที่ชายแดนเพื่อรองรับการค้าเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 ได้อย่างสมบูรณ์ ได้แก่

1. ด้านศุลกากรแม่สอด จังหวัดตาก ติดกับประเทศพม่า ซึ่งมีมูลค่าการค้า 46,309 ล้านบาท
2. ด้านศุลกากรอรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ติดกับประเทศกัมพูชา มีมูลค่าการค้า 59,652 ล้านบาท
3. ด้านศุลกากรอำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด ติดกับประเทศกัมพูชา มีมูลค่าการค้า 26,826 ล้านบาท
4. ด้านศุลกากรมุกดาหาร ติดกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) มูลค่าการค้า 30,442 ล้านบาท และ
5. ด้านศุลกากรสะเดา และด่านปาดังเบซาร์ จังหวัดสงขลา ติดกับประเทศมาเลเซีย

โดยด่านสะเดามีมูลค่าการค้า 330,023 ล้านบาท และปาดังเบซาร์ มีมูลค่าการค้า 163,300 ล้านบาท

โดยเน้นการตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจ และความมั่นคงของประเทศในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มการจ้างงาน และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้ประชาชน แก้ปัญหาแรงงานต่างด้าวลักลอบเข้ามายังพื้นที่ตอนในปัญหาการลักลอบนำเข้าสินค้าเกษตร ผิดกฎหมายจากประเทศเพื่อนบ้าน และปัญหาความแออัดบริเวณด่านชายแดน โดยให้ คสช. ทำการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ 5 พื้นที่ (ตุลาคม 2557 - ธันวาคม 2558) ในลักษณะก่อนและหลังในประเด็นเรื่อง ความก้าวหน้าการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และความมั่นคง ความพึงพอใจของภาคส่วนต่าง ๆ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปรับปรุง เพื่อการปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และก่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ ทั้งนี้เพื่อใช้ประกอบในการพัฒนาและจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษในระยะต่อไปให้มีประสิทธิภาพ

## 2.5 เขตเศรษฐกิจจังหวัดหนองคาย

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations หรือ ASEAN (อาเซียน) ก่อตั้งขึ้นโดยปฏิญญากรุงเทพ (The Bangkok Declaration) เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2510 โดยสมาชิกผู้ก่อตั้ง เริ่มแรกมี 5 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย, มาเลเซีย, ฟิลิปปินส์, สิงคโปร์ และไทย มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างประเทศในภูมิภาคชายฝั่งซึ่งสันติภาพเสถียรภาพ และความมั่นคงปลอดภัยทางการเมือง สร้างสรรค์ความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ การพัฒนาทางสังคม และวัฒนธรรม การกีดกันคือยู่ดี บนพื้นฐานของความเสมอภาค และผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจากเจตจำนงที่สอดคล้องกันนี้ นำไปสู่การขยายสมาชิกภาพมีประเทศต่าง ๆ เข้าเป็นสมาชิกเพิ่มเติม ประกอบด้วย บรูไนดารุส - ซาลาม (8 มกราคม 2527) เวียดนาม (24 กรกฎาคม 2539) สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (23 กรกฎาคม 2540) สหภาพพม่า (23 กรกฎาคม 2540) กัมพูชา (30 เมษายน 2542) ปัจจุบันมีสมาชิกอาเซียน รวมทั้งหมด 10 ประเทศ

จากที่ประชุมสุดยอดอาเซียนที่บาหลี เมื่อเดือนตุลาคม ปี 2546 ผู้นำอาเซียนได้แสดงเจตนารมณ์ โดยร่วมลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียน เรียกว่า ข้อตกลงบาหลี 2 (Declaration of ASEAN Concord II หรือ Bali Concord II) เห็นชอบให้จัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) คือ การสนับสนุนให้อาเซียน รวมตัวกันเป็นชุมชน หรือประชาคมอาเซียนเดียวกัน และความร่วมมืออย่างรอบด้านให้สำเร็จภายในปี 2563 (ค.ศ. 2020) โดยสนับสนุนการรวมตัว และความร่วมมืออย่างรอบด้าน ได้แก่

ด้านการเมือง ให้จัดตั้ง “ประชาคมการเมือง และความมั่นคงอาเซียน” หรือ ASEAN Political - Security Community (APSC)

ด้านเศรษฐกิจ ให้จัดตั้ง “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” หรือ ASEAN Economic Community (AEC)

ด้านสังคม และวัฒนธรรม ให้จัดตั้ง “ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน” หรือ ASEAN Socio - Cultural Community (ASCC)

ซึ่งต่อมาผู้นำอาเซียนได้เล็งเห็นว่า สถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันรุนแรงขึ้น เช่น อัตราการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจของจีน และอินเดีย สูงมากในช่วงที่ผ่านมาอาเซียน จำเป็นต้องปรับตัว เพื่อให้สามารถคงบทบาทนำในการดำเนินความสัมพันธ์ในภูมิภาค และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ผู้นำอาเซียน จึงได้เห็นชอบให้เร่งรัดการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ให้เร็วขึ้น กว่าเดิมอีก 5 ปี คือ ภายใน ปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015)

เมื่อ มีการรวมตัวเช่นนี้ สิ่งประเทศไทยจะได้ประโยชน์มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเตรียมความพร้อมของภาครัฐ และภาคเอกชน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐถือเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศที่จะต้องเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่เพื่อรองรับ การจัดตั้งประชาคมอาเซียน การแข่งขันทางเศรษฐกิจ และการเคลื่อนย้ายแรงงานที่จะขยายตัวในอนาคต

### 2.5.1 จังหวัดหนองคายกับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน (AEC)

จังหวัดหนองคาย เป็นจังหวัดชายแดนที่มีพรมแดนติดต่อกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จึงได้รับผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในครั้งนี้ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน จังหวัดหนองคายได้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อรองรับ ดังนี้

2.5.1.1 กิจกรรมสัมมนา “รับรู้การใช้สิทธิประโยชน์ภายใต้การเปิดเสรี AEC / FTA” ซึ่งจัดโดยกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ และสำนักงานพาณิชย์จังหวัดหนองคาย เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2554 ณ ห้องไมตรี โรงแรมรอยัล แม่โขง หนองคาย โดยมีกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยข้าราชการจากส่วนราชการ, หน่วยงาน, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ภาคเอกชน และประชาชนผู้สนใจ จำนวนประมาณ 180 คน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการให้ได้รับทราบถึงสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับภายหลังการเป็น AEC

2.5.1.2 กิจกรรมประชุมสัมมนาเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทของความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาค ซึ่งจัดโดยศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ROC) กระทรวงมหาดไทย และมหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อวันที่ 12 - 13 กรกฎาคม 2554 ณ ห้องไมตรี โรงแรมรอยัลแม่โขง หนองคาย ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ข้าราชการจากส่วนราชการ หน่วยงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และประชาชนผู้สนใจ จำนวนประมาณ 240 คน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ส่วนราชการ และภาคเอกชนในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มีความรู้ความเข้าใจในความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาค และเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจการค้า การลงทุน การท่องเที่ยว การอุตสาหกรรม การเกษตร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างสัมพันธไมตรีกับประเทศเพื่อนบ้านให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ อันนำไปสู่กรอบความร่วมมือในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ และการใช้กลไกศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดในการสนับสนุนภายใต้กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาค และกลุ่มประเทศอาเซียน

ผลการประชุมสัมมนาสามารถสรุปทิศทาง และรูปแบบการดำเนินงานของ ROC ในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับการก้าวเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน ได้ดังนี้

- 1) การจัดการข้อมูลทางวิชาการ เพื่อสนับสนุนการบริหารจังหวัด และกลุ่มจังหวัด โดยเฉพาะข้อมูลของประเทศเพื่อนบ้านทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมประเพณี การค้า การลงทุนให้ทันสมัย
- 2) เป็นตัวเชื่อมในการจัดกิจกรรม ด้านการค้า การลงทุน และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยการดำเนินกิจกรรมด้านการค้า การท่องเที่ยว วัฒนธรรม ประเพณีอย่างต่อเนื่อง
- 3) จัดกิจกรรมฝึกอบรมด้านวิเทศสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องให้กับเจ้าหน้าที่ของจังหวัด และเครือข่ายจังหวัด ทั้งทางด้านข้อกฎหมาย วัฒนธรรม และกลไกการติดต่อสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน
- 4) เป็นตัวเชื่อมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูตไทยในประเทศเพื่อนบ้าน นอกจากนี้ยังได้มีการเสนอแนะให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างคณะกรรมการระดับต่าง ๆ และกำหนดวัตถุประสงค์ของศูนย์ฯ ให้เข้ากับการก้าวสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2.5.1.3 กิจกรรมการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานชายแดนของจังหวัดหนองคาย โดยการนำหัวหน้าส่วนราชการ นายอำเภอ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเดินทางไปศึกษาดูงานที่ด่านสะเดา และด่านปาร์ดังเบซาร์ อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ระหว่างวันที่ 9 - 11 กันยายน 2554 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเป็นการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานชายแดนของจังหวัดหนองคาย

จากการศึกษาดูงานในครั้งนี้ทำให้ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นจุดเด่นรวมทั้งสภาพปัญหาของด่านศุลกากรทั้ง 2 แห่ง ที่คาดว่า จะเป็นประโยชน์สำหรับนำมาปรับใช้ที่ด่านสากลมิตรภาพไทย - ลาว เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน และรองรับการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ดังนี้

- 1) ในเรื่องบริการ และอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนที่ด่านสะพานมิตรภาพไทย - ลาว นั้น จำเป็นต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ โดยการเพิ่มผู้บริการของหน่วยงานศุลกากรและตรวจคนเข้าเมืองให้เพิ่มขึ้น อีกทั้งต้องปรับให้มีช่องบริการพิเศษ และปรับระดับความสูงของผู้บริการศุลกากรให้มีความสูงพอเหมาะกับรถบรรทุกขนาดใหญ่ รวมทั้งการขยายช่องทางการจราจรที่เป็นระบบ และเป็นสัดส่วน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มาขอใช้บริการ แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความมั่นคงชายแดนเป็นสำคัญด้วย

2) ในอนาคตการขนส่งสินค้าทางรางจะมีความจำเป็นอย่างมากต่อจังหวัดหนองคาย เนื่องจากปัจจุบันนี้ได้มีการเชื่อมทางรถไฟผ่านสะพานมิตรภาพไทย - ลาว ไปยังสถานีรถไฟท่านาแล้ง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวเสร็จเรียบร้อยแล้ว และคาดว่าจะมีโครงการรถไฟความเร็วสูงจากเมืองคุนหมิง ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มายังประเทศลาว เพื่อรองรับการคมนาคมขนส่ง ซึ่งมีระยะทาง 420 กิโลเมตร ทั้งนี้รัฐบาลจีนจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างให้ทั้งหมดแต่มีเงื่อนไข คือ รัฐบาลจีนขอพื้นที่ชายและขวาของเส้นทางรถไฟไฟความเร็วสูงออกไปฝั่งละ 5 กิโลเมตร ตลอดระยะทาง 420 กิโลเมตร รวมพื้นที่ที่รัฐบาลจีนขอ 4,200 ตารางกิโลเมตร และขอให้คนจีนเข้าไปทำงานในโครงการ 50,000 ครอบครัว เนื่องจากจีนเห็นว่า แรงงานในลาวไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการต่อรองเงื่อนไขของรัฐบาลจีนกับรัฐบาลลาว และต่อไปในอนาคตเส้นทางดังกล่าวก็จะเชื่อมเข้าสู่ประเทศไทย ดังนั้น การได้ไปศึกษาดูงานที่ด่านปาดังเบซาร์ ซึ่งเป็นด่านที่เน้นเรื่องการขนส่งทางรางเป็นหลัก จึงคาดว่าจะเกิดประโยชน์สำหรับการนำมาวางแผนเรื่องการขนส่งสินค้าทางรางของจังหวัดหนองคายในอนาคตได้เป็นอย่างดี และจากการสำรวจของการรถไฟแห่งประเทศไทย และข้อเสนอของสำนักงานนโยบาย และแผนการขนส่งและจราจร หรือ สนข. ได้ศึกษาเส้นทางก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงในการโดยสาร และการขนส่งสินค้าเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน ปี 2558 พบว่า สถานีรถไฟนาทา จังหวัดหนองคายเป็นสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการก่อสร้างเนื่องจากมีพื้นที่จำนวนมาก และห่างจากตัวเมืองหนองคายประมาณ 3 กิโลเมตร โดยมีพื้นที่ทั้งหมด 290 ไร่ และด้านทิศตะวันตกของสถานี มีอยู่ 107 ไร่ ซึ่งสามารถทำเป็นสถานีขนส่ง และจัดเก็บตู้สินค้า Container Yard หรือ CY และจะมีการพัฒนาเป็นศูนย์บรรจุ และคัดแยกสินค้าเพื่อการนำเข้าและส่งออก หรือ ICD แห่งที่ 2 เพื่อกระจายสินค้าไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ส่วนพื้นที่เหลือจะก่อสร้างเป็นสถาบันระบบรางให้ความรู้ และพัฒนาบุคลากรของการรถไฟ นอกจากนี้ยังสามารถขยายเส้นทางสู่สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวได้ เพื่อสินค้าของไทยไปยังประเทศที่สามต่อไป

3) ในเรื่องพื้นที่ โดยส่วนมากด้านบุคลากรที่มีขนาดใหญ่มักประสบปัญหา คือ ความแออัด และคับแคบของสถานที่ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการจัดเตรียมหาพื้นที่สำรอง และมีการวางแผนให้พื้นที่รองรับความเจริญเติบโตในอนาคตให้ได้นอกจากนี้จังหวัดยังได้นำผลจากการศึกษาดูงานมาเป็นข้อพิจารณาในการยกระดับจุดผ่อนปรนบ้านหม้อ อำเภอศรีเชียงใหม่ ให้เป็นด่านถาวร โดยนำมาพิจารณาประกอบกับผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อหาแนวทาง และข้อสรุปบทเกิดความคุ้มค่า และเป็นประโยชน์ต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน



2.5.1.4 กิจกรรมการฝึกอบรมให้ความรู้แก่สามล้อเครื่องรับจ้าง (รถสกายแล็บ) ในโครงการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของผู้ใช้บริการรถสามล้อเครื่องรับจ้างในเขตพื้นที่จังหวัดหนองคาย ประจำปีงบประมาณ 2554 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างจิตสำนึกการให้บริการสามล้อเครื่องรับจ้างแก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติ ที่จะเดินทางเข้าสู่จังหวัดหนองคาย ซึ่งมีผู้ขับขี่สามล้อเครื่องรับจ้างเข้าร่วมอบรม จำนวน 1,000 คน

2.5.1.5 โครงการพัฒนาเครือข่ายอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครือข่ายอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการจังหวัดหนองคายให้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 และเพื่อเพิ่มศักยภาพเครือข่ายอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการของจังหวัดหนองคายให้มีความเข้มแข็ง สามารถรองรับการแข่งขันในภูมิภาคอาเซียนได้โดยมีผู้เข้าร่วมโครงการ ประกอบด้วย วิทยาลัยสาขาสมาคม ชมรม และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการของจังหวัดหนองคาย รวมถึงหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของจังหวัดหนองคาย รวมทั้งสิ้น 50 เครือข่าย

2.5.1.6 แนวความคิดในการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษหนองคาย เขตเศรษฐกิจพิเศษคือ พื้นที่ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกและให้สิทธิพิเศษบางประการในการดำเนินกิจการต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรม, พาณิชยกรรม, การท่องเที่ยว, การบริการ และการผังเมือง การอยู่อาศัยที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีซึ่งจังหวัดหนองคาย โดยสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดร่วมกับศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีการเปิดเวทีระดมสมองรับฟังความเห็นจากนักธุรกิจในพื้นที่จังหวัดหนองคาย และเจ้าหน้าที่ด้านนโยบาย และแผนของกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2554 เพื่อร่วมกันกำหนดเขตเศรษฐกิจพิเศษให้มีความชัดเจนวางแนวทางการพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ ซึ่งในส่วนของหอการค้าจังหวัดหนองคายได้มีการเสนอรูปแบบเขตเศรษฐกิจพิเศษของจังหวัดหนองคาย ควรเป็นรูปแบบการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวมากกว่าแบบอื่น เพื่อเป็นการเตรียมตัวรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เนื่องจากจังหวัดหนองคาย และจังหวัดใกล้เคียงไม่ได้เป็นพื้นที่อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ทั้งนี้จะได้เสนอรูปแบบดังกล่าวต่อรัฐบาลในลำดับต่อไป

2.5.1.7 ภาคเอกชนของจังหวัดหนองคายอาทิ หอการค้า สภาอุตสาหกรรม สมาคมส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดหนองคายได้จัดฝึกอบรมสัมมนาเชิงวิชาการ ได้แก่

1) การลงนามบันทึกข้อตกลง (MOU) โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กับสภาการค้า และอุตสาหกรรมแห่งชาติลาว เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2554 ณ ห้องทับทิม โรงแรมแกรนด์พาราไดร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อเกิดความร่วมมือ ด้านการค้า ด้านการลงทุน และด้านเศรษฐกิจ รวมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางด้านวิชาการ เพื่อลดขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ และเพื่อเป็นการ

เชื่อมความสัมพันธ์ทางการค้าระหว่างสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสภาการค้าและอุตสาหกรรม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

2) การเสวนาวิชาการ เรื่อง “สคร. สัญจร 2554 : รถไฟความเร็วสูง โอกาสของประเทศไทย และคนไทย” เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2554 การพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงถือเป็นก้าวถัดไปของการพัฒนาการขนส่งระบบรางไปสู่อนาคต เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยลดระยะเวลาในการเดินทางเกิดการจ้างงาน และการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น สามารถขนส่งคนและสินค้าต่อเที่ยวได้เป็นจำนวนมากใช้พลังงานไฟฟ้าก่อให้เกิดมลภาวะน้อยกว่าการขนส่งรูปแบบอื่นเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาวรองรับการจัดงานระดับนานาชาติได้ในอนาคต

3) หอการค้าจังหวัดหนองคายจัดการประชุมวิชาการ เรื่อง “ผลกระทบในการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2554 บรรยาย โดย ดร.อัทธ์ พิศาลวานิช ผู้ร่วมประชุม ประกอบด้วย กรรมการหอการค้า กรอ. จังหวัดหนองคาย จำนวน 50 คน

4) การประชุม เรื่อง “AEC กับเศรษฐกิจของไทย ผลกระทบผู้ประกอบการ SMES” เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2554 บรรยายโดย ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ผู้ร่วมประชุม ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการพ่อค้า นักธุรกิจ ผู้ประกอบการ จำนวน 100 คน

5) โครงการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจ SMES ในพื้นที่ชายแดนระหว่างหอการค้าจังหวัดหนองคายกับ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2554 ณ ห้องประชุมดาวเรือง โรงแรม บิ๊กเจียงหนองคาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าใจบทบาทของอาเซียน และการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการค้าชายแดน และเพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการสินค้าเกษตร อุตสาหกรรม บริการ เพื่อจะได้ทำการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สิ่งหนึ่งที่จังหวัดหนองคายตระหนัก คือ การสร้าง และเตรียมความพร้อมข้าราชการจังหวัดหนองคาย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้วยการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ตลอดจนศึกษา ค้นหาแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการพัฒนาข้าราชการสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ จึงได้จัดกิจกรรม / โครงการ ดังนี้

5.1 จังหวัดหนองคาย ร่วมกับศูนย์พัฒนาการศึกษา และภาษาต่างประเทศ และโรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร จัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตรสนทนาภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรของรัฐ จำนวน 30 คน ระหว่าง วันที่ 14 มีนาคม - 20 เมษายน 2554 ณ ศูนย์พัฒนาการศึกษาและภาษาต่างประเทศ

5.2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย ร่วมมือกับมูลนิธิชินิชิกาว่า ประเทศญี่ปุ่น จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภาษาญี่ปุ่น (ข้างพิพิธภัณฑสถานจังหวัดหนองคาย) จัดฝึกอบรมให้ความรู้ภาษาญี่ปุ่น ให้ผู้สนใจ ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ นักเรียน และประชาชนทั่วไป

5.3 สำนักงานจังหวัดหนองคาย ได้จัด โครงการฝึกอบรมภาษาอังกฤษ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสำนักงานจังหวัดหนองคาย ประจำปี พ.ศ. 2554 ในเดือน กันยายน 2554 ณ ห้อง POC ชั้น 4 ศาลากลาง จังหวัดหนองคาย เพื่อพัฒนาบุคลากร สำนักงานจังหวัดหนองคาย ให้มีความรู้ทักษะ และสมรรถนะในการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งได้รับความร่วมมือจากมูลนิธิธิดาธรรมจังหวัดหนองคายในการเป็นอาจารย์ผู้ฝึกสอน ซึ่งการฝึกอบรมตามโครงการนี้สามารถสร้างความตื่นตัวให้บุคลากรมีความสนใจในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งภาษาที่จำเป็นต่อการเป็นประชาคมอาเซียนในส่วนของภาคการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ได้จัดกิจกรรมการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ดังนี้

5.3.1 การคัดเลือกโรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร เข้าร่วม โครงการพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub)

5.3.2 เข้าร่วม โครงการยกระดับคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล (World - Class Standard School) ซึ่งเป็นการพัฒนาให้เป็นโรงเรียนที่มีหลักสูตร และการบริหารจัดการ ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพในบริบทของสังคมโลก โดยมุ่งเน้นหลักสูตรที่ส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ ในองค์ความรู้ทางวิชาการทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับสากล มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อความผาสุกปลอดภัย และความวัฒนาถาวรของสังคมโลก เสริมสร้างความสามารถด้านการริเริ่ม สร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์เสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความคิด และการสื่อสาร สร้างผู้เรียนรุ่นใหม่ให้สามารถสื่อสารภาษาโลก และภาษาแม่ได้อย่างถูกต้องคล่องแคล่วโดยมีโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดหนองคาย ผ่านการคัดเลือก คือ โรงเรียนอนุบาลหนองคาย โรงเรียนชุมพลโพธิ์พิสัย และโรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร และขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือกโรงเรียนในอำเภอให้เข้าสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล

5.3.3 กิจกรรมส่งเสริมภาษาอังกฤษภายในโรงเรียน โดยกำหนดให้บุคลากรในเขตพื้นที่ และสถานศึกษาได้พูดสื่อสารกันเป็นภาษาอังกฤษตลอดหนึ่งวันในทุกสัปดาห์

5.3.4 จัดให้มีมุมการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนในทุกโรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้จัดแสดงมุมแห่งการเรียนรู้อาเซียน และห้องสมุดอาเซียนที่บริเวณชั้น 3 อาคาร ศาลากลาง จังหวัดหนองคาย เพื่อให้ความรู้แก่ข้าราชการ ประชาชน เยาวชน และผู้สนใจทั่วไป และเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของ

จังหวัดหนองคาย ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จังหวัดหนองคาย จึงได้จัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากร และเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จังหวัดหนองคาย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ขึ้น เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2554 ณ โรงแรมรอยัลแม่โขง หนองคาย โดยได้รับความร่วมมือจากมูลนิธิฟรีดริชเนามัน ซึ่งเป็นองค์กรไม่มุ่งแสวงผลกำไร ที่ส่งเสริมระบบประชาธิปไตยเสรี การเคารพสิทธิมนุษยชนหลักนิติรัฐ และเศรษฐกิจเสรี สนับสนุนวิทยากรกระบวนการ กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้บริหารจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด นายอำเภอ บุคลากรทางการศึกษา ผู้แทนกลุ่มอาชีพ ผู้นำทางศาสนา องค์กรภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 200 คน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม และปรับทัศนคติให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และปรับตัวเพื่อขับเคลื่อนองค์กรของตน ให้พร้อมรับกับการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งในการอบรมครั้งนี้ ได้มีการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการอบรม โดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมในรูปแบบ “สภากาแฟ (Word Café)” เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งผลที่ได้จากการสนทนาของผู้เข้าร่วมอบรมสามารถสรุปได้ว่า ทางจังหวัดจะต้องตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการเตรียมความพร้อม โดยจะต้องเน้นการรับมือใน 5 ด้านหลัก ดังนี้

#### 5.3.4.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

- 1) การพัฒนาระบบสาธารณูปโภคถนน ระบายน้ำ ระบบการขนส่ง การศึกษาสาธารณสุขฯลฯ
- 2) ต้องผลักดันให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เป็นนโยบายรัฐ
- 3) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมการดูแล การรักษา และ การทำความสะอาดบ้านเรือน วัดวาอาราม

#### 5.3.4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

- 1) ปฏิบัติตามหลัก “รู้เขารู้เรา”
  - 2) ศึกษาประวัติศาสตร์ ภาษิตต่างประเทษ วัฒนธรรม
  - 3) เข้าใจการปกครองต่างประเทศ เพื่อปรับตัว และทัศนคติเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกัน
  - 4) เรียนรู้กฎหมายภาษี กฎหมายแรงงาน
  - 5) ใช้บัตรประจำตัวประชาชนแทนหนังสือเดินทาง
- ในการผ่านชายแดน

#### 5.3.4.3 การประชาสัมพันธ์และเสริมสร้างบุคลากร

- 1) ต้องมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง เพื่อให้ประชาชนรับรู้ถึงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน แล้วพร้อมที่จะปรับตัวไปพร้อมกับรัฐ
- 2) พัฒนาข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ โดยใช้หลายภาษา คนหนองคายต้องบอกคนอื่นเกี่ยวกับจังหวัดได้
- 3) ประชุมทุกภาคส่วน หาแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน
- 4) ต้องพัฒนาคนทุกกลุ่มทุกวัย
- 5) ทำสมุดพกพาให้หัวหน้าส่วนราชการ เพื่อนำไปขยายผลต่อกับภาคประชาชน

#### 5.3.4.4 การสร้างจุดเด่นจังหวัด

- 1) สร้างความเข้มแข็งด้านวัฒนธรรม สร้างเอกลักษณ์
- 2) หาภูมิปัญญา และนวัตกรรมใหม่ ๆ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา
- 3) ใช้กระเช้าข้ามแดนแทนการสร้างสะพานเพื่อลดค่าใช้จ่าย และสร้างจุดเด่น
- 4) เพิ่มปริมาณ และมาตรฐานของสินค้าท้องถิ่น และสินค้าแปรรูปที่มีอยู่เดิม
- 5) ควรผลักดันให้เกิดการลดต้นทุนการผลิตเพื่อการแข่งขัน

#### 5.3.4.5 การรับมือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

- 1) ต้องมีมาตรการรองรับ และจัดการผลกระทบต่าง ๆ จากการเปิดประเทศ เช่น แรงงานราคาถูก ยาเสพติด ด้านความมั่นคง ด้านพลังงาน และเกษตรกร
- 2) ควรจะมีการจัด (Zoning) ให้กับภาคเกษตรกรรม อย่างเน้นปลูกพืชชนิดใดชนิดหนึ่งเพียงอย่างเดียว เพื่อลดความเสี่ยงในแง่ผลกระทบด้านราคาตกต่ำ
- 3) เปิดโอกาสให้เกษตรกรได้เรียนรู้ถึงวิธีการผลิตที่มีประสิทธิภาพจากประเทศเพื่อนบ้านนโยบาย 5 รัก กับการเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจังหวัดหนองคาย เตรียมตัวเป็นเจ้าของที่ดี โดยยึดนโยบาย 5 รัก ประกอบด้วย รักสะอาด การรักษาความสะอาดของบ้านเรือน ทุกคนต้องตระหนักในการรักษาความสะอาด มีการประกวดหน่วยงานที่รักษาความสะอาด มอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่หน่วยงานที่รักษาความสะอาดดีเด่นทั้ง ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ

รักษาสุขภาพ ต้องออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอเหมาะสม รับประทานอาหารให้ครบ 5 หมู่ ไม่ดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์จงดัด ได้แจ้งให้ส่วนราชการ ส่วนท้องถิ่น ได้ดูแลห้องส้วมให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน (HAS) โดยมีคณะกรรมการฯ ตรวจสอบติดตามประเมินผลรักรัสิ่งแวดลอม ไม่ตัดต้นไม้ทำลายป่า สร้างป่าชุมชน ปลูกต้นไม้ตามหัวไร่ปลายนา บ้านเรือน ที่สาธารณะ ส่วนราชการรักษาวินัย ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด เช่น กฎจราจร การสวมหมวกนิรภัย การคาด เข็มขัดนิรภัย รักสามัคคี ตั้งแต่ระดับครอบครัวหมู่บ้าน ชุมชน สังคม ต้องรักสามัคคีก่อให้เกิดพลังเข้มแข็งสร้างความเจริญให้ครอบครัวชุมชน หมู่บ้าน สังคม และประเทศชาติ นอกจากนั้นจังหวัดได้ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเตรียมการวางแผน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ และคาดว่า จะส่งผลกระทบต่อจังหวัดภายหลังจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน อาทิ ในเรื่องปัญหาการค้ามนุษย์ ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาความไม่สงบเรียบร้อยในพื้นที่ และปัญหาการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในจังหวัด เป็นต้น ผลที่ได้จากการดำเนินกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ จังหวัดหนองคาย ได้นำข้อมูลบทสรุป และข้อเสนอแนะมาพิจารณา และประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยจะดำเนินการให้มีกิจกรรม เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากภาคประชาชนให้ครอบคลุมในทุกมิติที่เกี่ยวข้อง และเป็นการสานต่อผลลัพธ์จากกิจกรรม / โครงการต่าง ๆ ที่ผ่านมา

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริณี หาญชัยกิตติกุล (2536) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ทางการค้า และการลงทุนระหว่างประเทศไทยกับกลุ่มประเทศอินโดจีน พบว่า และการลงทุนในกลุ่มประเทศอินโดจีนมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะประเทศ สปป.ลาว และเวียดนาม ทั้งนี้เพราะมีศักยภาพที่จะขยายตัวทางการตลาดได้อย่างรวดเร็ว มีความต้องการสินค้าอยู่จำนวนมาก เนื่องจากประเทศลาว และเวียดนามมีกำลังการผลิตต่ำไม่เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ ทั้ง ๆ ที่มีแหล่งทรัพยากรธรรมชาติอย่างอุดมสมบูรณ์ ซึ่งประเทศลาวนั้น นักลงทุนไทยได้ให้ความสนใจที่จะเข้าไปลงทุนในธุรกิจหลายประเภท เช่น การนำเข้า และส่งออก ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป และสิ่งทำ ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากไม้ และการโรงแรมส่วนประเทศเวียดนาม ซึ่งเป็นประเทศที่มีศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจสูงกว่าประเทศลาว แต่นักธุรกิจ และนักลงทุนของไทยยังเข้าไปทำการค้าการลงทุนน้อย เนื่องจากความไม่ชัดเจนของกฎหมายตลอดจนนโยบายการค้า และการลงทุนของประเทศเวียดนาม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อผู้ประกอบการ

โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ (2537) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.) พบว่า การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนจะใช้วิธีประชุม และการใช้หนังสือเวียนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งยังไม่สามารถกระจายได้อย่างทั่วถึง จำเป็นต้องมีการปรับปรุง และเพิ่มช่องทางให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการนอกจากนี้ยังพบว่าข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรมีความน่าเชื่อถือ สม่่าเสมอมีประโยชน์ ทันสมัย และความเพียงพอในระดับปานกลาง และเจ้าหน้าที่ของ สกท. มีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ด้านนโยบาย แนวปฏิบัติ เป้าหมาย และความรู้ที่ควรทราบต่าง ๆ ของสำนักงานอยู่ในระดับดีพอใช้

ถวดี วงษ์ทอง (2537) เป็นการศึกษาวิจัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ตามความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล และลูกจ้าง ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล

- 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นหญิงหรือชายก็ได้ อายุไม่ใช่ปัจจัยสำคัญการศึกษาควรสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานะทางเศรษฐกิจดี และเคยหรือไม่เคยมีประสบการณ์การบริหารก็ได้ขอเป็นเพียงผู้มีความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน
- 2) คุณสมบัติทั่วไป ควรเป็นนักบริหาร นักปกครอง นักวางแผน และนักพัฒนามากที่สุด โดยต้องการคุณสมบัติเป็นนักการทูต เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และนักปราชญ์น้อยที่สุดตามลำดับ
- 3) คุณลักษณะเฉพาะที่พึงประสงค์ด้านผู้นำที่มี คุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผล ไม่มีทิฐิด้านการบริหารเน้นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้เกิดขึ้นมากที่สุด ด้านมนุษยสัมพันธ์เน้นการสร้างเสริมความสามัคคี และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเท่าเทียมกัน

โสมิต บุญทวี (2542) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยศึกษาแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีของ Likert พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาและแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันออกไป

อัปสรสุดา แก้วอ่อน (2544) ศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศขององค์กร โดยการประเมินจากการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างาน ของบริษัท เซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบตามสบายของหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ

มีการรับรู้บรรยากาศองค์การเป็นแบบปิด พนักงานที่มีเพศ อายุ และอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น พบว่า สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน ด้านสัมพันธภาพ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านการจัดการ และด้านความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น

สาวิตรี ศรีจันทร์นนท์ (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องการสื่อสารภายในขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับงานจัดซื้อจัดจ้าง โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่า การสื่อสารของหน่วยงานจัดซื้อ - จัดจ้าง ขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยในปัจจุบันมีการสื่อสารในทิศทางแนวดิ่ง ตามสายงานจากล่างขึ้นบน และบนลงล่างส่วนการสื่อสารระหว่างหน่วยงานจัดซื้อ - จัดจ้าง กับหน่วยงานอื่นในองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย มีทั้งการสื่อสารแนวดิ่ง คือ การสั่งการของผู้บังคับบัญชา และการสื่อสารของบุคคลในระดับเดียวกัน หรือแบบแนวราบด้วย เนื่องจากทุกหน่วยงานมีความต้องการจัดซื้อจัดจ้างสิ่งของ เครื่องมือ อุปกรณ์ และการบริการทั้งสิ้น โดยจะเป็นการสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นทางการ โดยใช้บุคคลในการรับส่งเอกสารตามรูปแบบขององค์การของรัฐ

ณัฐสุรีย์ หวังสถิตย์ยังษ์ (2547, น. 163 - 164) ได้ทำการศึกษา การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ผลจากการวิจัย พบว่า คณบดี และหัวหน้าสำนักงานคณบดี ต้องการให้หัวหน้าสำนักงานคณบดี มีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวม และทุกด้านย่อมอยู่ในเกณฑ์มาก โดยเรื่องการประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด โดยเรื่องการมีความรับผิดชอบต่อการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และเมื่อพิจารณาสมรรถนะที่เป็นจริงของหัวหน้าสำนักงานคณบดี พบว่า หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวม และทุกงานย่อมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มาก

นรรธรุส กาบเครือ (2547) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมกรรมการเผชิญปัญหา กรณีศึกษา : บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ของพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบด้านต่าง ๆ พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พร้อมทั้งด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับพฤติกรรมกรรมการเผชิญปัญหาของพนักงาน



ระดับหัวหน้างานขึ้นไปแบบมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบด้อย ประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบด้านต่าง ๆ พบว่า ประชากรมีพฤติกรรม การเผชิญปัญหาแบบมีประสิทธิภาพ ด้านการมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่สุ่มมากกว่าพฤติกรรม การเผชิญปัญหาแบบมีประสิทธิภาพ ด้านการมุ่งเน้นอารมณ์สนับสนุนการแก้ปัญหา โดยทั้ง 2 ด้านนั้น มีค่าอยู่ในระดับสูงเช่นกันทั้งสองด้านพร้อมทั้ง พบว่า มีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่มากกว่า พฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบด้อยประสิทธิภาพทุกด้านเช่นกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และรายองค์ประกอบไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การเผชิญปัญหาทั้งในภาพรวม และรายองค์ประกอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มธุรส สุขพงษ์ไทย (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท คิวคิ พีซี เน็ตเวิร์ค จำกัด พบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบบนลงล่างเป็นส่วนใหญ่ และมีการนำระบบอินทราเน็ตเข้ามาใช้ เพื่อแก้ไขปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรสามารถลดปัญหา ข่าวด่วนในองค์กรได้มาก แต่พบว่าพนักงานไม่กล้าแสดงทัศนคติอย่างจริงจังผ่านเว็บบอร์ด ซึ่งมักจะปรากฏ ชื่อของผู้แสดงความคิดเห็นด้วย นอกจากนี้พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจ และมั่นใจในความสามารถ ของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ แม้จะอยู่ในช่วงที่บริษัทมีการขยายกิจการ และแยกบริษัทก็ตาม

คำคิด ไชยสัจ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร : ศึกษาการดำเนินงาน ของกองส่งเสริม และเผยแพร่ กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม พบว่า บทบาทของ กองส่งเสริมและ เผยแพร่ กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในการบริหารงาน ภายในกอง และความสัมพันธ์ในเชิงการสื่อสารภายในองค์กรนับว่ายังไม่ดีจืดชืดในการบริหารงาน ด้านสิ่งแวดล้อมที่เด่นชัดไปสายตาประชาชน เนื่องจากประสบปัญหาด้านการบริหารภายในองค์กร ทำให้ประชาชนทั่วไปเข้าใจ และยอมรับกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมว่า เป็นองค์กรที่มีรูปแบบ การบริหารงานในระบบราชการเท่านั้น

สุจินต์ ชิน โสม (2549) ได้ศึกษา ความสามารถในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร องค์กรการบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรการบริหารส่วนตำบล ตามความคิดเห็นของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดหนองคาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อยู่ในระดับมาก ทุกข้อเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านศิลปะ วัฒนธรรมจารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชนสังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์กรรม และการท่องเที่ยว ตามลำดับผลการเปรียบเทียบ

ความสามารถในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดหนองคาย จำแนกตามสถานภาพทั่วไป พบว่า เพศอายุ อาชีพ และรายได้ โดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน ส่วนการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ในองค์การบริหารส่วนตำบล และการได้รับการฝึกอบรม โดยภาพรวม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รวีภา ธรรมโชติ (2550, น. 155) ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย พบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของสมรรถนะในการทำงานสมรรถนะเฉพาะด้านสมรรถนะทางการเมือง ยกเว้นสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางแบ่งตามกระทรวง พบว่า กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ และกระทรวงพาณิชย์มีสมรรถนะในการทำงานมากที่สุด กระทรวงการคลังมีสมรรถนะเฉพาะด้านมากที่สุด กระทรวงพาณิชย์มีสมรรถนะทางการเมืองมากที่สุด กระทรวงเกษตร และสหกรณ์มีสมรรถนะทางจริยธรรมมากที่สุด ปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และฝึกอบรม ระดับการศึกษา และลักษณะงานมีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะปัจจัยประสบการณ์ทำงาน และฝึกอบรม และระดับการศึกษา นอกจากนี้สมรรถนะการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้าน และสมรรถนะทางจริยธรรม และสมรรถนะทางการเมือง รวมทั้งสมรรถนะเฉพาะด้าน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรม ในขณะที่สมรรถนะทางการเมือง มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรมด้วยตัวแบบ และแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง (Competency Base Learning) ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ โดดเด่นในสมรรถนะในการทำงาน และสมรรถนะทางจริยธรรม ในขณะที่สมรรถนะเฉพาะด้าน และสมรรถนะทางการเมืองเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงอุตสาหกรรม ไม่โดดเด่นในสมรรถนะด้านใดชัดเจน เพราะทุกสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงน่าจะพัฒนาสมรรถนะในทุกด้านเพิ่มขึ้น ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงการคลัง โดดเด่นในสมรรถนะเฉพาะด้าน โดยที่สมรรถนะในการทำงานสมรรถนะทางการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรมต้องพัฒนาผู้บริหารระดับกลางกระทรวงพาณิชย์ โดดเด่นในสมรรถนะทางการเมือง และควรพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านกับสมรรถนะทางจริยธรรมเพิ่มขึ้น

ศรัณญา สุนทร (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบลในอำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า 1) พนักงาน และลูกจ้าง มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ เป็นผู้นำแบบปรึกษาหารือ 2) ประชาชนมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม 3) ประชาชน พนักงาน และลูกจ้าง มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในระดับมาก

สุภาวดี จิตศิริตกุล (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี กรณีศึกษา : เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายได้ทั้ง 4 ด้าน นายกเทศมนตรีมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณรองลงมา คือ ด้านการจัดเก็บภาษี ด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมอาชีพ

พิสมัย พวงคำ (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะหลัก และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ จากผู้เชี่ยวชาญ 21 คน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มี 11 ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ 1) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ 3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านทักษะการใช้ความคิด 6) ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) ด้านภาวะผู้นำ 8) ด้านความสามารถทางวิชาการ 9) ด้านทักษะในการสื่อสาร 10) ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหา และ 11) ด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด 76 รายการ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด จำนวน 50 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมาก จำนวน 26 รายการ

ศุภรดา ประสพสุข (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมส่วนใหญ่มีการปฏิบัติบ้างเป็นบางครั้ง ร้อยละ 50.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีการปฏิบัติบ้างเป็นบางครั้งตามลำดับ ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ ร้อยละ 52.6 รองลงมา คือ การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ร้อยละ 52.2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ร้อยละ 49.2 และการกระตุ้นทางปัญญา ร้อยละ 47.9

ซัชรินทร์ ชวนวัน (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งการศึกษาเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 การศึกษารูปแบบสมรรถนะองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ และรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ (Ethnographic Delphi Research - EDFR) ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และขั้นตอนที่ 3 การนำเสนอรูปแบบการประเมินสมรรถนะไปประชุมกลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ และตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการประเภทสมรรถนะชื่อสมรรถนะ นิยามสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ กำหนดเป็น 5 ระดับ คือ เริ่มต้น ขึ้นเรียนรู้ ขึ้นสามารถ ปฏิบัติได้ ขึ้นชำนาญ ขึ้นเชี่ยวชาญ และตัวชี้วัดสมรรถนะ ส่วนรูปแบบการประเมินสมรรถนะนำเสนอหลักการเชิงระบบ (System Approach) 3 ขั้นตอน ปัจจัยนำเข้า การเตรียมการวางแผนการประเมินขั้นกระบวนการ และขั้นผลิต ผู้ทรงคุณวุฒิสรุปความเป็นไปได้ และสามารถนำไปประเมินข้าราชการได้ในระดับมาก

ประสิน วีระกุล (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษา : องค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการมีผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่อย่างฉลาด ด้านผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ และด้านการกระตุ้นเชิงปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง

สุกรีพ โพธิ์ชัย (2552) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลโป่งเป็ย อำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) ประชาชนทั้งเพศชาย และเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โดยรวม และรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความยุติธรรม และด้านความมีเมตตาต่อผู้อื่น ประชาชนเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหารสูงกว่าเพศชาย ส่วนด้านอื่น ไม่แตกต่าง 2) ประชาชนทุกกลุ่มอายุมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โดยรวม และรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบ โดยรวมมีความแตกต่างกัน คือ ประชาชนกลุ่มอายุ 18 - 30 ปี กลุ่มอายุ 31 - 40 ปี และกลุ่มอายุ 41 - 50 ปี

มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหาร ต่ำกว่าประชาชนกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป ส่วนนอกนั้นไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบ ด้านความยุติธรรมต่อผู้อื่น ด้านความมีวินัยในตนเอง ด้านความซื่อสัตย์ และด้านความมีเมตตาต่อผู้อื่น มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ส่วนด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนร่วม ไม่แตกต่างกัน 3) ประชาชนที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็น ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบโดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความมีวินัยในตนเอง และด้านความรับผิดชอบ มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านความยุติธรรมต่อผู้อื่น ด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนร่วม และด้านความมีเมตตาต่อผู้อื่น ไม่แตกต่างกัน 4) ประชาชนทุกกลุ่มอาชีพมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โดยรวม และรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความซื่อสัตย์ และด้านความยุติธรรมต่อผู้อื่น มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านความมีวินัยในตนเอง ด้านความรับผิดชอบ ด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนร่วม และด้านความมีเมตตาต่อผู้อื่น ไม่แตกต่างกัน

สุเทพ นิลมูล (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลนครเชียงใหม่ ในแต่ละด้านมีดังนี้ คือ ด้านลักษณะทั่วไป มีความเหมาะสมทั้งด้านเพศ อายุ การศึกษา ภายหลังจากเข้ารับตำแหน่ง มีการพัฒนา และเสริมสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมทางการเมืองมากขึ้น มีฐานเสียงความช่วยเหลือทางการเมือง จากการสนับสนุนของพรรคประชาธิปัตย์ ประชาชนที่นิยมในพรรคประชาธิปัตย์ ประชาชนทั่วไป สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แต่ไม่มีฐานเสียง และความช่วยเหลือทางการเมืองในท้องถิ่น เพราะสมาชิกสภาเทศบาลนครเชียงใหม่ ทั้งหมดไม่ได้เป็นบุคคลในกลุ่มสังกัด ด้านคุณภาพการบริหารงาน พบว่า มีความสามารถบริหารงาน ความกระตือรือร้นสนใจใฝ่เรียนรู้ ยอมรับในสิ่งใหม่ ความเด็ดขาด ความสามารถ และรับผิดชอบในการตัดสินใจ

นิรัตน์ สังข์จัน (2553, น. 59) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี : ศึกษาเฉพาะกรณี เทศบาลในจังหวัดปัตตานี โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล และเจ้าหน้าที่ของเทศบาลในจังหวัดปัตตานี จำนวน 12 เทศบาล ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.80 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.94 รองลงมา ด้านผู้นำการแลกเปลี่ยน ค่าเฉลี่ย 2.75 ด้านผู้นำแบบปล่อยเสรี ค่าเฉลี่ย 2.29 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ค่าเฉลี่ย 3.02 อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้น

ทางปัญญา ค่าเฉลี่ย 2.96 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ค่าเฉลี่ย 2.91 และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ค่าเฉลี่ย 2.88 ส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 3.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดเก็บภาษี ค่าเฉลี่ย 3.25 ด้านการบริหารงบประมาณ ค่าเฉลี่ย 3.19 และด้านสิ่งแวดล้อมค่าเฉลี่ย 3.02 และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมอาชีพ ค่าเฉลี่ย 2.93

ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ : กรณีศึกษา บริษัท ยูนิซีดี มาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพล ด้านอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 และกลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีแรงจูงใจในการทำงาน ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จใน อาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 และกลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีแรงจูงใจในการทำงานด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

สนมพรรณ วรวิเชียรวงษ์ (2554) ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศไทย - สปป.ลาว มีผลต่อการกำหนดสถานะการค้าชายแดนของทั้งสองประเทศ เนื่องจากพบว่ามีนโยบายทางด้านการเมือง และเศรษฐกิจระหว่างประเทศไทยที่มีต่อประเทศเพื่อนบ้านอย่าง สปป.ลาว และนโยบายทางด้านการเมืองมีผลต่อการกำหนดการค้าชายแดนระหว่างไทยและ สปป.ลาว ซึ่งจะเห็นได้จากการเปรียบเทียบดุลการค้าชายแดนไทย - สปป.ลาว เพิ่มขึ้นตามนโยบายของทั้งสองประเทศอย่างชัดเจน เช่นช่วงปี 2532 ไทยมีนโยบายเปลี่ยนสมรภูมิรบเป็นตลาดการค้าทำให้ความคลั่งไคล้ที่ลาวมีต่อไทยลดน้อยลงส่งผลให้ความสัมพันธ์ ไทย - สปป. ลาว ดีขึ้นและไทยส่งออกสินค้าไปลาวถึง 58% ต่อมาในปี 2533 เป็นช่วงที่ลาวมีนโยบายลดการขาดดุลการค้ากับต่างประเทศและพยายามผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคให้เพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศทำให้ปริมาณการส่งออกสินค้าของไทยลดลง 6% ในปี 2534

Blancero and Dyer (1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบออกเป็น 3 ส่วน โดยบรรยายด้วยสมรรถนะ 11 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความ เป็นเหตุเป็นผล และความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self Confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm and Commitment) กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (Communication) การฟัง และการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 2) สมรรถนะเสริม (Leverage Competency) เป็นสมรรถนะ เสริมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม (Influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (Utilization of Resource) ความตระหนักในการต้องการของลูกค้า (Cluster Awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การตั้งคำถาม และตีความ (Questioning) และ ความรู้สึกลึกส่วนตัว (Organization Astuteness) 3) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Role - Specific Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการศึกษา และสมรรถนะ ของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Competency Practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategist / Generalist) การริเริ่ม และคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Initiative Leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Operation Support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Consultant) ผู้นำด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Organization Leader) โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่งงาน จะประกอบด้วย 33 สมรรถนะ ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน และตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

Hearn and et al. (1997) ได้ศึกษาเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลีย ที่มีต่อกรอบงาน เพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่า ความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่ม คุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นพื้นฐานรวมกันของสมรรถนะ (Competency) ดังนั้น ความสามารถทางวิชาชีพ คือ คุณลักษณะรวมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ทางวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า ในการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกสาขาอาชีพมีปัจจัยด้าน ความสามารถร่วมกัน คือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบแนวคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์การ การทำงานเชิงรุก และการมุ่งมั่นเกี่ยวกับลูกค้า

Messengers (2003, p. 8) ได้ศึกษาการเพิ่มสมรรถนะ ก็คือ การเพิ่มคุณค่าในปัจจุบันนี้มนุษย์ต้องเผชิญหน้ากับการท้าทายใหม่ ๆ งานวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการโดยคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยมิชิแกน และการสนับสนุนจาก Society For Human Resource Management and Global Consulting Alliance สรุปผลการวิจัยว่า ความสำเร็จของการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสมรรถนะและทักษะเฉพาะ 5 ประการที่สำคัญ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ในการช่วยเหลือ 2) ความรู้ทางธุรกิจ 3) ความน่าเชื่อถือในตัวบุคคล 4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรง และ 5) เทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

Lindgren, Henfridsson and Schultze (2004, p. 435) ได้ทำการวิจัย หลักการสำหรับระบบการจัดการสมรรถนะ : การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปฏิบัติการ 1 แม้ว่าจะมีบทความเกี่ยวกับการจำแนกความต้องการความสามารถที่จะเข้าร่วมในองค์กร ซึ่งจะ ได้พิจารณาบทบาทด้านเทคโนโลยีเพื่อจัดตำแหน่งที่อยู่ การค้นคว้าวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นตัวอย่างการทำปฏิสัมพันธ์ระหว่างการจัดการจัดการกับสมรรถนะระดับบุคคล และบทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการนี้ เช่น การจัดการเกี่ยวกับประเทศ สวีเดนที่มีส่วนอยู่ด้วยใน โครงการระยะเวลาดำเนินการวิจัยรวม 30 เดือน ประกอบด้วยตัวแปร 2 อย่าง รวมถึงวงจรการค้นคว้าวิจัย การกระทำยุทธศาสตร์ ซึ่งรวบรวมข้อมูลมากมาย และการแทรกแซง นอกจากนี้ในการพัฒนา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพัฒนาสำหรับค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ ได้ประเมินค่าตามกฎเกณฑ์ และผังเกี่ยวกับการวิจัยด้านศาสนาอีกด้วย

Kennedy and Dresser (2005, p. 20) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency - Based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้ องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการ โดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อน และกำจัดคู่แข่งขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ กุญแจสำคัญสำหรับองค์กรที่จะ ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถซึ่งต้องคำนึงถึง มีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงาน และจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

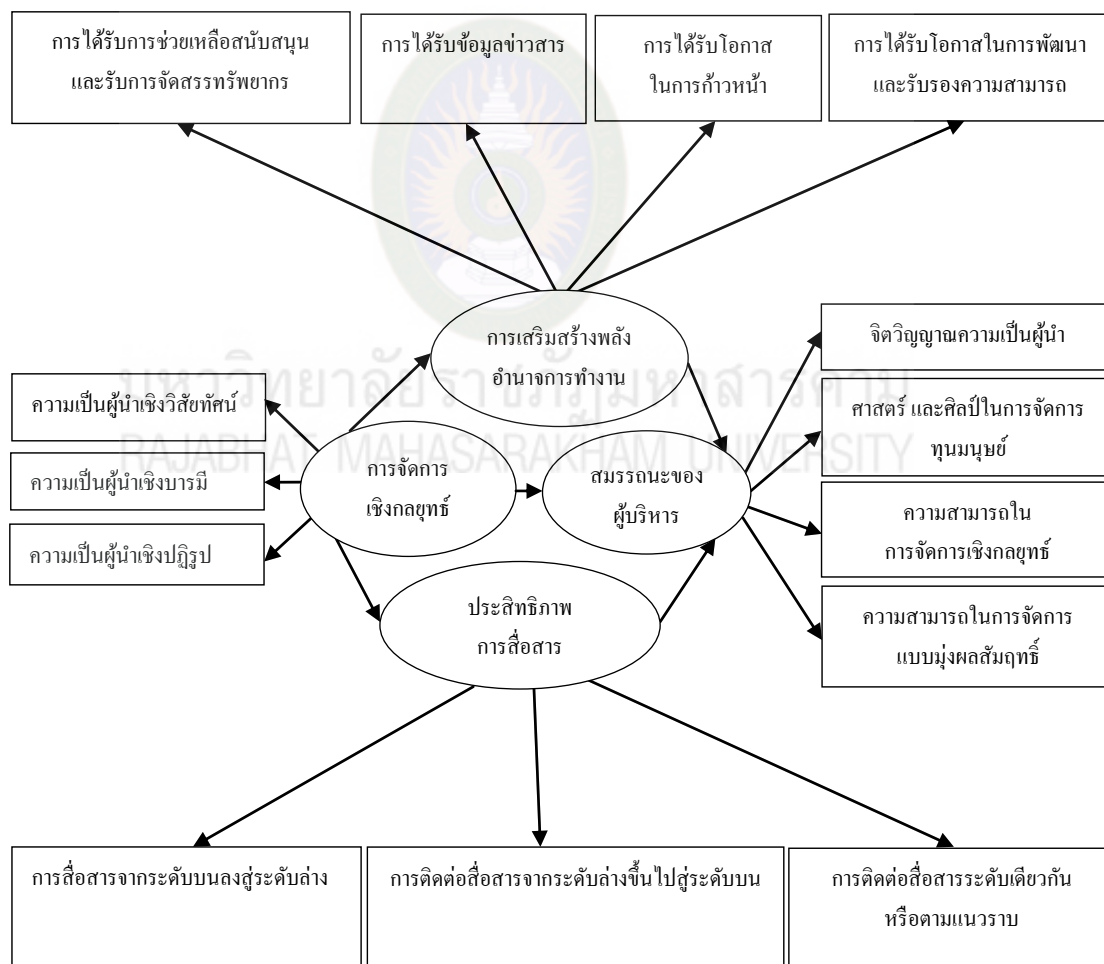
Ozcelik and Ferman (2006, p. 72) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ สมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ผลลัพธ์ และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี บทความนี้เป็นการตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์กร รวมทั้ง การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะ จากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้ และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่างกรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะ



ได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะ และอุปนิสัยในองค์กรต่าง ๆ สิ่งที่ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ มีสิ่งที่ท้าทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรม การทำงานของแต่ละท้องถิ่น และประเทศ อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงาน และมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กร และบุคคล

## 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย เป็นการวิจัยแบบผสมเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ (Mixed Method Research) โดยกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** การศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหาร และปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

**ระยะที่ 2** การสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

**ระยะที่ 3** การยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

**ระยะที่ 1** การศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

**ระยะที่ 1** ผู้วิจัย ได้ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการศึกษาจากตัวบุคคล ได้แก่ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

#### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ประกอบด้วย เทศบาลเมืองหนองคาย, เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย, เทศบาลตำบลบ้านเตี๋ย, เทศบาลตำบลหาดคำ, เทศบาลตำบลเวียงคุก, เทศบาลตำบลมีชัย, องค์การบริหารส่วนตำบลหินโงม, องค์การบริหารส่วนตำบลคำชะโนด, องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกอมเกาะ, องค์การบริหารส่วนตำบลโพนสว่าง, องค์การบริหารส่วนตำบลพระธาตุบังพวน, องค์การบริหารส่วนตำบลสีกาย และองค์การบริหารส่วนตำบลสระใคร จำนวน 191 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำนวน 191 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ไม่น้อยกว่า 5 - 10 เท่าของตัวแปร (Hair, et al., 2006, p. 112)

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ ได้แก่

2.1 ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ประกอบไปด้วย

2.1.1 ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

2.1.2 ความเป็นผู้นำเชิงبارมี

2.1.3 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

2.2 ตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงเหตุ และผล คือ

2.2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ประกอบไปด้วย

2.2.1.1 การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร

2.2.1.2 การได้รับข้อมูลข่าวสาร

2.2.1.3 การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า

2.2.1.4 การได้รับโอกาสในการพัฒนา และรับรองความสามารถ

2.2.2 การสื่อสารในองค์กรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ประกอบไปด้วย

2.2.2.1 การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง

2.2.2.2 การสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน

2.2.2.3 การสื่อสารระดับเดียวกันหรือตามแนวราบ

2.3 ตัวแปรตาม คือ สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ประกอบไปด้วย

2.3.1 จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ

2.3.2 ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์

2.3.3 ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์

2.3.4 ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถามออกเป็น 5 ตอน โดยแต่ละตอนมีรายละเอียด ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง เป็นแบบสอบถามรายการ (Check Lists)

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดเป็นค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert)

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดเป็นค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert)

**ตอนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดเป็นค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert)

**ตอนที่ 5** แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดเป็นค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert)

### 4. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

การสร้าง และการหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการตรวจสอบ เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือวัด โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- 4.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา หลักเกณฑ์ ผลงานวิจัย และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
- 4.2 กำหนดขอบเขต และเนื้อหาในการตั้งคำถาม
- 4.3 นำร่างแบบสอบถามเสนอที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ แก้ไข และเสนอแนะปรับปรุง เพื่อความถูกต้องของแบบสอบถาม

4.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญให้พิจารณา และทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ภาษา การวัดและประเมินผล และพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามนั้น ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
- 0 เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้น มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยหรือไม่
- + 1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วเห็นว่าข้อคำถามนั้น มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

#### 4.4.1 ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้แก่

4.4.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมฆไธสง วุฒิศึกศึกษา ปรัชญาคุณภิ  
บัณฑิต (ปร.ค.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล

4.4.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ อาจารย์ประจำหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรคุณูปบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและ  
ประเมินผล

4.4.1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชื่น ศรีสวัสดิ์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสน  
ศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

4.4.1.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภิษญาพร อยู่กล้า อาจารย์ประจำภาควิชา  
ภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

4.4.1.5 อาจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ สุทธิลักษณ์กุล รองผู้อำนวยการสำนักศิลปะ  
และวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

4.4.2 เกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC (Index of Item Objective Congruence)  
ตั้งแต่ 0.66 ขึ้นไป หากข้อใดมีค่าไม่ถึงเกณฑ์ ผู้วิจัย ได้นำมาปรับปรุงใหม่อีกครั้ง จากนั้นก็จะนำเข้าสู่  
กระบวนการตรวจสอบอีกครั้ง จนกว่าข้อสอบทุกข้อจะมีค่าผ่านเกณฑ์ ดังกล่าวข้างต้นผลการตรวจสอบ  
จากผู้เชี่ยวชาญพบว่าได้ค่าระหว่าง 0.80 - 1.00

4.4.3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในเขต  
เศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำนวน 40 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่า  
สัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach) (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551) ในการหาค่าความเชื่อมั่น  
โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ที่ค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
เท่ากับ 0.92 ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับดีมาก หมายถึง แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไป  
ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างได้จริง

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการวิจัยในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ ผู้วิจัย ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 ขอนหนังสือรับรอง และแนะนำตัว จากคณะรัฐประศาสนศาสตรมหาวิทาลัยราชภัฏมหาสารคาม เสนอไปยังผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

5.2 ดำเนินจัดส่งแบบสอบถาม ถึงผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ตามจำนวนในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 ชุด ตามชื่อและที่อยู่ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยแนบซองจดหมายตอบกลับไปด้วย พร้อมแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดให้ส่งจดหมายตอบกลับทางไปรษณีย์ หลังจากได้รับแบบสอบถามเมื่อครบ ผู้วิจัย ได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสอบถามอีกครั้ง

5.3 นำแบบสอบถามที่ได้มาทั้งหมด จำนวน 191 ชุด มาตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติต่อไป

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถาม จะนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

6.1 นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องทุก

6.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว ลงรหัสตามแบบการลงรหัส (Coding Form)

6.3 นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้ว ให้คะแนนแต่ละข้อมากำหนดเกณฑ์ของการให้คะแนน

6.4 นำแบบสอบถามที่ลงคะแนนเรียบร้อยแล้วไปประมวลผลข้อมูล โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การให้ความหมายหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.5 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน การสื่อสาร และสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ตามแบบ (Likert Scale) โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดค่าคะแนนดังนี้ คือ

ระดับมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
ระดับมาก	ให้ 4 คะแนน
ระดับปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ระดับน้อย	ให้ 2 คะแนน
ระดับที่น้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

6.5.1 แล้วหาค่าเฉลี่ยของคำตอบของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 118)

4.51 - 5.00 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.6 การวิเคราะห์ เพื่อทดสอบสถิติฐานในการวิจัยใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยสถิติ (Multiple Regression Analysis) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (Level of Significant .50)

## 7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัย ได้นำหลักสถิติมาประกอบการวิเคราะห์แบบสอบถาม ดังนี้

7.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้สถิติ คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

7.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน การสื่อสาร และสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครอง



ส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Stand Deviation)

7.3 สถิติที่ใช้ในทดสอบสมมุติฐานในการวิจัย ใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยสถิติ (Multiple Regression Analysis) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (Level of Significant .05)

## ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

ระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 ร่างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

ขั้นตอนนี้ นำผลการวิเคราะห์จากระยะที่ 1 ร่วมกับการบูรณาการจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 มาร่างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

ขั้นตอนนี้ นำผลจากขั้นตอนที่ 1 มาสรุปเป็นรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

### ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

การศึกษาวิจัยในระยษณนี้ ผู้วิจัย จะได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในระยษณที่ 1 และระยษณที่ 2 มาสรุปโดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

#### 1. แหล่งข้อมูลการวิจัย

ประชากรเป้าหมาย ที่ใช้ในการศึกษา คือ นายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, รองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนักวิชาการ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 22 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sample) โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป หรือผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาไม่น้อยกว่า 3 ปี ประกอบด้วย บุคคล ดังต่อไปนี้

- 1.1 นายก จำนวน 5 คน
- 1.2 ปลัด จำนวน 5 คน
- 1.3 รองปลัด จำนวน 5 คน
- 1.4 นักวิชาการ จำนวน 7 คน

รวมจำนวน 22 คน

#### 2. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบสอบถามประเภทเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประเภทสอบถามรายการ (Check list)

**ตอนที่ 2** เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

**ตอนที่ 3** เป็นข้อคำถามข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ประเภทปลายเปิด (Opened End)

### 3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดที่ครอบคลุมกับผลการวิจัยจากระยะที่ 2

3.2 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม

3.3 ร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกับกรอบแนวคิดของสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัย ออกหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย จากนั้นส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างพร้อมประสานความร่วมมือทางโทรศัพท์ และรอรับแบบสอบถามกลับมา

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคำตอบกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

5.1 ค่าเฉลี่ยเป็นรายชื่อ (Mean) โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้  
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00 แสดงว่า มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49 แสดงว่า มีความเหมาะสม ระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49 แสดงว่า มีความเหมาะสม ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49 แสดงว่า มีความเหมาะสม ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 แสดงว่า มีความเหมาะสม ระดับน้อยที่สุด

5.2 สำหรับการพิจารณาคัดเลือกประเด็นองค์ประกอบย่อยแต่ละตัวที่มีความเหมาะสม ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ คือ ข้อความที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

5.2.1 ค่ามัธยฐาน (Median) กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาไว้ ดังนี้

ค่ามัธยฐาน 4.50 - 5.00 แสดงว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ค่ามัธยฐาน 3.50 - 4.49 แสดงว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับมาก

ค่ามัธยฐาน 2.50 - 3.49 แสดงว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ค่ามัธยฐาน 1.50 - 2.49 แสดงว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับน้อย

ค่ามัธยฐาน 1.00 - 1.49 แสดงว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

5.2.2 การพิจารณาข้อความรูปแบบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ที่เหมาะสมจะใช้ข้อความที่มีค่ามัธยฐาน (Mdn.) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

5.2.3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เป็นการพิจารณาความสอดคล้องกันของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยกำหนดเกณฑ์แสดงค่าความสอดคล้อง ซึ่งพิจารณาข้อความเพื่อนำไปกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยที่เหมาะสมจะใช้ข้อความที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (I.R.) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา ซึ่งถือว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกันสูง โดยพิจารณาจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยในระดับมาก และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (I.R.) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา ซึ่งถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันสูง ส่วนข้อที่ไม่เข้าเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัย จะนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อการอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ ซึ่งแบ่งระยะของการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหาร และการคัดสรรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$n$	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient)
$R^2$	แทน	ค่าที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรตาม
$R^2$ Adjusted	แทน	ค่า (R Square) ที่ปรับแก้แล้ว
S.E. of the Estimate	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดมาพยากรณ์ตัวแปรตาม
$b_0$	แทน	ค่าคงที่ขอสมการถดถอยพหุคูณในรูปของสมการตัวอย่าง
$b_i$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบแสดงถึงน้ำหนักของความสำเร็จ หรืออิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตาม
$\beta_i$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานแสดงถึงน้ำหนักของความสำเร็จ หรืออิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตาม
df	แทน	ระดับความอิสระ (Degrees of Freedom)
F	แทน	ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

t	แทน ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
Sig.	แทน ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
*	แทน มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลการวิจัย เรื่องรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ในระยะของการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

**ตอนที่ 1** วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** วิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

**ตอนที่ 4** วิเคราะห์สมการ โครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

## 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย เรื่องรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 4.1

ความถี่ และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	117	61.26
1.2 หญิง	74	38.74
รวม	191	100.00
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 25 ปี	8	4.19
2.2 ตั้งแต่ 26 - 35 ปี	20	10.47

(ต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
2.3 ตั้งแต่ 36 - 45 ปี	78	40.84
2.4 ตั้งแต่ 46 ปี ขึ้นไป	85	44.50
รวม	191	100.00
3. การศึกษา		
3.1 อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	16.23	31
3.2 ปริญญาตรี / เทียบเท่า	42.41	81
3.3 ปริญญาโท	38.74	74
3.4 ปริญญาเอก	2.62	5
รวม	191	100.00
4. หน่วยงาน		
4.1 เทศบาล	131	68.59
4.2 องค์การบริหารส่วนตำบล	60	31.41
รวม	191	100.00
5. ตำแหน่ง		
5.1 นายกฯ	12	6.28
5.2 รองนายกฯ	21	10.99
5.3 ที่ปรึกษานายกฯ	8	4.19
5.4 เลขานุการนายกฯ	9	4.71
5.5 ปลัด	10	5.24
5.6 รองปลัด	4	2.09
5.7 ผู้อำนวยการกอง	25	13.09
5.8 หัวหน้าส่วน	28	14.66
5.9 ประธานสภา	12	6.28
5.10 รองประธานสภา	4	2.09
5.11 อื่น ๆ	58	30.37
รวม	191	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นชาย จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 61.26 หญิง จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 38.74 มีอายุ ตั้งแต่ 46 ปี ขึ้นไป จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 44.50 อายุระหว่าง 36 - 45 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 40.84 ระหว่าง 26 - 35 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.47 อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.19 จบการศึกษาปริญญาตรี / เทียบเท่า จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 42.41 ปริญญาโท จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 38.74 อนุปริญญา หรือเทียบเท่า จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 16.23 ปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.62 สังกัดเทศบาล จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 68.59 องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 31.41 ปฏิบัติหน้าที่ทั่วไป (อื่น ๆ) จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 30.37 หัวหน้าส่วน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.66 ผู้อำนวยการกอง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.09 รองนายกฯ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.99 นายกฯ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.28 ประธานสภา จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.28 ปลัดเทศบาล / อบต. จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.24 เลขานุการนายกฯ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.71 ที่ปรึกษานายกฯ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.19 รองปลัด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.09 รองประธานสภา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.09

#### ตารางที่ 4.2

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำแนกตามรายชื่อ

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์			
1.1 มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องในอนาคต	3.85	0.84	มาก
1.2 คำนึงถึงเรื่องอนาคตมากกว่าพูดแต่เรื่องปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	3.87	0.82	มาก
1.3 สร้างการสื่อสารกับบุคคลทุกระดับอย่างทั่วถึง เพื่อให้ได้รับความคิดสร้างสรรค์จากบุคคลทุกระดับ	3.75	0.83	มาก
1.4 ใช้กลยุทธ์บาย เพื่อโน้มน้าวใจ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ให้ทุกคนเห็นพ้องเข้าใจง่าย และอยากเข้าร่วมในวิสัยทัศน์นั้น	3.78	0.83	มาก
1.5 ใช้ความสามารถในการเล่าเรื่องการอุปมาเปรียบเทียบให้เห็นภาพรวมขององค์กรในอนาคต	3.80	0.81	มาก
1.6 พูดถึงเรื่องในอนาคตมากกว่าเรื่องอดีต	3.70	0.90	มาก

(ต่อ)



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.7 แสดงต้นแบบพฤติกรรม (Role model) ให้ผู้อื่นมองเห็น ในสิ่งที่ตนต้องการให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติ	3.75	0.78	มาก
1.8 หมั่นฝึกการเป็นผู้สร้างโอกาส และกำหนดสถานการณ์ มากกว่าปล่อยให้สถานการณ์มากำกับตน	3.70	0.75	มาก
รวม	3.77	0.81	มาก
<b>2. ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร</b>			
2.1 ให้คำชมเชย และแสดงการยอมรับผู้อื่นอย่างเหมาะสมและ สม่ำเสมอ	3.90	0.80	มาก
2.2 ใช้เวลาในการพูดคุยสนทนาอย่างเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ตามโอกาสอย่างสม่ำเสมอ	3.73	0.84	มาก
2.3 พยายามเรียนรู้ว่าบุคลากรในหน่วยงานของตนผู้พันซ์ต่อกัน และต้องค้กรอย่างไร	3.70	0.83	มาก
2.4 ใช้แนวทางทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborate) มากกว่า มุ่งแบบแข่งขัน (Compete)	3.85	0.90	มาก
2.5 ใส่ใจในผู้ปฏิบัติงานก่อนที่จะลงลึกเรื่องงาน	3.93	0.79	มาก
2.6 ใส่ใจรับฟังถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน	3.87	0.89	มาก
2.7 ยึดหลักการสอนงานไปตามขีดความสามารถ และการพัฒนา ของผู้ปฏิบัติงานมากกว่ายึดตามความต้องการของผู้สอนงาน	3.70	0.83	มาก
2.8 แสดงออกด้วยการรับฟังอย่างตั้งใจและด้วยความเห็นใจ ต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงใจ	3.92	0.84	มาก
2.9 ใช้คำถามหลัก และสำคัญ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานคิดถึง ผลดีที่จะเกิดขึ้นกับตน	3.87	0.81	มาก
2.10 สร้างความท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานคิด และทำงาน ด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม	3.89	0.93	มาก
2.11 ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้สามารถกำหนดเป้าหมายของการ พัฒนาตนเองได้อย่างชัดเจน	3.89	0.93	มาก

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.12 ให้ข้อมูลย้อนกลับถึงผลของการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบอย่างสม่ำเสมอ	3.75	0.83	มาก
รวม	3.83	0.84	มาก
<b>3. ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป</b>			
3.1 สามารถสื่อสารแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างถูกต้อง ให้คำชมเชย และแสดงการยอมรับผู้อื่นอย่างเหมาะสม และสม่ำเสมอ	3.75	0.81	มาก
3.2 สามารถโน้มน้าว จูงใจ ส่งเสริมพนักงานให้มีขวัญกำลังใจที่ดี และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรรวมถึงสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่พนักงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.77	0.80	มาก
3.3 ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร มีรูปแบบการทำงาน ซึ่งเปิดรับคำแนะนำที่สร้างสรรค์ และแสดงออกถึงภาวะผู้นำในระดับที่เหมาะสมสำหรับองค์กร	3.70	0.79	มาก
3.4 ริเริ่มในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง และมุ่งมั่นอย่างสูงในการบรรลุเป้าหมายด้วยพลังขับเคลื่อนของตน	3.78	0.78	มาก
3.5 สามารถพัฒนาพันธกิจ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ที่สามารถสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ อย่างลงรอยกัน	3.73	0.75	มาก
3.6 สามารถระบุและวิเคราะห์ปัญหา และประเด็นที่องค์กรต้องเผชิญอยู่อย่างถูกต้อง	3.70	0.81	มาก
3.7 สามารถกำหนด และประเมินปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง	3.75	0.79	มาก
3.8 สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าแผนยุทธศาสตร์ได้จัดทำขึ้น โดยคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานคนอื่น ๆ มีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในแผนงานนั้น	3.70	0.80	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.9 สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าทรัพยากร และงบประมาณขององค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	3.75	0.82	มาก
3.10 สามารถสร้างกระบวนการที่ทำให้การติดตามดูแล และการควบคุมสามารถทำงานได้ เพื่อให้มั่นใจว่าประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับความสำเร็จ	3.73	0.81	มาก
รวม	3.73	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำแนกตามรายชื่อ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คำนึงถึงเรื่องในอนาคตมากกว่าพูดแต่เรื่องปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.87$ ) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องในอนาคต ( $\bar{X} = 3.85$ ) ใช้ความสามารถในการเล่าเรื่องการอุปมาเปรียบเทียบให้เห็นภาพรวมขององค์กรในอนาคต ( $\bar{X} = 3.80$ ) ใช้กุศโลบายที่โน้มน้าวใจ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ให้ทุกคนเห็นพ้องเข้าใจง่าย และอยากเข้าร่วมในวิสัยทัศน์นั้น ( $\bar{X} = 3.78$ ) สร้างการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง เพื่อให้ได้รับความคิดสร้างสรรค์จากบุคคลทุกระดับ ( $\bar{X} = 3.75$ ) แสดงต้นแบบพฤติกรรม (Role Model) ให้ผู้อื่นมองเห็นในสิ่งที่ตนต้องการให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.75$ ) พูดถึงเรื่องในอนาคตมากกว่าเรื่องอดีต ( $\bar{X} = 3.70$ ) และ หมั่นฝึกการเป็นผู้สร้างโอกาส และกำหนดสถานการณ์ มากกว่าให้ปล่อยสถานการณ์มากำกับตน ( $\bar{X} = 3.70$ )

2. ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ใส่ใจในผู้ปฏิบัติงานก่อนที่จะลงมือเรื่องงาน ( $\bar{X} = 3.93$ ) แสดงออกด้วยการรับฟังอย่างตั้งใจ และด้วยความเห็นใจต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ( $\bar{X} = 3.92$ ) ให้คำชมเชย และแสดงการยอมรับผู้อื่นอย่างเหมาะสม และสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.90$ ) สร้างความท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานคิด และทำงานด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม ( $\bar{X} = 3.89$ ) ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้สามารถกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาตนเองได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.89$ ) ใส่ใจรับฟังถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.87$ ) ใช้คำถามหลัก และสำคัญ เพื่อกระตุ้น

ให้ผู้ปฏิบัติงานคิดถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นกับตน ( $\bar{X} = 3.87$ ) ใช้แนวทางการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborate) มากกว่ามุ่งแบบแข่งขัน Compete ( $\bar{X} = 3.85$ ) ให้ข้อมูลย้อนกลับถึงผลของการปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.75$ ) ให้ความสำคัญในการพูดคุยสนทนาอย่างเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานตามโอกาสอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.73$ ) พยายามเรียนรู้ว่าบุคลากรในหน่วยงานของตนผูกพันต่อกัน และต่อองค์กรอย่างไร ( $\bar{X} = 3.70$ ) และยึดหลักการสอนงานไปตามขีดความสามารถ และการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงานมากกว่ายึดตามความต้องการของผู้สอนงาน ( $\bar{X} = 3.70$ )

3. ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ ) พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ริเริ่มในการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานในระดับสูง และมุ่งมั่นอย่างสูงในการบรรลุเป้าหมายด้วยพลังขับเคลื่อนของตน ( $\bar{X} = 3.78$ ) สามารถโน้มน้าว จูงใจ ส่งเสริมพนักงานให้มีขวัญกำลังใจที่ดี และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรรวมถึง สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่พนักงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.77$ ) สามารถสื่อสารแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.75$ ) สามารถกำหนดและประเมินปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ได้อย่างถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.75$ ) สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าทรัพยากร และงบประมาณขององค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.75$ ) สามารถพัฒนาพันธกิจ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนที่สามารถสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ อย่างลงรอยกัน ( $\bar{X} = 3.73$ ) สามารถสร้างกระบวนการที่ทำให้การติดตามดูแล และการควบคุมสามารถทำงานได้ เพื่อให้มั่นใจว่าประสิทธิผลของการดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้รับความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.73$ ) ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร มีรูปแบบการทำงานซึ่งเปิดรับคำแนะนำที่สร้างสรรค์ และแสดงออกถึง ภาวะผู้นำในระดับที่เหมาะสมสำหรับองค์กร ( $\bar{X} = 3.70$ ) สามารถระบุ และวิเคราะห์ปัญหา และประเด็น ที่องค์กรต้องเผชิญอยู่อย่างถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.70$ ) และสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าแผนยุทธศาสตร์ ได้จัดทำขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานคนอื่น ๆ มีส่วนร่วม และมีความรู้สึก เป็นเจ้าของในแผนงานนั้น ( $\bar{X} = 3.70$ )

### ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย จำแนกตามรายชื่อ

ปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร			
1.1 มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	3.75	0.83	มาก
1.2 มีการจัดสถานที่และสิ่งแวดลอมให้สะดวกเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.73	0.82	มาก
1.3 มีการยอมรับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำทั้งสำเร็จ หรือผิดพลาด	3.79	0.83	มาก
1.4 มีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	3.75	0.78	มาก
1.5 มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน	3.79	0.75	มาก
รวม	3.73	0.79	มาก
2. การได้รับข้อมูลข่าวสาร			
2.1 มีการกระจายข่าวสารวิธีการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ	3.89	0.87	มาก
2.2 มีการกระจายผลการประชุม หรือผลการตัดสินใจของคณะกรรมการต่าง ๆ อย่างทั่วถึง	3.87	0.89	มาก
2.3 มีการรายงานการปฏิบัติงานอย่างทันท่วงที	3.84	0.80	มาก
2.4 กระจายข่าวสารสิทธิประโยชน์ขององค์กรที่ทันสมัย	3.85	0.85	มาก
2.5 ประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ	3.80	0.79	มาก
2.6 มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ เช่น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กร นโยบายของรัฐบาล ข่าวสาร ด้านการเมือง ทิศทางเศรษฐกิจ เป็นต้น	3.83	0.85	มาก
รวม	3.84	0.84	มาก

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>3. การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า</b>			
3.1 ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้	3.90	0.89	มาก
3.2 ผู้บริหารได้รับโอกาสการวิพากษ์วิจารณ์ผลการปฏิบัติงาน ของตนเอง	3.89	0.87	มาก
3.3 ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากทีมงานเป็นอย่างดี	3.90	0.92	มาก
3.4 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานของบุคลากร	3.93	0.88	มาก
3.5 ผู้บริหารให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบ และความถนัดของบุคลากร	3.89	0.91	มาก
รวม	3.90	0.89	มาก
<b>4. การได้รับโอกาสในการพัฒนา และรับรองความสามารถ</b>			
4.1 ผู้บริหารมีโอกาสดูแลความรู้และความสามารถในการดำรง ตำแหน่ง	3.95	0.90	มาก
4.2 ผู้บริหารได้พัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ เป็นประจำ	3.92	0.89	มาก
4.3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ และทักษะ ของตน	3.93	0.92	มาก
4.4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยกัน	3.93	0.91	มาก
4.5 ผู้บริหารได้ส่งเสริมทีมงานด้วยการให้รางวัล เช่น การชมเชย การพิจารณาผลตอบแทนทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงินเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน	3.94	0.93	มาก
รวม	3.93	0.91	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำแนกตามรายชื่อ ดังนี้

1. การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ ) พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการยอมรับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำทั้งสำเร็จ หรือผิดพลาด ( $\bar{X} = 3.79$ ) มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน ( $\bar{X} = 3.79$ ) มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.75$ ) มีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.75$ ) และ มีการจัดสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้สะดวกเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.73$ )

2. การได้รับข้อมูลข่าวสาร พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการกระจายข่าวสารวิธีการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.89$ ) มีการกระจายผลการประชุมหรือผลการตัดสินใจของคณะกรรมการต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 3.87$ ) กระจายข่าวสารสิทธิประโยชน์ขององค์กรที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 3.85$ ) มีการรายงานการปฏิบัติงานอย่างทันท่วงที ( $\bar{X} = 3.84$ ) มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ เช่น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กร นโยบายของรัฐบาล ข่าวสาร ด้านการเมือง ทิศทางเศรษฐกิจ ( $\bar{X} = 3.83$ ) และประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นการ ( $\bar{X} = 3.80$ )

3. การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.93$ ) ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากทีมงานเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.90$ ) ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.90$ ) ผู้บริหารได้รับโอกาสการวิพากษ์วิจารณ์ผลการปฏิบัติงานของตนเอง ( $\bar{X} = 3.89$ ) และผู้บริหารให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบ และความถนัดของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.89$ )

4. การได้รับโอกาสในการพัฒนาและรับรองความสามารถ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีโอกาสแสดงความรู้ และความสามารถในการดำรงตำแหน่ง ( $\bar{X} = 3.95$ ) ผู้บริหารได้ส่งเสริมทีมงานด้วยการให้รางวัล เช่น การชมเชย การพิจารณาผลตอบแทนทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.94$ ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ และทักษะของตน ( $\bar{X} = 3.93$ ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน

การตัดสินใจ การเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.93$ ) และผู้บริหารได้พัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถเป็นประจำ ( $\bar{X} = 3.92$ )

#### ตารางที่ 4.4

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำแนกตามรายชื่อ

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง			
1.1 ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติรู้ถึงนโยบายแผนงานขั้นตอน เป้าหมายขององค์กร	3.89	0.84	มาก
1.2 คำสั่งให้ปฏิบัติงานมีความชัดเจน	3.90	0.87	มาก
1.3 องค์กรได้วางกฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นอย่างดีเมื่อเกิด การผิดพลาดในการปฏิบัติงานผู้บริหารได้มีการตักเตือน และให้คำแนะนำที่ถูกต้อง	3.93	0.90	มาก
1.4 มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง	3.95	0.91	มาก
1.5 มีการประกาศแนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วถึง	3.91	0.87	มาก
1.6 มีการบันทึกแจ้งข้อเอกสารต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	3.85	0.83	มาก
รวม	3.90	0.87	มาก
2. การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน			
2.1 มีการให้ข้อมูลย้อนกลับของรายงานความก้าวหน้า ของผลการปฏิบัติงาน	3.89	0.83	มาก
2.2 มีการเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานจากล่างขึ้นบน	3.87	0.85	มาก
2.3 การร้องทุกข์กรณีได้รับความไม่เป็นธรรม	3.89	0.87	มาก
2.4 ทีมงานสามารถแสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานได้	3.90	0.83	มาก
2.5 ทีมงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์ผู้บริหารได้	3.79	0.81	มาก
2.6 ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้	3.80	0.83	มาก
2.7 ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อปัญหา หรือรายงาน ของทีมงานเป็นอย่างดี	3.75	0.87	มาก

(ต่อ)



ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.8 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในที่ทำงานของตนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น	3.75	0.85	มาก
2.9 มีการพบปะแบบไม่มีทางการ การรื่นเริงประจำปี การสำรวจทัศนคติ	3.87	0.87	มาก
2.10 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หรือการปฏิบัติงาน	3.80	0.85	มาก
รวม	3.83	0.84	มาก
3. การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกันหรือตามแนวราบ	3.83	0.84	มาก
3.1 มีการปรึกษาหารือการทำงานร่วมกัน	3.83	0.80	มาก
3.2 มีการทำงานเป็นทีม	3.85	0.79	มาก
3.3 สามารถติดต่อกับเพื่อนในตำแหน่งเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน	3.75	0.83	มาก
3.4 ได้รับความร่วมมือกับแผนกอื่นเพื่อแก้ไขปัญหาภายในได้เป็นอย่างดี	3.79	0.75	มาก
3.5 ได้รับความแนะนำจากหน่วยงานภาคีเป็นอย่างดี	3.80	0.73	มาก
3.6 มีการปฏิบัติงานแบบประสานงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร	3.79	0.78	มาก
รวม	3.80	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำแนกตามรายชื่อ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.95$ ) องค์กรได้วางกฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นอย่างดีเมื่อเกิดการผิดพลาดในการปฏิบัติงานผู้บริหารได้มีการตักเตือน และให้คำแนะนำที่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.93$ ) มีการประกาศแนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วถึง ( $\bar{X} = 3.91$ ) คำสั่งให้ปฏิบัติงานมีความชัดเจน ( $\bar{X} = 3.90$ ) ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติรู้ถึงนโยบายแผนงานขั้นตอนเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 3.89$ ) และมีการบันทึกแจ้งข้อเอกสารต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.85$ )

2. การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทีมงานสามารถแสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานได้ ( $\bar{X} = 3.90$ ) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับของรายงานความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.89$ ) การร้องทุกข์กรณีได้รับความไม่เป็นธรรม ( $\bar{X} = 3.89$ ) มีการเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานจากล่างขึ้นบน ( $\bar{X} = 3.87$ ) มีการพบปะแบบไม่มีทางการ การรื่นเริงประจำปี การสำรวจทัศนคติ ( $\bar{X} = 3.87$ ) ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ ( $\bar{X} = 3.80$ ) เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.80$ ) ทีมงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์ผู้บริหารได้ ( $\bar{X} = 3.79$ ) ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อปัญหา หรือรายงานของทีมงานเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.75$ ) และ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในที่ทำงานของตนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น ( $\bar{X} = 3.75$ )

3. การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน หรือตามแนวราบ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.85$ ) มีการปรึกษาหารือการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.83$ ) ได้รับคำแนะนำจากหน่วยงานภาคีเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.80$ ) ได้รับความร่วมมือกับแผนกอื่น เพื่อแก้ไขปัญหาภายในได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.79$ ) มีการปฏิบัติงานแบบประสานงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ( $\bar{X} = 3.79$ ) และสามารถติดต่อกับเพื่อนในตำแหน่งเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ( $\bar{X} = 3.75$ )

**ตอนที่ 2** วิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ  
จังหวัดหนองคาย

#### ตารางที่ 4.5

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
เศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยรวม และรายด้าน

สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	3.80	0.86	มาก
2. ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์	3.73	0.89	มาก
3. ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์	3.80	0.82	มาก
4. ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.75	0.85	มาก
รวม	3.77	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ  
จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับ  
มากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.80$ )  
จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 3.80$ ) ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 3.75$ )  
และศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.73$ ) ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.6

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำแนกตามรายชื่อ

สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>1. จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ</b>			
1.1 ผู้บริหารมีความยุติธรรมไม่ลำเอียงให้ความเสมอภาคกับทุกคน	3.83	0.93	มาก
1.2 ผู้บริหารมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่นเสมอ	3.92	0.80	มาก
1.3 ผู้บริหารมีความจริงใจและเสียสละ	3.83	0.97	มาก
1.4 ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถสูง	3.77	0.83	มาก
1.5 ผู้บริหารมีสติปัญญาปฏิภาณไหวพริบดี	3.77	0.81	มาก
1.6 ผู้บริหารเป็นนักสร้างแรงบันดาลใจ	3.73	0.84	มาก
1.7 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำอย่างชัดเจน	3.77	0.88	มาก
รวม	3.80	0.86	มาก
<b>2. ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์</b>			
2.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ และความชำนาญในงานให้กับบุคลากร	3.83	0.85	มาก
2.2 ผู้บริหารมีระบบในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในกิจการ อย่างเหมาะสม และมีระบบ	3.69	0.93	มาก
2.3 ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ ในการทำงาน และการให้บริการแก่ลูกค้า	3.69	0.89	มาก
2.4 ผู้บริหารมีการประเมินผลงานของพนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้น ให้พนักงานทำงานด้วยความตั้งใจ	3.71	0.90	มาก
รวม	3.73	0.89	มาก
<b>3. ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์</b>			
3.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบการทำงาน ให้หน่วยงานเข้าใจในทิศทางที่ตรงกัน	3.83	0.85	มาก
3.2 ผู้บริหารมีความรู้ และเข้าใจในการประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร	3.74	0.83	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.3 ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนเกิดการพัฒนา และส่งเสริมให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.85	0.82	มาก
3.4 ผู้บริหารมีความสามารถการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร	3.83	0.77	มาก
3.5 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ขององค์กร	3.73	0.83	มาก
รวม	3.80	0.82	มาก
4. ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์			
4.1 ผู้บริหารให้การสนับสนุน และแนวทางการปฏิบัติงาน ของพนักงานภายในองค์กร	3.86	0.82	มาก
4.2 ผู้บริหารมีดัชนีวัดผลงานของพนักงานที่ชัดเจน เพื่อที่จะทราบ ความก้าวหน้าของการทำงาน	3.79	0.85	มาก
4.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ภารกิจเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับ หน่วยงาน / องค์กร	3.76	0.87	มาก
4.4 ผู้บริหารใช้ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์เป็นแนวทางในการให้รางวัล	3.64	0.90	มาก
4.5 ผู้บริหารวางกลยุทธ์เพื่อไปสูงผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน	3.71	0.87	มาก
4.6 กลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.74	0.83	มาก
รวม	3.75	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.6 สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ  
จังหวัดหนองคาย จำแนกตามรายชื่อ ดังนี้

1. จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า  
อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่นเสมอ  
( $\bar{X} = 3.92$ ) ผู้บริหารมีความยุติธรรมไม่ลำเอียงให้ความเสมอภาคกับทุกคน ( $\bar{X} = 3.83$ ) ผู้บริหาร  
มีความจริงใจ และเสียสละ ( $\bar{X} = 3.83$ ) ผู้บริหารมีสติปัญญาปฏิภาณไหวพริบดี ( $\bar{X} = 3.77$ )

ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถสูง ( $\bar{X} = 3.77$ ) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.77$ ) และผู้บริหารเป็นนักสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.73$ ) ตามลำดับ

2. ศาสตร์ และศิลป์ ในการจัดการทุนมนุษย์ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ และความชำนาญในงานให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 3.83$ ) ผู้บริหารมีการประเมินผลงานของพนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความตั้งใจ ( $\bar{X} = 3.71$ ) ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานและการให้บริการแก่ลูกค้า ( $\bar{X} = 3.69$ ) และผู้บริหารมีระบบในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในกิจการอย่างเหมาะสม และมีระบบ ( $\bar{X} = 3.69$ ) ตามลำดับ

3. ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนเกิดการพัฒนา และส่งเสริมให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.85$ ) ผู้บริหารมีความสามารถการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร ( $\bar{X} = 3.83$ ) ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบการทำงานให้หน่วยงานเข้าใจในทิศทางที่ตรงกัน ( $\bar{X} = 3.83$ ) ผู้บริหารมีความรู้และเข้าใจในการประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 3.74$ ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.73$ )

4. ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้การสนับสนุน และแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กร ( $\bar{X} = 3.86$ ) ผู้บริหารมีดัชนีวัดผลงานของพนักงานที่ชัดเจน เพื่อที่จะทราบความก้าวหน้าของการทำงาน ( $\bar{X} = 3.79$ ) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ การกิจเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับหน่วยงาน / องค์กร ( $\bar{X} = 3.76$ ) กลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.74$ ) ผู้บริหารวางกลยุทธ์ เพื่อไปสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.71$ ) และ ผู้บริหารใช้ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์เป็นแนวทางในการให้รางวัล ( $\bar{X} = 3.64$ ) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

การศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจ  
พิเศษ จังหวัดหนองคาย

3.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัย ได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแปรที่ใช้  
ในการศึกษา ดังนี้

#### ตารางที่ 4.7

การกำหนดรหัสตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
เศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

ตัวแปร	รหัส
1. ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	X 1
2. ความเป็นผู้นำเชิงบารมี	X 2
3. ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	X 3
4. การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร	X 4
5. การได้รับข้อมูลข่าวสาร	X 5
6. การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า	X 6
7. การได้รับโอกาสในการพัฒนา และรับรองความสามารถ	X 7
8. การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง	X 8
9. การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน	X 9
10. การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน หรือตามแนวราบ	X 10
11. สมรรถนะของผู้บริหาร	Y
11.1 จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	Y 1
11.2 ศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์	Y 2
11.3 ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์	Y 3
11.4 ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	Y 4

### 3.2 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระ ด้วยวิธี Pearson's Product Moment Correlation (r) ในการหาระดับความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่เรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นบวก (+) หมายความว่า ข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงตามกัน กล่าวคือ ถ้าค่าของตัวแปรตัวหนึ่งสูงค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะสูงด้วย และถ้าค่าของตัวแปรตัวหนึ่งต่ำ ค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะต่ำด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นลบ (-) หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองชุดเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้าม หรือกลับกัน กล่าวคือ ถ้าค่าตัวแปรตัวหนึ่งสูง ค่าของตัวแปรตัวหนึ่งจะกลับเป็นต่ำ และค่าของตัวแปรตัวหนึ่งต่ำ ค่าของตัวแปรตัวหนึ่งจะกลับเป็นสูงค่าระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น จากค่า Correlation Coefficient (r) มีเกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์ ดังนี้ (คชฎี อายุวัฒน์, ม.ป.ป., น. 2)

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
.90 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
.70 - .90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.50 - .70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.30 - .50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00 - .30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน ควรมีค่าสูงสุดไม่เกิน 0.85 เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการเกิด Multi - Collinearity ซึ่งหมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองสูงมากเกินไป จนไม่เหมาะสมที่จะนำตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงเข้าไปในสมการทั้งสองตัว (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2536, น. 25) ผู้วิจัย แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ



#### ตารางที่ 4.8

ทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

ตัวแปร ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
1. ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	.619 **
2. ความเป็นผู้นำเชิงбарมี	.730 **
3. ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	.612 **
4. การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนและรับการจัดสรรทรัพยากร	.617 **
5. การได้รับข้อมูลข่าวสาร	.676 **
6. การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า	.682 **
7. การได้รับโอกาสในการพัฒนาและรับรองความสามารถ	.751 **
8. การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง	.742 **
9. การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน	.752 **
10. การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน หรือตามแนวราบ	.422 **

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2 - tailed).

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรตาม (สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) โดยมีค่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson' r) ระหว่าง 0.422 - 0.752 ตัวแปรทุกตัวจึงเหมาะสมที่จะนำเข้าสู่สมการ โครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย (SEM : Structural Equation Modeling)

### ตารางที่ 4.9

วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ ของผู้บริหารองค์กร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Coefficients		Coefficients			Tolerance	VIF
	B	S.E.	Beta				
ค่าคงที่	.082	.165	-	.493	0.022	-	-
ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (x 1)	.177	.052	.198	2.055	.032	.432	2.315
ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร (x 2)	.184	.055	.194	3.331	.001	.373	2.680
ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (x 3)	.175	.043	.181	2.113	.042	.478	2.092
การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรร ทรัพยากร(x 4)	1.84	.044	.188	2.044	0.039	.505	1.982
การได้รับข้อมูลข่าวสาร (x 5)	.175	.054	.231	2.059	0.033	.374	2.673
การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า (x 6)	.165	.053	.226	2.207	.022	.360	2.774
การได้รับโอกาสในการพัฒนาและรับรองความสามารถ (x 7)	.227	.054	.241	4.231	.000	.389	2.570
การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (x 8)	.181	.054	.202	3.354	.001	.348	2.876
การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน (x 9)	.253	.050	.280	5.102	.000	.420	2.383
การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน หรือตามแนวราบ (x 10)	.168	.036	.179	2.021	0.048	.716	1.397

SE<sub>est</sub> = ± 0.29545  
R = 0.879 ; R<sup>2</sup> = 0.772 ; Adj. R<sup>2</sup> = 0.760 ; F = 61.073 ; P - Value = .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า

1. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรอิสระ ไม่มีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก (ไม่เกิด Multi - Collinearity) ทำการตรวจสอบ Multicollinearity จะใช้ค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่า Tolerance โดยมีเกณฑ์การตรวจสอบดังนี้ ค่า VIF ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 หากเกินกว่านี้แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก และหากค่า Tolerance < 0.2 แสดงว่าเกิด Multicollinearity จากผลการวิเคราะห์จะพบว่า ค่า VIF สูงสุดที่ได้มีค่า 2.876 ซึ่งไม่เกิน 10 และ ค่า Tolerance ที่มีค่าน้อยที่สุด 0.348 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.2 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันระดับสูงหรือไม่ (ไม่เกิด Multicollinearity)
2. การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ F - test (ANOVA) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งสิบตัว ได้แก่ ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปการได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร

การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า การได้รับโอกาสในการพัฒนา และรับรองความสามารถ การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน หรือตามแนวราบ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตาม (สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย) ( $F = 61.073$  ;  $P - Value = .01$ )

3. ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของค่าคงที่และสัมประสิทธิ์แต่ละตัวกับตัวแปรตามในสมการ พบว่า ตัวแปรที่ถูกเลือกเข้าสมการปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยรวม ( $P \leq 0.001$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.879 และสามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ได้ร้อยละ 76.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.29545$

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ด้วยสถิติ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 10 ร่วมกันมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยมีอำนาจการพยากรณ์ ได้ร้อยละ 76.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัย จึงนำตัวแปรทุกตัวนำเข้าสมการโครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย (SEM : Structural Equation Modeling) ผู้วิจัย ทำการจัดกลุ่มตัวแปรอิสระดังนี้

#### ตารางที่ 4.10

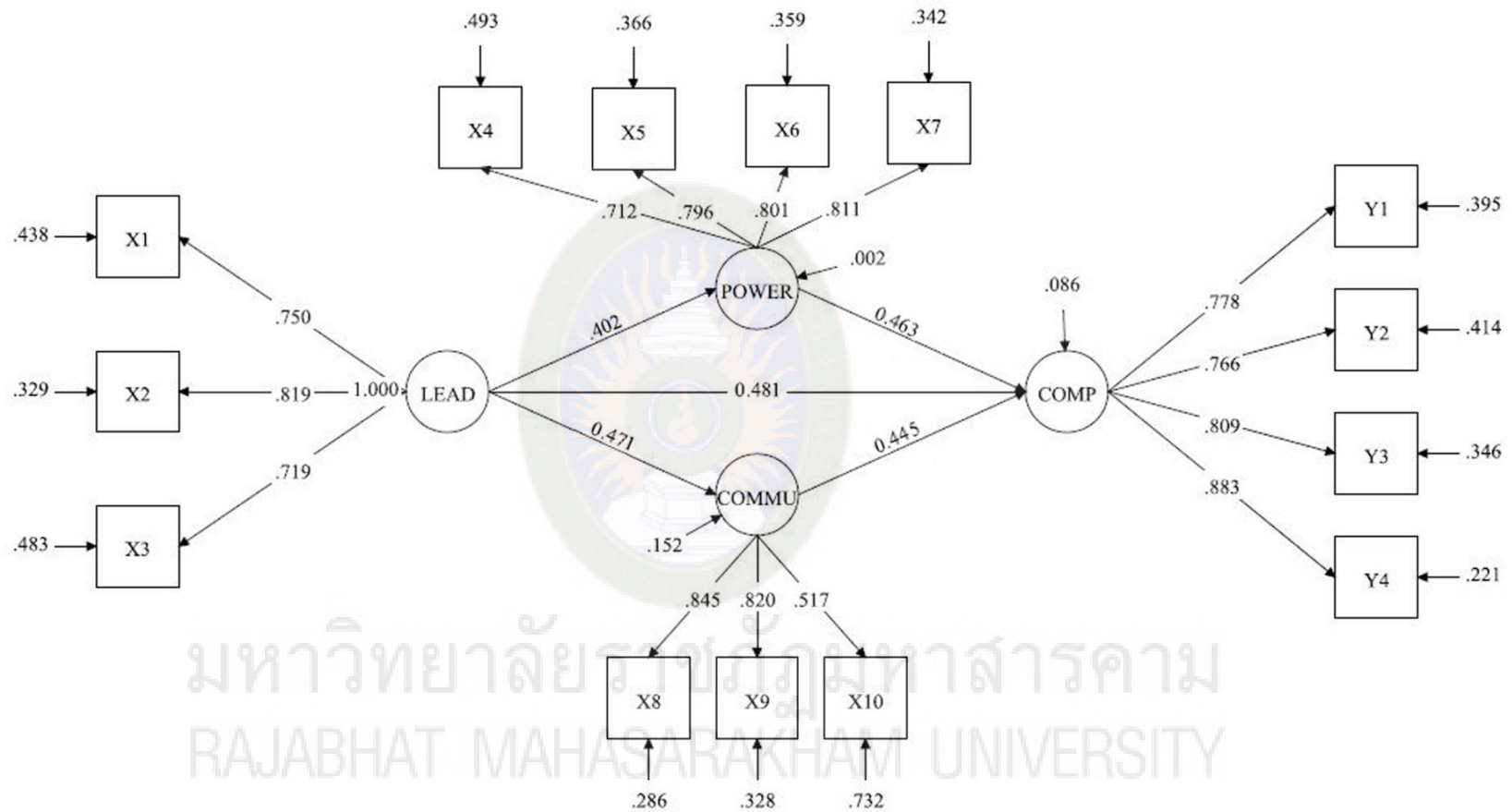
##### จัดกระทำกลุ่มตัวแปร

กลุ่มตัวแปรองค์ประกอบหลัก	ตัวแปรองค์ประกอบย่อย
1. ตัวแปร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD)	1. ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (X 1) 2. ความเป็นผู้นำเชิงбарมี (X 2) 3. ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (X 3)
2. ตัวแปร การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (POWER)	1. การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร (X 4) 2. การได้รับข้อมูลข่าวสาร (X 5) 3. การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า (X 6)

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

กลุ่มตัวแปรองค์ประกอบหลัก	ตัวแปรองค์ประกอบย่อย
	4. การได้รับ โอกาสในการพัฒนา และรับรอง ความสามารถ (X 7)
3. ตัวแปร ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร (COMMU)	1. การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (X 8) 2. การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ ระดับบน (X 9) 3. การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน หรือตามแนวราบ (X 10)
สมรรถนะของผู้บริหารองค์กร (COMP)	1. จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ (Y 1) 2. ศาสตร์ และศิลป์ ในการจัดการทุนมนุษย์ (Y 2) 3. ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Y 3) 4. ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y 4)



Chi - Square = 123.736, df = 72, P = 0.072, CFI = 0.972, TLI = 0.965, SRMR = 0.031, RMSEA = 0.061

ภาพที่ 4.1 สมการโครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

จากภาพที่ 4.1 พบว่า สมการ โครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม พบว่า การทดสอบไคว้สแควร์ (Chi - Square) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $P = 0.0001 ; < 0.05$ ) ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่า ดัชนีทุกตัว ได้แก่ CFI = 0.972, TLI = 0.965 ผ่านเกณฑ์ตามลำดับส่วนดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.07 พบว่า ดัชนี SRMR = 0.031, RMSEA = 0.061 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า สมการ โครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ที่ได้จากรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### ตารางที่ 4.11

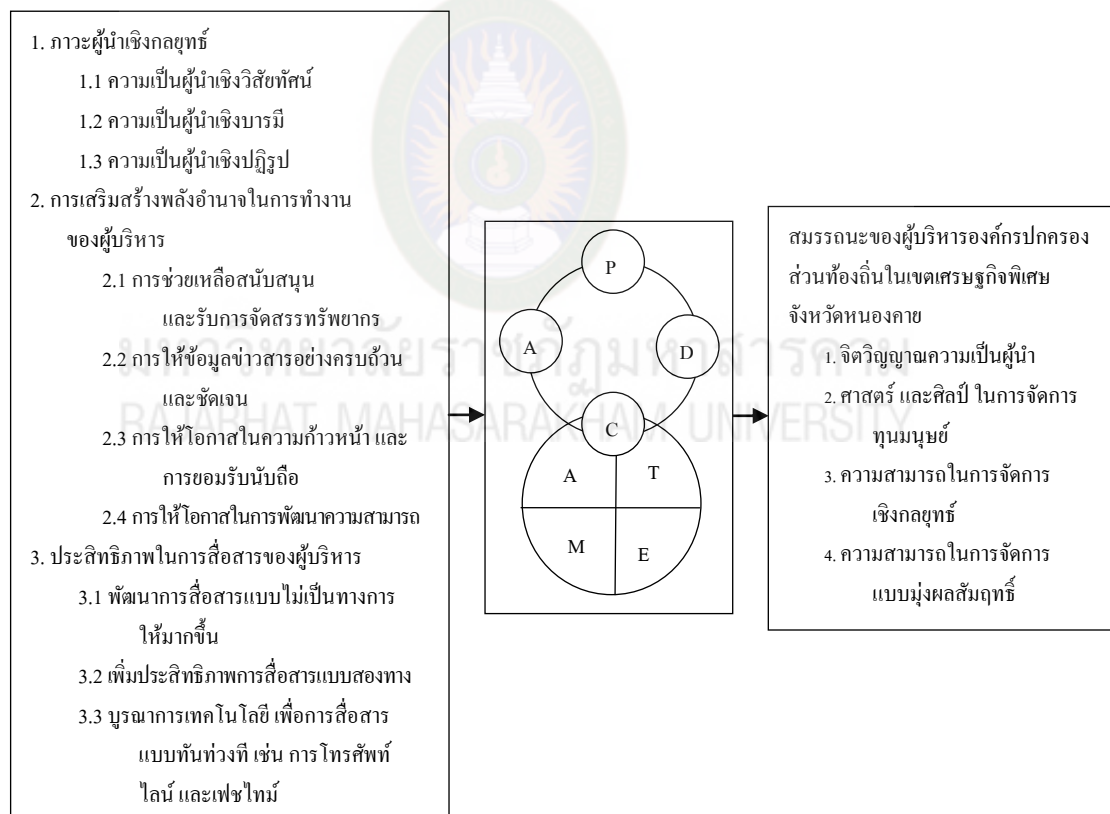
ผลการวิเคราะห์ขนาดของอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ	ผลทางตรง (Direct Effect)	ผลทางอ้อม (Indirect Effect)	ผลรวม (Total Effect)
1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD)	0.481	0.395	0.876
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (POWER)	0.463	-	0.463
3. ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร (COMMU)	0.445	-	0.445

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย เรียงตามความสำคัญ ได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และ 3) ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร

## ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

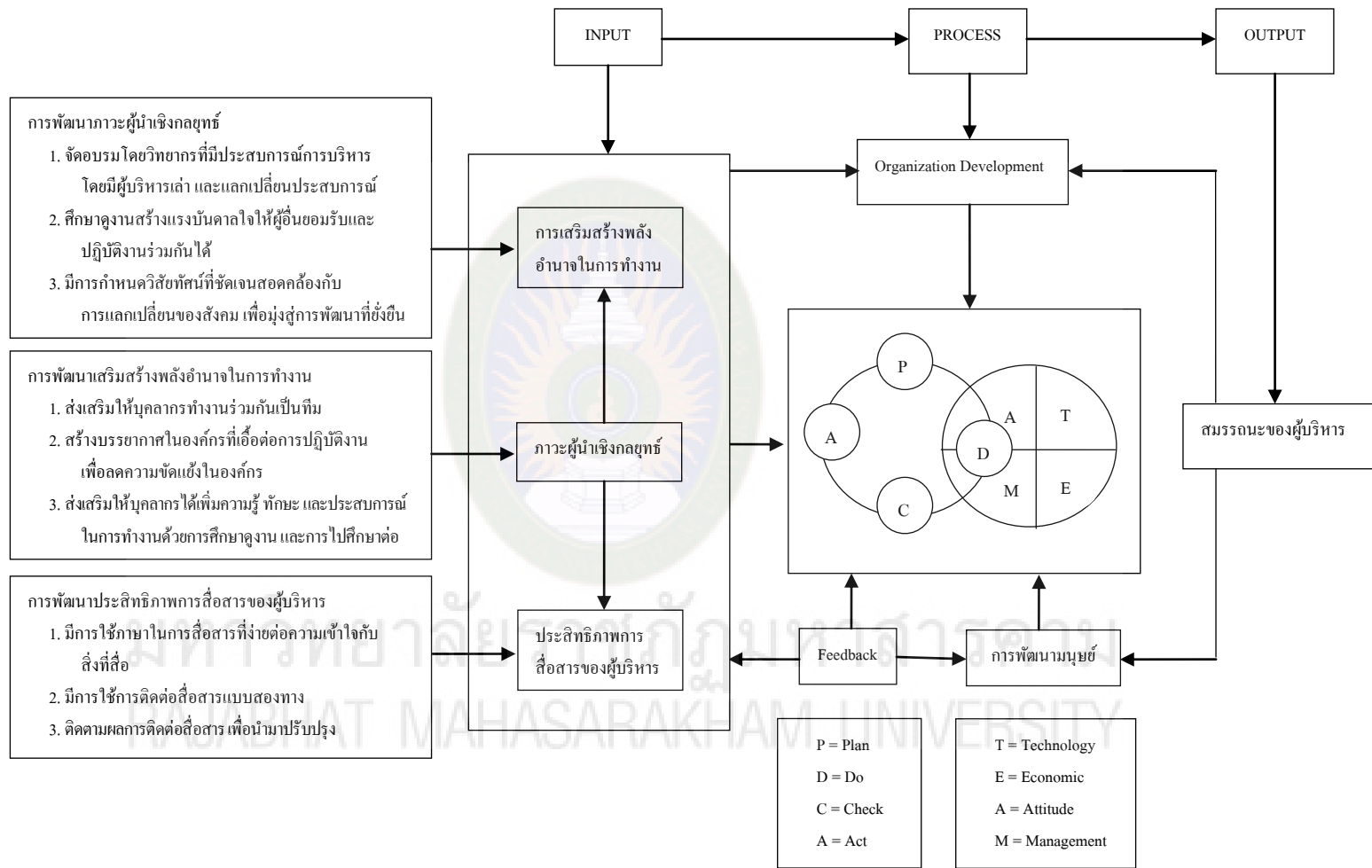
การสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัย นำผลการวิจัยจากระยะที่ 1 มาเป็นฐานในการออกแบบ ซึ่งโดยสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ด้วยสถิติ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 10 ตัว ร่วมกันมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย โดยมีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 76.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ ปรากฏตามภาพ ดังนี้



ภาพที่ 4.2 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร 3) ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปจะเป็นตัวผลักดันทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การช่วยเหลือสนับสนุนและรับการจัดสรรทรัพยากร 2) การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน และชัดเจน 3) การให้โอกาสในการก้าวหน้า/การยอมรับนับถือ 4) การให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถ นอกจากนี้ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย 1) พัฒนาการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการให้มากขึ้น 2) เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารแบบสองทาง 3) บูรณาการเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารแบบทันที เช่น การโทรศัพท์ ไลน์ เฟสไทม์ เป็นต้น ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร และประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร ทั้งหมด 3 ตัวนี้ จะส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ซึ่งประกอบไปด้วย 1) จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 2) ศาสตร์ และศิลป์ ในการจัดการทุนมนุษย์ 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ และ 4) การจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยอาศัยทฤษฎี PDCA - Model ซึ่งประกอบได้ด้วย การวางแผน (P : Plan), การนำไปปฏิบัติ (D : Do), การตรวจสอบ (C : Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act.) นอกจาก PDCA - Model แล้วในส่วนที่สนับสนุน เพื่อให้ PDCA - Model ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย





ภาพที่ 4.3 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

### ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

การประเมินยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย สำหรับขั้นตอนการดำเนินการ ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นแบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ซึ่งได้สอบถามผู้มีบทบาทโดดเด่นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย จำนวน 22 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยพิจารณาจากคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ จากค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้ประกอบกัน ได้แก่ 1) ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป 2) ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยในระดับมาก และ 3) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (I.R.) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา ซึ่งถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันสูง

## ตารางที่ 4.12

ค่าคะแนนผลการประเมินยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย	Mean	Median	Mode	S.D.	I.R.	ระดับความเหมาะสม
I. มาตรฐานด้านความเหมาะสม						
1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร						
1.1.1 ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	4.32	4.000	4.0	0.65	1.00	มาก
1.1.2 ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร	4.27	4.000	4.0	0.55	1.00	มาก
1.1.3 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	4.18	4.000	4.0	0.59	1.00	มาก
1.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร						
1.2.1 การช่วยเหลือสนับสนุน และ บริการจัดสรรทรัพยากร	4.27	4.000	4.0	0.63	1.00	มาก
1.2.2 การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน และชัดเจน	4.27	4.000	4.0	0.63	1.00	มาก
1.2.3 การให้โอกาสในการก้าวหน้า/ การยอมรับนับถือ	4.41	4.000	4.0	0.59	1.00	มาก
1.2.4 ให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถ	4.41	4.000	4.0	0.50	1.00	มาก
1.3 ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร						
1.3.1 พัฒนาการสื่อสารแบบ ไม่เป็นทางการให้มากขึ้น	4.18	4.000	5.0	0.80	1.30	มาก
1.3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร แบบสองทาง	4.18	4.000	4.0	0.59	1.00	มาก
1.3.4 นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร แบบทันสมัย (เช่น การโทรศัพท์ ไลน์ เฟสบุ๊ก เป็นต้น)	4.32	5.000	5.0	0.84	1.30	มาก
1.4 สมรรถนะของผู้บริหาร						
1.4.1 จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	4.55	5.000	5.0	0.51	1.00	มาก
1.4.2 ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ ทุนมนุษย์	4.23	4.000	4.0	0.61	1.00	มาก
1.4.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์	4.09	4.000	4.0	0.75	1.30	มาก
1.4.4 การจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.23	4.000	4.0	0.53	1.00	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย	Mean	Median	Mode	S.D.	I.R.	ระดับความ เหมาะสม
<b>2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้</b>						
<b>2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร</b>						
2.1.1 ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	4.64	5.000	5.0	0.58	1.00	มากที่สุด
2.1.2 ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร	4.32	4.000	4.0	0.65	1.00	มาก
2.1.3 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	4.23	4.000	4.0	0.61	1.00	มาก
<b>2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร</b>						
2.2.1 การช่วยเหลือสนับสนุน และ รับการจัดสรรทรัพยากร	4.27	4.000	4.0	0.70	1.00	มาก
2.2.2 การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน และชัดเจน	4.18	4.000	4.0	0.66	1.00	มาก
2.2.3 การให้โอกาสในการก้าวหน้า / การยอมรับนับถือ	4.18	4.000	4.0	0.59	1.00	มาก
2.2.4 ให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถ	4.32	4.000	4.0	0.65	1.00	มาก
<b>2.3 ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร</b>						
2.3.1 พัฒนาการสื่อสารแบบไม่เป็น ทางการให้มากขึ้น	4.18	4.000	4.0	0.66	1.00	มาก
2.3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร แบบสองทาง	4.18	4.000	4.0	0.66	1.00	มาก
2.3.3 บูรณาการเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร แบบทันที (เช่น การโทรศัพท์ ไลน์ เฟสบุ๊ก เป็นต้น)	4.27	4.000	4.0	0.70	1.00	มาก
<b>2.4 สมรรถนะของผู้บริหาร</b>						
2.4.1 จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	4.36	4.000	4.0 <sup>a</sup>	0.66	1.00	มาก
2.4.2 ศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการ ทุนมนุษย์	4.23	4.000	4.0 <sup>a</sup>	0.75	1.00	มาก
2.4.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์	4.32	4.000	4.0	0.57	1.00	มาก
2.4.4 การจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.27	4.000	4.0	0.70	1.00	มาก
<b>3. มาตรฐานด้านความถูกต้อง</b>						
<b>3.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร</b>						
3.1.1 ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	4.27	4.000	4.0	0.55	1.00	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย	Mean	Median	Mode	S.D.	I.R.	ระดับความ เหมาะสม
3.1.2 ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร	4.18	4.000	4.0	0.59	1.00	มาก
3.1.3 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	4.41	4.000	4.0	0.59	1.00	มาก
3.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร						
3.2.1 การช่วยเหลือสนับสนุน และ รับการจัดสรรทรัพยากร	4.27	4.000	4.0	0.70	1.00	มาก
3.2.2 การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน และชัดเจน	4.32	4.000	5.0	0.72	1.00	มาก
3.2.3 การให้โอกาสในการก้าวหน้า/ การยอมรับนับถือ	4.14	4.000	4.0	0.71	1.00	มาก
3.2.4 ให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถ	4.32	4.000	4.0	0.57	1.00	มาก
3.3 ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร						
3.3.1 พัฒนาการสื่อสารแบบไม่เป็น ทางการให้มากขึ้น	4.14	4.000	4.0	0.64	1.00	มาก
3.3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร แบบสองทาง	4.18	4.000	4.0	0.66	1.00	มาก
3.3.3 บูรณาการเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร แบบทันที (เช่น การโทรศัพท์ ไลน์ เฟสไทม์ เป็นต้น)	4.45	5.000	5.0	0.67	1.00	มาก
3.4 สมรรถนะของผู้บริหาร						
3.4.1 จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	4.41	4.000	4.0	0.50	1.00	มาก
3.4.2 ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ ทุนมนุษย์	4.27	4.000	4.0	0.55	1.00	มาก
3.4.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์	4.14	4.000	4.0	0.64	1.00	มาก
3.4.4 การจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.36	4.000	4.0	0.58	1.00	มาก
4. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์						
4.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร						
4.1.1 ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	4.09	4.000	4.0	0.68	1.00	มาก
4.1.2 ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร	4.36	4.000	4.0	0.58	1.00	มาก
4.1.3 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	4.23	4.000	4.0	0.61	1.00	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย	Mean	Median	Mode	S.D.	I.R.	ระดับความ เหมาะสม
4.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร						
4.2.1 การช่วยเหลือสนับสนุน และ รับการจัดสรรทรัพยากร	4.14	4.000	4.0	0.56	0.30	มาก
4.2.2 การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน และชัดเจน	4.18	4.000	4.0	0.66	1.00	มาก
4.2.3 การให้โอกาสในการก้าวหน้า/ การยอมรับนับถือ	4.27	4.000	4.0	0.63	1.00	มาก
4.2.4 ให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถ	4.27	4.000	4.0	0.63	1.00	มาก
4.3 ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร						
4.3.1 พัฒนาการสื่อสารแบบ ไม่เป็นทางการให้มากขึ้น	4.14	4.000	4.0	0.71	1.00	มาก
4.3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร แบบสองทาง	4.14	4.000	4.0	0.71	1.00	มาก
4.3.3 บูรณาการเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร แบบทันสมัย (เช่น การโทรศัพท์ ไลน์ เฟสบุ๊ก เป็นต้น)	4.18	4.000	4.0	0.73	1.00	มาก
4.4 สมรรถนะของผู้บริหาร						
4.4.1 จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	4.32	4.000	4.0	0.48	1.00	มาก
4.4.2 ศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการ ทุนมนุษย์	4.18	4.000	4.0	0.50	0.30	มาก
4.4.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์	4.27	4.000	4.0	0.55	1.00	มาก
4.4.4 การจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.09	4.000	4.0	0.61	0.30	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย มีความเหมาะสมในระดับมากที่จะนำไปปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) ระหว่าง 4.14 - 4.67 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ คือ 3.51 ค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ คือ 3.50 ค่าฐานนิยม (Mode) ระหว่าง 4.00 - 5.00 และ ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) อยู่ระหว่าง 1.00 - 1.50 น้อยกว่าเกณฑ์ คือ 1.50 ซึ่งหมายความว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย มีความเหมาะสมในระดับมาก

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย และ 3) เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย แบ่งระยะของการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัย ได้ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการศึกษาจากตัวบุคคล เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำนวน 191 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ไม่น้อยกว่า 5 - 10 เท่าของตัวแปร (Hair, et al, 2006, p. 112)

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย การสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัย นำผลการวิจัยจากระยะที่ 1 มาเป็นฐานในการออกแบบ ซึ่ง โดยสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย การประเมินยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย สำหรับขั้นตอนการดำเนินการ ผู้วิจัย ได้จัดทำเป็นแบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ซึ่งได้สอบถามผู้มีบทบาทโดดเด่นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำนวน 22 คน

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย สรุปผลการวิจัย ดังนี้

**5.1.1 การศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย** พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.80$ ) จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 3.80$ ) ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 3.75$ ) ศาสตร์ และศิลป์ ในการจัดการทุนมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.73$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำแนกตามรายชื่อ ดังนี้

1. จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่นเสมอ ( $\bar{X} = 3.92$ ) ผู้บริหารมีความยุติธรรมไม่ลำเอียงให้ความเสมอภาคกับทุกคน ( $\bar{X} = 3.83$ ) ผู้บริหารมีความจริงใจ และเสียสละ ( $\bar{X} = 3.83$ ) ผู้บริหารมีสติปัญญาญาณไปหาวิบัติ ( $\bar{X} = 3.77$ ) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถสูง ( $\bar{X} = 3.77$ ) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.77$ ) และผู้บริหารเป็นนักสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.73$ ) ตามลำดับ

2. ศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ และความชำนาญในงานให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 3.83$ ) ผู้บริหารมีการประเมินผลงานของพนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความตั้งใจ ( $\bar{X} = 3.71$ ) ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงาน และการให้บริการแก่ลูกค้า ( $\bar{X} = 3.69$ ) และผู้บริหารมีระบบในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในกิจการอย่างเหมาะสม และมีระบบ ( $\bar{X} = 3.69$ ) ตามลำดับ

3. ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนเกิดการพัฒนาและส่งเสริมให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.85$ ) ผู้บริหารมีความสามารถการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ต่อองค์กร ( $\bar{X} = 3.83$ ) ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบการทำงานให้หน่วยงานเข้าใจ ในทิศทางที่ตรงกัน ( $\bar{X} = 3.83$ ) ผู้บริหารมีความรู้ และเข้าใจในการประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 3.74$ ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกำหนด นโยบาย และกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.73$ )

4. ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหาร ให้การสนับสนุน และแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กร ( $\bar{X} = 3.86$ ) ผู้บริหารมีดัชนี วัดผลงานของพนักงานที่ชัดเจน เพื่อที่จะทราบความก้าวหน้าของการทำงาน ( $\bar{X} = 3.79$ ) ผู้บริหาร มีความสามารถในการบริหารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ภารกิจเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ ในระดับหน่วยงาน / องค์กร ( $\bar{X} = 3.76$ ) กลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.74$ ) ผู้บริหารวางกลยุทธ์ เพื่อไปสูงผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.71$ ) และ ผู้บริหารใช้ตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์เป็นแนวทางในการให้รางวัล ( $\bar{X} = 3.64$ ) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ด้วยสถิติ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรอิสระ ทั้ง 10 ตัว ร่วมกันมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยมีอำนาจการพยากรณ์ ได้ร้อยละ 76.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัย จึงนำตัวแปรทุกตัวนำเข้าสู่สมการ โครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย พบว่า สมการโครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ความกลมกลืนของ โมเดลในภาพรวม พบว่า การทดสอบไคว์สแควร์ (Chi - Square) ไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ซึ่ง  $P = 0.072$  ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่า หรือเท่ากับ 0.90 พบว่า ดัชนีทุกตัว ได้แก่ CFI = 0.972, TLI = 0.965, ผ่านเกณฑ์ และค่าดัชนี SRMR = 0.031, RMSEA = 0.061 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า สมการ โครงสร้างสมรรถนะ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ที่ได้จากรอบแนวคิด ในการวิจัยที่ได้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**5.1.2 ผลการสร้างรูปแบบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย** จากผลการวิจัยระยะที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย พบว่า ตัวแปรอิสระ ทั้ง 10 ตัว ร่วมกันมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยมีอำนาจการพยากรณ์ ได้ร้อยละ 76.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้น รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร และ 3) ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร ที่ประกอบไปด้วย 1) การช่วยเหลือสนับสนุนและรับการจัดสรรทรัพยากร 2) การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน และชัดเจน 3) การให้โอกาสในการก้าวหน้า / การยอมรับนับถือ และ 4) การให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถ นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย 1) พัฒนาการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการให้มากขึ้น 2) เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารแบบสองทาง และ 3) บูรณาการเทคโนโลยี เพื่อการสื่อสารแบบทันทีทันใด เช่น การโทรศัพท์ ไลน์ เฟสบุ๊ก เป็นต้น ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร และประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร ทั้งหมด 3 ตัวนี้ จะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ซึ่งประกอบไปด้วย 1) จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 2) ศาสตร์ และศิลป์ ในการจัดการทุนมนุษย์ 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ และ 4) การจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

**5.1.3 ผลการยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย** พบว่า รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย มีความเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) ระหว่าง 4.14 - 4.67 ค่ามัธยฐาน (Median) ระหว่าง 4 - 5 ค่าฐานนิยม (Mode) ระหว่าง 4 - 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) อยู่ระหว่าง 1.00 - 1.50 ซึ่งหมายความว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย มีความเหมาะสมในระดับมาก

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัย นำปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย มาอภิปรายผลได้ ดังนี้

ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ กล่าวคือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำเป็นต้องมีสมรรถนะความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน และการยกระดับฐานะทางเศรษฐกิจของประเทศให้มีความเจริญเติบโตขึ้น และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุพานี สฤกษ์วานิช (2549)

ที่ให้ความเห็นว่า ผู้นำตามทฤษฎีสสมัยใหม่นั้นต้องเป็นผู้นำที่มีลักษณะสำคัญ คือ เป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งมีวิสัยทัศน์สามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม และสามารถวางรากฐานขององค์กรได้อย่างยั่งยืน พร้อมทั้งจะรับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับ บรูซซี ศิริมหาสาร (2548, น. 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ บุคคล ที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ในอนาคต และสานฝันให้เป็นจริง รวมทั้งทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวน่าเชื่อถือ และน่าดึงดูดใจ สำหรับองค์กร สอดคล้องกับ สนธิรัก เทพเรณู (2548, น. 64 - 65) กล่าวว่า การมุ่งเน้นอนาคต โดยสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และสถานศึกษา โดยกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอด และนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ เพื่อให้บรรลุผลตามทิศทางที่ต้องการ

ความเป็นผู้นำเชิงบริหารมี กล่าวคือ การบริหารงานในองค์กรจะประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีศิลปะ และมีเป้าหมายในการบริหารองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จะต้องมีความเป็นผู้นำเชิงบริหารที่สามารถสร้างแรงดึงดูดส่วนบุคคลสร้างความน่าเคารพศรัทธาทำให้ลูกน้องเชื่อฟังคำสั่งอย่างเต็มอกเต็มใจ ปราศจากคำถาม และข้อสงสัยไว้วางใจ และเชื่อใจในความคิดของผู้นำ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (PathGoal Theory) ของ (House, 1976) ที่เห็นว่า ผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจึงต้องแสดงให้เห็นถึงรูปแบบการบริหารงานที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นเป้าหมาย และวิถีทางการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของส่วนตัว และขององค์กรไปด้วยกัน

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป กล่าวคือ สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ตามรูปแบบผู้นำเชิงปฏิรูปถือว่ามีสำคัญมากในการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จะต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้สามารถทำให้บุคคลสนใจ และยินดีปฏิบัติตามได้ ต้องทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่เกิดขึ้นในท่ามกลางความเป็นประชาคมอาเซียน สอดคล้องกับงานวิจัย อำนวย เกตรา (2546) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และเชิงจัดการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสระแก้ว ที่มีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การยอมรับ และรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูสายผู้สอน และครูสายบริหาร แตกต่างกัน และบุคลิกภาพทำให้ความเป็นผู้บริหารเป็นที่น่าเชื่อถือ กระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการทำงาน

การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า นับเป็นการสร้างเสริมอำนาจในการทำงานแก่บุคลากรที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์กร เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Gardon (1999, p. 266) ที่ว่าผู้บริหาร ควรให้การยอมรับในผลงาน และให้การชื่นชม เพราะการกระทำดังกล่าวจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้บริหาร จึงควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างมั่นใจ ตลอดจนให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกัน และกัน การสร้างความยืดหยุ่นเป็นกันเองในการทำงาน (Blasé and Blasé, 1994, pp. 52 - 55) และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำในสิ่งใหม่ ๆ ได้ปฏิบัติในสิ่งที่คิด และรักษาน้ำใจความเชื่อมั่นของบุคลากรในการทำงานด้วยการยอมรับในผลงาน และสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จที่สูงขึ้น (Cleirbaut, 1998, pp. 7 - 8) ซึ่งผลจากการให้การยอมรับจะทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานมีขวัญกำลังใจทำให้การทำงานเกิดความราบรื่น และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน กล่าวคือ ความสำเร็จ หรือประสิทธิภาพขององค์กรส่วนหนึ่งแล้ว อาจเกิดจากการสื่อสารซึ่งการสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การสื่อสารระดับล่างขึ้นบนถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการสื่อสารที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารถึงผู้บังคับบัญชา เพื่อนำเสนอผลการปฏิบัติงานในองค์กร ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ และมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับ สาวิตรี ศรีจันทร์นนท์ (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องการสื่อสารภายในขององค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับงาน จัดซื้อจัดจ้าง โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า การสื่อสารของหน่วยงานจัดซื้อ - จัดจ้าง ขององค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยในปัจจุบันมีการสื่อสารในทิศทางแนวดิ่ง ตามสายงานจากล่างขึ้นบน และบนลงล่างส่วนการสื่อสารระหว่างหน่วยงานจัดซื้อ - จัดจ้าง กับหน่วยงานอื่นในองค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย มีทั้งการสื่อสารแนวดิ่ง คือ การสั่งการของผู้บังคับบัญชา และการสื่อสารของบุคคลในระดับเดียวกัน หรือแบบแนวราบด้วย เนื่องจากทุกหน่วยงานมีความต้องการจัดซื้อ - จัดจ้าง สิ่งของเครื่องมือ อุปกรณ์ และการบริการทั้งสิ้น โดยจะเป็นการสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นทางการ โดยใช้บุคคลในการรับส่งเอกสารตามรูปแบบของกิจการของรัฐ

การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน หรือตามแนวราบ กล่าวคือ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกันหรือตามแนวราบนี้ไม่ขึ้นอยู่กับสายงานการบังคับบัญชา แต่เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความคิด

ระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในองค์กรเดียวกันถือเป็นการสื่อสารที่สร้างความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน และหน่วยงานในการติดต่อประสานงาน สอดคล้องกับ Likert (1976, pp. 197 - 211, อ้างถึงใน ชฎานันท์ สุวรรณณี, 2549, น. 16 - 17) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีสามารถส่งผลต่อบรรยากาศที่ดีได้โดยผู้บังคับบัญชาแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ควรมีการบูรณาการรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ ไปใช้ในการพัฒนา หรือบริหารองค์กรได้อย่างเหมาะสม

5.3.1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ควรมีมาตรการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทความเป็นเขตพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ ตามรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษนี้

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ อย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาการบริหารให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5.3.2.2 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษของแต่ละจังหวัด





**บรรณานุกรม**

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





## บรรณานุกรม

- กรมอาเซียน. (2554). *Asean Highlights 2011*. กรุงเทพฯ : กรมอาเซียน.
- กรวิภา บุญเชื้อ. (2538). *แนวคิดการพัฒนาสตรี : มุมมองการวิเคราะห์เชิงหญิงชาย (Women's Development Models and Gender Analysis a Review)*. กรุงเทพฯ : โครงการสตรี และเยาวชนศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กระทรวงการต่างประเทศ. (2555). *ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint)*. สืบค้นจาก <http://www.mfa.go.th/asean/contents/files/other - 20130128 - 161036 - 636094 pdf>.
- กระทรวงมหาดไทย, กรมการพัฒนาชุมชน. (2542). *การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ฉบับชุมชน*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน : ตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : ชุมชนุสสทกรณ การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กาญจนา แก้วเทพ. (2543). *สื่อสารมวลชน : ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- การุณันท์ รัตนแสนวงษ์. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กิติ ตัยัคคานนท์. (2529). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เปลวอักษร.
- กิติ ตัยัคคานนท์. (2530). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2550). *ขีดความสามารถ : Competency Based Approach (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency - Based Approach)*. กรุงเทพฯ : นาโกด้า.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2538). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : คลังนานาวิทยา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). *การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูป การศึกษา*. กรุงเทพฯ : ชัคเซส มีเดีย.

- เกษม หล้ากวนวัน. (2539). *สภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา ๑.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คณะกรรมการส่งเสริม และประสานงานสตรีแห่งชาติ. (2537). *ครอบครัว*. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- คณะรักษาความสงบแห่งชาติ. (2557, 20 สิงหาคม). คสช. ยกมุกดาหารเป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ. *ไทยรัฐ*, สืบค้นจาก <http://www.thairath.co.th/content/437804>.
- คมเพชร นัตรศุกกุล. (2530). *กิจกรรมกลุ่มในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการแนะแนว และจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จารุพงศ์ พลเดช. (2541). เศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง : หนทางรอดของสังคมไทย. *เทศาภิบาล*, 93(12), 30 - 34.
- จารุพงศ์ พลเดช. (2546, เมษายน). การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการให้อำนาจปฏิบัติ. *วารสารพัฒนาชุมชน*, 42.
- จิรวรรณ ภัคดิบุตร. (2541). *ผู้หญิงบนเส้นทางนักบริหารในระบบราชการไทย*. กรุงเทพฯ : กรมการศึกษานอกโรงเรียน.
- จิรพรรณ กาญจนะจิตรา. (2530). *การพัฒนาชุมชน* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิระ งอกศิลป์. (2550). *เตรียมสอบรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษาความรู้พื้นฐาน เรื่องสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- โจเซฟ เอส. จี. (2555). *ความรู้เบื้องต้นกลุ่มประเทศอาเซียน = Association of South - East Asean Nations* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิ่ง.
- เฉลา ประเสริฐสังข์. (2539, พฤศจิกายน - ธันวาคม). ภาวะผู้นำ. *วารสารมาลาเรีย*, 313 - 323.
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2551). *วิธีการ และเทคนิคการพัฒนาศักยภาพคนมนุษย์. เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาศักยภาพคนมนุษย์*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิตราช.
- ชรินทร์ หาญสืบสาย. *เขตเศรษฐกิจพิเศษ “แม่สอด”*. สืบค้นจาก <http://www.senate.go.th/w3c/senate/pictures/comm/warasarn/feb.pdf>.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). *ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills)*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เนท.
- ชาติรส สัมมะวัฒนา. (2557). *แต่มีต่อการค้าชายแดนไทย : เขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน*. สืบค้นจาก [bts.dft.go.th/btsc/files/Documentanalysiselse/4.pdf](http://bts.dft.go.th/btsc/files/Documentanalysiselse/4.pdf).

- ชูชัย สมิตธิไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญ ไกรนรา. (2556). *การศึกษาการพัฒนาและการบริหารจัดการเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ในต่างประเทศ*. สืบค้นจาก [http://www.researchgate.net/publication/259450775\\_A\\_Study\\_on\\_Development\\_and\\_Management\\_Practices\\_of\\_Special\\_Boarder\\_Economic\\_Zones\\_in\\_Foreign\\_Countries](http://www.researchgate.net/publication/259450775_A_Study_on_Development_and_Management_Practices_of_Special_Boarder_Economic_Zones_in_Foreign_Countries).
- เชียรช่วง กัลยาณมิตร, สุชาย ชนวเสถียร, ณรงค์ศักดิ์ บูลสุวรรณ, ศรัณย์พงศ์ ฟุ้งเกียรติ, เดชา นิตยบุภาพ, ชนกฤต หวังดำรงวงศ์ และอภิภู ชนการอรณลิน. (2558). *เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย*. เอกสารประกอบการสัมมนา โครงการประชุมสัมมนากำหนดกรอบการทำงาน ในการจัดตั้ง เขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล ประจำปีงบประมาณ 2558 ที่ทำการปกครองจังหวัดหนองคาย มิถุนายน 2558. หนองคาย : ที่ทำการปกครองจังหวัดหนองคาย.
- โชติมา แก้วทอง. (2550). *โอกาสการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารสตรีบนบริบทระดับปัจเจกความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและองค์การ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณรงวิทย์ แสงทอง. (2547). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- คนัย เทียนพุดิ. (2534). *มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดำรง แสงกวีเลิศ และนันทิกา ทังสุพานิช. (2545). *เขตเศรษฐกิจพิเศษ : แนวคิดใหม่ในการพัฒนา พื้นที่เฉพาะ*. *วารสารเศรษฐกิจ และสังคม*, 39(2), 42 - 43.
- ดารารักษาชาติ. (2545). *ศึกษาภาวะผู้นำข้าราชการสตรี: ศึกษากรณีสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ถาวร เส็งเอียด. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดน ภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทรงพล ภูมิพัฒน์. (2541). *จิตวิทยาสังคม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธ. (2535, พฤษภาคม - สิงหาคม). *ภาวะผู้นำของครูใหญ่และความจงรักภักดีของครู : กรณีของครูที่เป็นนักศึกษารับราชการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. *สุโขทัยธรรมาธิราช*, 87 - 97.

- ทัศนีย์ ปุวรรตน์. (2529). *การศึกษาการทรงสนะและบทบาทในครอบครัวของบุรุษที่มีผลต่อการพัฒนาสตรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทัศนีย์ วงศ์เย็น. (2537). *การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นนทยา สร้อยพะยอม. (2554). *แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- นพ ศรีบุญนาถ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior)*. กรุงเทพฯ : สุตรไพบาส.
- นภาพร อติวานิชยพงศ์. (2555). *รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ แรงงานกับความไม่เป็นธรรม : ปัญหาและทางออก*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา. (2552). *ความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บัณฑิตย์ รัตนสัมพันธ์. (2550). *การจัดการองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ. (2540, มกราคม - กุมภาพันธ์). ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารสามิตสาร*, 47 - 51.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประทีป จงสืบธรรม. (2529). *ผู้นำสตรีการปกครองระดับท้องถิ่นของไทย : ศึกษาบทบาทความเป็นผู้นำของกำนัน - ผู้ใหญ่บ้านสตรี ทั่วประเทศ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประทีป จงสืบธรรม. (2529). *รายงานการวิจัย เรื่อง ผู้นำสตรีในการปกครองระดับท้องถิ่นของไทย*. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจินสมาจาร. (2527). *การบริหารการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีด.

- เปี้ยก เวียงฮ่อง. (2554). *สมรรถนะของคณะกรรมการหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเองในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล โลกสาร อำเภอชานุมานจังหวัดอำนาจเจริญ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชัยภูมิ : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). *แรงจูงใจกับการทำงาน*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- พวงเพชร สุรัตน์กวีกุล. (2542). *งานวิจัย เรื่อง บทบาทของสตรีด้านสังคมและเศรษฐกิจในสมัยรัตนโกสินทร์ (พ.ศ. 2325 - 2525)*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พัชนี สมกำลัง และบุษกรชัย ไชยสิทธิ์. (2555). แนวคิดความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ : การประยุกต์ใช้ในวิชาชีพการพยาบาล. *Thai Journal of Nursing Council*, 27(4), 102 - 112.
- พัชราณี พิภทองพรรณ. (2553). *แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธ์ศักดิ์ ผลสารมัย. (2548). *การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา : รวมบทความทางวิชาการ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธ์ศักดิ์ ผลสารมัย. (2548). *การปฏิรูปการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา : การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในระดับปริญญาตรี*. เอกสารประกอบการบรรยาย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : กรุงเทพฯ.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์. (2550). *เศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : วนิดาการพิมพ์.
- พิสมัย พวงคำ. (2550). *สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เพ็ญศรี จุลกาญจน์. (2541). *การผลิตซ้ำอุดมการณ์เกี่ยวกับบทบาท และสถานภาพของหญิงและชาย*. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มณฑป ไชยจิต. (2536). *ภาวะความเป็นคนบดเคี้ยวศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2557). *แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะ เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล*. สืบค้นจาก <http://competency.rmutp.ac.th>.
- มาวัน กานินพงษ์. (2552). *สิทธิประโยชน์และวิธีปฏิบัติทางภาษีสำหรับธุรกิจ SMES*. กรุงเทพฯ : สำนักงานสรรพากรพื้นที่ยะเชิงเทรา.
- โยชิโอะ คอนโดะ. (2540). *การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2539). *การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม*. เอกสารประกอบการสอน  
 ชุดวิชาของค์กร และการจัดการงานบุคคล (หน่วยที่ 9-15). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.  
 ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525*. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.  
 เรวดี แก้วมณี. (2556). *แนวโน้มการค้าสดใส โอกาสของภาคอุตสาหกรรมภายใต้ยุคค่าเงินบาทผันผวน*.  
 สืบค้นจาก <http://www.oie.go.th>.
- วรรณดี เกตแก้ว. (2552). *การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้*.  
 (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
 วลัยพร ศิริภรณ์มย์. (2550). *การวิเคราะห์เส้นทางสู่ความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา*  
*สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรคุณวุฒิป
- บัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันทนี วาสิกะสิน. (2545). *สังคมสงเคราะห์แนวสตรีนิยม : ทฤษฎี และการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ :  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2535). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน*  
*ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
- ครุศาสตรคุณวุฒิปบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วินิจ เกตุจำ. (2535). *มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : โอ. เอส. พรินดีงเฮาส์.
- วิภา มณีเนตร. (2534). *กระสวนอาชีพ และปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน*  
*ของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
- มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วุฒิสภา. (2548). *รายงานของคณะกรรมการเศรษฐกิจ การพาณิชย์และอุตสาหกรรมวุฒิสภา เรื่อง*  
*ร่างพระราชบัญญัติเขตเศรษฐกิจพิเศษ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- ศรีวิการ์ เมฆธวัชชัยกุล. (2555). *เอกสารประกอบการบรรยายหัวข้อ “ทิศทางและนโยบายการศึกษา*  
*สู่ประชาคมอาเซียน”*. สืบค้นจาก [http://www.nsdv.go.th/main/attachments/123\\_16-2012-srivikar.pdf](http://www.nsdv.go.th/main/attachments/123_16-2012-srivikar.pdf).
- ศิริประภา ศิลาโท. (2551). *คุณลักษณะผู้บริหารสตรีตามสภาพจริงและที่คาดหวังของโรงเรียน*  
*สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต).  
 อุดรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2539). *องค์การ และการจัดการ*. กรุงเทพฯ : วนาสิทธิ พัฒนา.

- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ และธุรกิจ. (2555). *ค้าชายแดน โอกาสใกล้ตัว ที่ไม่ควรมองข้าม*. สืบค้นจาก [http://www.scbeic.com/THA/document/topic\\_border\\_trade/SCB Biz Circle 3/2012](http://www.scbeic.com/THA/document/topic_border_trade/SCB Biz Circle 3/2012).
- สมชัย จิตสุชน. (2542). *พฤติกรรมที่ไม่พอเพียงกับผลกระทบทางเศรษฐกิจ*. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- สมบัติ ท้ายคำเรือ. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กภาพสินธุ์ : ประสานการพิมพ์.
- สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. (2547). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). *ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา.
- สมาน อัสวภูติ. (2538). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาจังหวัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรินยา ฉิมมา. (2543). *การศึกษาเชิงคุณภาพเรื่องผู้บริหารสถานศึกษาศรีดิเด่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สวัสดิ์ สุคนธรังษี. (2525). *ทฤษฎีและหลักวิชาการวิจัย เป็นกรณีปัญหา และตัวอย่างสำหรับนักรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2527). *การศึกษากับความมั่นคงของชาติ ในจิตวิทยาความมั่นคง*. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์.
- สำนักงานกฎหมาย มีชัย ฤชุพันธุ์. (2547). *รายงานฉบับย่อสำหรับผู้บริหาร โครงการรูปแบบเขตเศรษฐกิจพิเศษ*. สืบค้นจาก [www.nakhonmaesotcity.go.th](http://www.nakhonmaesotcity.go.th).
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2548). *เขตเศรษฐกิจพิเศษ (Special Economic Zone)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ. (2556). *เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ การกิจที่ สศช.ริเริ่ม*. สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th>.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2556). *การประชุมคณะรัฐมนตรีประจำวัน 31 มีนาคม 2556*. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม. (2553). *มาตรฐาน และแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรม*. กรุงเทพฯ : สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม.

สำนักงานจังหวัดหนองคาย. (2556). *แผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี พ.ศ. 2557 - 2560*. หนองคาย :

สำนักงานจังหวัดหนองคาย.

สิริรानी วสุภัทร. (2551). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สิริวิภา สิทธีชัย. (2551). *สิทธิประโยชน์ทางภาษีเพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ*.

(วิทยานิพนธ์ปริญญานิติศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*.

กรุงเทพฯ : อมรินทร์ พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.

สุชาดา ทวีสิทธิ์. (2549). *ชาติพันธุ์แนวสตรีนิยม : กระบวนการทำทายกระบวนการทัศน์ปฏิฐานนิยม*.

*วารสารทางวิชาการ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 1(2), 22 - 57.

สุพรรณิมาทร โพธิ. (2549). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขต*

*กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุภักดาญจน์ ฤทธิละคร. (2548). *ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่*

*การศึกษาอุดรธานี เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น :

มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุภาพ นิ่ง เพ็ชรเรือนทอง. (2560). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คืออะไร? สืบค้นจาก*

<https://www.gotoknow.org/posts/519451>.

สุรศักดิ์ นานานุกูล. (2530). *การริเริ่ม และบริหาร โครงการ QC ในสหรัฐอเมริกาและไทย (การบริหาร*

*โครงการคิวซีในระยะเริ่มต้น)*. กรุงเทพฯ : ภูมิบัณฑิต.

สุรัสวดี หุ่นพยนต์ และ ชนาธิป บุญเขต. (2543). *รายงานการวิจัยเรื่อง “สตรีกับบทบาทในการ*

*เข้าร่วมองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) : บริบททางสังคม วัฒนธรรม และการเมือง*. กรุงเทพฯ :

สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ภาวะผู้นำ*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ*

*บริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 - 8*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

แสงระวี แซ่ตัน. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะข้าราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*

*ประถมศึกษาระดับ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.



- หยกแก้ว กมลวรเดช. (2547). *ภาวะผู้นำสตรีนักพัฒนาการศึกษาของเด็กด้อยโอกาส : พหุ กรณีศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลำพูน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุุณบัณฑิต). พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อนงค์วิษญา สาริบุตร. (2548). *ความสัมพันธ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อภิชาติ จำรัสสุทธิรงค์ และเทพี พันธุ์เมธา. (2527). *รายงาน และสรุปผลการสัมมนา การพัฒนาสถานภาพของสตรีไทยงานวิจัย : นโยบายน*. ม.ป.พ. : ม.ป.ท.
- อลงกรณ์ พลบุตร. (2554). *รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ฝากรัฐบาลใหม่สานต่องานเศรษฐกิจสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวง.
- อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ. (2557). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองเศรษฐกิจชายแดนเพื่อเชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้าน. เอกสาร โครงการประชุมสัมมนาพัฒนาเมืองเศรษฐกิจชายแดน กรณีบริหารจัดการเมืองใหม่ ช่งสงงำ อำเภอกุสังห์. ศรีสะเกษ*.
- อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย. (2547, กรกฎาคม - กันยายน). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. Chulalongkon Review, 57 - 78*.
- อารณัณฑ์พันธ์ จันท์สว่าง. (2525). *การพัฒนาบุคคล กลุ่ม และชุมชน*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อิมรอน โสตะสัน. (2560). *เขตเศรษฐกิจพิเศษ : ความรับผิดชอบต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน*. สืบค้นจาก <https://www.deepsouthwatch.org/node/9960>.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2516). *การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุษณีย์ พรหมสุวรรณ. (2547). *ภาพลักษณ์ของผู้หญิงเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ค.ศ. ที่ 19 ถึงกลาง ค.ศ. ที่ 20*. กรุงเทพฯ : ศูนย์มนุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน).
- เอกชัย ก็สุขพันธ์. (2538). *การบริหาร : ทักษะ และการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- Aaker, S. (2003). *Leadership Styles of Executive Female Administrators in Tennessee Community Colleges*. In Dissertation Abstracts International. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.
- Al - Lamky, A. (2007). *Feminizing Leadership in Arab Societies: the Perspectives of Omani Female Leaders*. In *Women in Management Review*, 22(1), 49 - 67.
- Alimo - Metcalfe, B. (1995). *An Investigation of Female and Male Constructs of Leadership and Empowerment*. In *Women in Management Review*, 10(2), 3 - 8.

- Appelbaum, Steven, H., Lynda, A. and Joanne, C.M. (2003). Gender and Leadership? Leadership and gender? A journey through the Landscape of Theories. *In Leadership and Organization Development Journal*, 24(10), 43 - 51.
- Article, K.(1968). *The functions of executive*. Cambridge : Harvard University Press.
- Baskin, O. and Aronoff, C.E. (1980). *Organizational behavior; Interpersonal communication ; Communication in organizations*. Santa Monica, California : Goodyear.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Transformational Leadership Development*. Pola Alto, California : Consulting Psychologists.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : The Free Press.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organization Effectiveness through Transformation Leadership*. Thousand Oaks : SAGE.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. and Atwater, L. (1996). *The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women*. In *Applied Psychology : An International Reviews*.
- Berdahl, J.L. (1996). Gender and Leadership in Work groups: Six Alternative Models. *In Leadership Quarterly*, 7(1), 21 - 40.
- Blake, R.R. and Mouton, T.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houton, Tex : Gulf Publishing Co.
- Boles, H.W. and Davenport, J.A. (1975). *Introduction to Educational Leadership*. New York : Harper and Row.
- Bothwell, L. (1983). *The Art of Leadership : Skill - Building Techniques that Produce Results*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc.
- Bowyer - Johnson, P.L. (2001). *The Role of Mentoring in the Career Paths of Women Deans and Vice Presidents in Four - year Public and Private Institutions of Higher Education*. In *Dissertation Abstracts International*. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.
- Bressler and Joy, G. (2004). *Perceptions of Mentoring Relationships: Motivators, Costs / Benefits, Gender, and Suggestions for Future Mentors*. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.
- Brit, M.M. (2002). *Organizational Commitment, the Glass Ceiling and New England Higher Education Executive Positions*. In *Dissertation Abstracts International*. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.

- Brown - Klingelhoef and Valarie, E. (2003). *Career Satisfaction and Life Choices of Black Women Presidents in Traditionally Anglo Public Four - year Higher Education Institutions*. Dissertation Abstracts International. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.
- Brown, L.L. (2002). *An Experiential Approach Organization Development*. Angle wood Ciliffs. NJ : Prentic - Hall, Inc.
- Bryant, J. and Poustic, K. (2001). Competencies Needed by Public Library Staff Bertelsmann Foundation. *Journal article (Paginated)*, 22(4), 1 - 13.
- Buddemeier. (1998). *Female Community College Presidents: Career, Career Paths, Experiences, and Perceptions of the Presidency*. Dissertation Abstracts International. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.
- Chapin, F.S. (1997). *Handbook of Research Design and Social Measurement*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York : Longman.
- Chen, L.Y. (2005). *A Study of Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement*. Dissertation Abstracts International. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.
- Cohen, J.M. and Uphoff, N.T. (1980). Participation's Place in Rural Development Seeking Clarity Through Specificity. *In World Development*, 8(3), 219 - 222.
- Coleman, H. and Marianne, S. (2003). *Gender in Educational Leadership*. In Leadership in Education. Edited by Mark Burdett, Neil Burton and Robert Smith. Trowbridge : Cromwell Press.
- Covey, S.R. (1996). *Three Roles of the Leadership in the New Paradigm*. In Hesselbein, F., Dressler, G. and Personnel, G. / Human Resource Management. (5<sup>th</sup> ed). Englewood Cliffs.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership : Theory and practice*. Forth Worth, TX : Dryden Press.
- David, C.M. (1973). *Testing for competence rather than for Intelligence*. American : Psychologist.
- Dubrin, J.A. (1998). *Leadership research finding : Practice and skills*. Boston Houghton : Mifflin Company.
- Duffy, J.A. (2006). Successful Women of the Americas : The Same or Different?. *In Management Research News*, 29(9), 552 - 572.
- Eagly, Alice, H., Johannesen - Schmidt and Mary, C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *In Journal of School Issues*, 57(4), 781 - 797.
- Eagly. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence. *In The Leadership Quarterly*, 14(5), 807 - 834.

- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organization*. New York : The Free Press.
- Farren, C. and Kaye, B.L. (1996). *New Skills for New Leadership Roles*. In Hesselbein, Goldsmith, F. and Beckhard, M. *The Leader of the Future : New Vision. Strategies and Practices for the Next Era*. San Francisco : Jossey - Bass.
- Gardner, H. (1995). *Leading mind : an anatomy of leadership*. New York : Basic Book.
- Gaskins, M. (2006). *Case Study : Career Paths of African - American Female High School Principals, the Perceived Barriers They Faced, and the Strategies They Used to Achieve the High School Principal ship in California*. Dissertation Abstracts International. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.
- Ghiselli, E.E. (1971). Managerial Talent. *America Psychologist*, 16(10), 631 - 642.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : McGraw - Hill Book Co, Inc.
- Grilly, J.W. and Egglund, S.A. (1990). *Principles of Human Resource Development*. New York : Addison Wesley.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., and Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> ed.). Upper saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.
- Hicks, R.A. (1997). Expanding the content base of technology education: Technology transfer as a topic of study. *Journal of Technology Education*, 8(2), 35 - 49.
- Hopkins, M.M., O'Neil, D.A. and Bilimoria, D. (2006). Effective Leadership and Successful Career Advancement : Perspectives from Women in Health Care. *Equal Opportunities International*, 25(4), 251 - 271.
- House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974). Path - Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business Autumn*, (7)3, 81 - 97.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2012). *Educational Administration : Theory Research and Practice* (4<sup>th</sup> ed.). New York : Harper Collins.
- Jones, N.H. (1998). *Organizational Theory Text and Cases Second Edition*. Reading Massachusetts : Addison Wesley Longman Publishing Company.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organization*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York : John Wiley and Sons.
- Keeves, P.J. (1988). *Educational research, Methodology and measurement : An international handbook*. Oxford : Pergamum Press.

- Koontz, H.D. and O' donnell, C. (1968). *Principles of Management*. New York : McGraw - Hill.
- Krech, D., Crutchfield, R.S. and Ballachey, E.L. (1962). *Individual in Society*. New York : McGraw - Hill Book Co, Inc.
- Linstead, et al. (2005). Gender in Change: Gendering Change. *In Journal of Organizational Change Management*, 18(6), 542 - 560.
- Littrell, R.F. and Nkomo, S.M. (2005). Gender and Race Differences in Leader Behavior Preferences in South Africa. *Women in Management Review*, 20(8), 562 - 580.
- Lunenburg, C.F. and Ornstein, C.E. (1996). *Educational Administration Concepts and Practices*. New York : Thomson Learning, Inc.
- Marriner, A. (1980). *Guide to Nursing Management*. Louis : The C.V. Mosby Company.
- McCauley, G. (2004). Predicting depression, social phobia, and violence in early adulthood from childhood behavior problems. *JAM Aced Child Adolescent Psychiatry*, 43(3), 307 - 315.
- McLean, G.N. (2006). *Women Who Dared to Dream Differently: A Narrative Study of Five Successful Female Superintendents in California*. Dissertation Abstracts International. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York : Prentice - Hall Inc.
- Morphet, J. (1967). *Educational Organization and Administrator*. (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall.
- Muchinsky, P.M. (2000). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. (6<sup>th</sup> ed.). Australia : Wadsworth.
- Murphy, B.A. (1985). *Principle leadership for adult growth and development*. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership*. San Francisco : Jossey - Bass Inc, Publishers.
- Noah, W. (1975). *Webster's Third New International Dictionary of the English Language*. Springfield, Massachusetts, Merriam - Webster Dictionary New Edition.
- Oplatka, I. (2006). Women in Educational Administration within Developing Countries : Towards a New International Research Agenda. *In Journal of Educational Administration*, 44(6), 604 - 624.

- Price, J.L. (1997). An Analysis of the Elements of Accession of African American Women Presidents of Historically White Four - Year, State - Supported Colleges and Universities. *In Dissertation Abstracts International*, Dissertation Abstracts International. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.
- Ramesh, K. and Rao, N. (1990). *Participative Management A Case Study*. India : Ajanta Publication.
- Reddin, W.J. (1970). *Management Effectiveness*. New York : McGraw - Hill.
- Robinson, J.P. (1993). *Factors Facilitating Administrative Placement of Females in Higher Education Administration*. Dissertation Abstracts International. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.
- Rojan, S. and Krishnan, V.R. (2002). Impact of Gender on Influence, Power and Authoritarianism. *In Women in Management Review*, 17(5), 197 - 206.
- Rosener, J.B. (1990). *Ways Women Lead*. In Harvard Business. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.
- Rosynsky, M.O. (2003). *The Experience of Women College Presidents: An Oral History*. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.
- Rothstein, M.G., and Davey, A.H. and Liane, M.G. (1995). *Differences in Networks*. Retrieved From <http://proquest.umi.com>.
- Rylatt, A, and Lohan, K. (1995). *Creating Training Miracle*. Sydney : Prentice Hall.
- Shakeshaft, G. and Supervision, C. (1987). *In The Jossey - Bass Reader on Educational Leadership*. California : Jossey - Bass Inc.
- Silver, S.R. (1983). *Educational Administration : Theoretical Perspectives on Practice and Research*. New York : Harper and Row.
- Spencer, M. and Spencer, M.S. (1993). *Competency at work : Models for Superiors Performance*. New York : John Wiley and Sons.
- Stadt, E. (1973). *Managing Career Education Programs*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall.
- Stewart, G.L., Manz, C.C., and Sims, H.P. (1999). *Team work and group dynamics*. New York : John Wiley.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York : The Free.
- Stoner, A.F. and Wankel, C. (1986). *Management*. (3<sup>rd</sup> ed.). New Delhi : Prentice - Hill.
- Terry, S. (1998). John Nor Quist. *Fast Company*, 12(5), 159 - 162.

- Thanacoody, H.K. (2005). Career Progression Among Female Academics : A Comparative Study of Australia and Mauritius. *In Women in Management Review*, 21(7), 536 - 553.
- Wall, R.G. and Hawkins, H. (1964). *Management*. San Francisco : McGraw - Hill.
- White, K.R. and Lippitt, K.R. (1960). *Leader behavior and member reaction in three "social climates"*. In Cartwright, D. and Zander, A. *Group Dynamics in Researched Theory*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York : Harper and Row.
- White, K.R. (1997). A Portrait of Successful Women. *In Women in Management Review*, 12(1), 27 - 34.
- Willer, R.H. (1967). *Leader and leadership process*. Boston : Irwin, McGraw - Hill.
- Yukl, G.A. (1998). *Leadership in organizations*. (4<sup>th</sup> ed.). Edgewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY







ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย  
คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

3. เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ขอความกรุณาโปรดตอบทุกข้อตามลำดับในแต่ละตอน และส่งคืนผู้วิจัยโดยตรง หรือส่งทางไปรษณีย์โดยใส่ในซองที่แนบมา

ผู้วิจัย ใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ เพื่อประโยชน์ในการศึกษา และเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  โดยเลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

26 - 35 ปี

36 - 45 ปี

ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

อนุปริญญา หรือเทียบเท่า

ปริญญาตรี / เทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

4.1 เทศบาล

นายกเทศมนตรี

รองนายกเทศมนตรี

ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี

เลขานุการเทศมนตรี

ปลัดเทศบาล

รองปลัดเทศบาล

ผู้อำนวยการกอง

หัวหน้าส่วน

ประธานสภาเทศบาล

รองประธานสภาเทศบาล

อื่นๆ.....



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## 4.2 องค์การบริหารส่วนตำบล

- นายกององค์การบริหารส่วนตำบล
- รองนายกององค์การบริหารส่วนตำบล
- ที่ปรึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล
- เลขานุการองค์การบริหารส่วนตำบล
- ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
- รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
- ผู้อำนวยการกอง
- หัวหน้าส่วน
- ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
- รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
- อื่นๆ.....

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการแสดงความเห็นตามข้อมูลที่ตรงกับความจริงของท่านมากที่สุด

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์</b>					
1.1 มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องในอนาคต					
1.2 คำนึงถึงเรื่องในอนาคตมากกว่าพูดแต่เรื่องปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน					
1.3 สร้างการสื่อสารกับบุคคลทุกระดับอย่างทั่วถึงเพื่อให้ได้รับความคิดสร้างสรรค์จากบุคคลทุกระดับ					

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.4 ใช้กลยุทธ์ที่โน้มน้าวใจ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ให้ทุกคน เห็นพ้องเข้าใจง่าย และอยาก เข้าร่วมในวิสัยทัศน์นั้น					
1.5 ใช้ความสามารถในการเล่าเรื่อง การอุปมา เปรียบเทียบให้เห็น ภาพรวมขององค์กรในอนาคต					
1.6 พูดถึงเรื่องในอนาคตมากกว่า เรื่องอดีต					
1.7 แสดงต้นแบบพฤติกรรม (Role Model) ให้ผู้อื่นมองเห็น ในสิ่งที่ตนต้องการให้ผู้อื่น ประพฤติปฏิบัติ					
1.8 หมั่นฝึกการเป็นผู้สร้างโอกาส และกำหนดสถานการณ์ มากกว่าให้ปล่อยสถานการณ์ มากำกับตน					
<b>2. ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร</b>					
2.1 ให้คำชมเชย และแสดงการยอมรับ ผู้อื่นอย่างเหมาะสม และ สม่ำเสมอ					
2.2 ใช้เวลาในการพูดคุยสนทนา อย่างเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ตามโอกาสอย่างสม่ำเสมอ					
2.3 พยายามเรียนรู้ว่าบุคลากร ในหน่วยงานของตนผู้พันซ์ ต่อกันและต่อองค์กรอย่างไร					



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.4 ใช้แนวทางทำงานแบบร่วมมือร่วมมือ (Collaborate) มากกว่ามุ่งแบบ แข่งขัน (Compete)					
2.5 ใส่ใจในผู้ปฏิบัติงานก่อนที่จะลงลึก เรื่องงาน					
2.6 ใส่ใจรับฟังถึงความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงาน					
2.7 ยึดหลักการสอนงานไปตาม ขีดความสามารถ และการพัฒนา ของผู้ปฏิบัติงานมากกว่า ยึดตามความต้องการของผู้สอนงาน					
2.8 แสดงออกด้วยการรับฟังอย่างตั้งใจ และด้วยความเห็นใจต่อ ผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงใจ					
2.9 ใช้คำถามหลักและสำคัญ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน คิดถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นกับตน					
2.10 สร้างความท้าทาย เพื่อกระตุ้น ให้ผู้ปฏิบัติงานคิด และทำงาน ด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม					
2.11 ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้สามารถ กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา ตนเองได้อย่างชัดเจน					
2.12 ให้ข้อมูลย้อนกลับถึงผลของการ ปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ทราบอย่างสม่ำเสมอ					

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3. ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป</b>					
3.1 สามารถสื่อสารแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และ ทิศทางขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างถูกต้อง					
3.2 สามารถโน้มน้าว จูงใจ ส่งเสริม พนักงานให้มีขวัญกำลังใจที่ดี และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมถึงสนับสนุนให้มีการทำงาน เป็นทีม เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในหมู่พนักงาน เพื่อบรรลุ วิสัยทัศน์ขององค์กร					
3.3 ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของ องค์กร มีรูปแบบการทำงาน ซึ่งเปิดรับคำแนะนำที่สร้างสรรค์ และแสดงออกถึงภาวะผู้นำ ในระดับที่เหมาะสมสำหรับองค์กร					
3.4 ริเริ่มในการกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงานในระดับสูง และ มุ่งมั่นอย่างสูงในการบรรลุ เป้าหมายด้วยพลังขับเคลื่อน ของตน					
3.5 สามารถพัฒนาพันธกิจ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ที่สามารถสนองต่อความต้องการ ของผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ					

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.6 สามารถระบุและวิเคราะห์ปัญหา และประเด็นที่องค์กร ต้องเผชิญ อยู่อย่างถูกต้อง					
3.7 สามารถกำหนด และประเมินปัจจัย ความสำเร็จที่สำคัญ เพื่อการ กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ได้อย่างถูกต้อง					
3.8 สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่า แผนยุทธศาสตร์ได้จัดทำขึ้น โดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร ระดับสูง และพนักงานคนอื่น ๆ มีส่วนร่วม และมีความรู้สึกเป็น เจ้าของในแผนงานนั้น					
3.9 สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่า ทรัพยากร และงบประมาณของ องค์กรมีความเหมาะสมสำหรับ การทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ ขององค์กร					
3.10 สามารถสร้างกระบวนการที่ทำให้ การติดตามดูแล และการควบคุม สามารถทำงานได้ เพื่อให้มั่นใจ ว่าประสิทธิผลของการ ดำเนินงาน และการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร ได้รับ ความสำเร็จ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการแสดงความเห็นตามข้อมูลที่ตรงกับความจริง  
ของท่านมากที่สุด

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต เศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนและรับการจัดสรรทรัพยากร					
1.1 มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สนับสนุน การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
1.2 มีการจัดสถานที่และสิ่งแวดล้อม ให้สะดวกเหมาะสมกับการ ปฏิบัติงาน					
1.3 มีการยอมรับความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงาน หรือสิ่งต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ทั้งสำเร็จ หรือผิดพลาด					
1.4 มีการจัดสรรทรัพยากรในการ ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
1.5 มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ อย่างเหมาะสมกับขอบข่าย การทำงาน					
2. การได้รับข้อมูลข่าวสาร					
2.1 มีการกระจายข่าวสารวิธีการ ดำเนินงานขององค์กร อย่างเป็นระบบ					
2.2 มีการกระจายผลการประชุมหรือ ผลการตัดสินใจของคณะกรรมการ ต่าง ๆ อย่างทั่วถึง					

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต เศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.3 มีการรายงานการปฏิบัติงาน อย่างทันท่วงที					
2.4 กระจายข่าวสารสิทธิประโยชน์ ขององค์กรที่ทันสมัย					
2.5 ประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ					
2.6 มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ และ การตัดสินใจเช่นการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ขององค์กร นโยบาย ของรัฐบาล ข่าวสาร ด้านการเมือง ทิศทางเศรษฐกิจ เป็นต้น					
3. การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า					
3.1 ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจาก การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้					
3.2 ผู้บริหารได้รับโอกาสการ วิพากษ์วิจารณ์ผลการปฏิบัติงาน ของตนเอง					
3.3 ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจาก ทีมงานเป็นอย่างดี					
3.4 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มี ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงานของบุคลากร					

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต เศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.5 ผู้บริหารให้โอกาสในการเลือก ปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบ และความถนัด ของบุคลากร					
4. การได้รับโอกาสในการพัฒนาและรับรองความสามารถ					
4.1 ผู้บริหารมีโอกาสดูแลความรู้ และความสามารถ ในการดำรงตำแหน่ง					
4.2 ผู้บริหารได้พัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ เป็นประจำ					
4.3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้พัฒนาความรู้ และทักษะ ของตน					
4.4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้ วิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน					
4.5 ผู้บริหารได้ส่งเสริมทีมงานด้วย การให้รางวัล เช่น การชมเชย การพิจารณาผลตอบแทน ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการแสดงความเห็นตามข้อมูลที่ตรงกับความจริง  
ของท่านมากที่สุด

ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต เศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง					
1.1 ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติ รู้ถึงนโยบายแผนงานขั้นตอน เป้าหมายขององค์กร					
1.2 คำสั่งให้ปฏิบัติงานมีความชัดเจน					
1.3 องค์กรได้วางกฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นอย่างดี เมื่อเกิดการผิดพลาด ในการปฏิบัติงานผู้บริหาร ได้มีการตักเตือน และ ให้คำแนะนำที่ถูกต้อง					
1.4 มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง					
1.5 มีการประกาศแนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วถึง					
1.6 มีการบันทึกแจ้งข้อเอกสารต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ					
2. การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน					
2.1 มีการให้ข้อมูลย้อนกลับของรายงาน ความก้าวหน้าของผล การปฏิบัติงาน					
2.2 มีการเสนอแนะแนวทางการ ปฏิบัติงานจากล่างขึ้นบน					

ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต เศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.3 การร้องทุกข์กรณีได้รับความไม่ เป็นธรรม					
2.4 ทีมงานสามารถแสดงข้อคิดเห็น เกี่ยวกับการดำเนินงานได้					
2.5 ทีมงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์ ผู้บริหารได้					
2.6 ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถ แสดงความคิดเห็นได้					
2.7 ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจ ต่อปัญหา หรือรายงาน ของทีมงานเป็นอย่างดี					
2.8 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากร ในที่ทำงานของตนมีโอกาส ได้แสดงความคิดเห็น					
2.9 มีการพบปะแบบไม่มีทางการ การรื่นเริงประจำปี การสำรวจทัศนคติ					
2.10 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย หรือการปฏิบัติงาน					
3. การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน หรือตามแนวราบ					
3.1 มีการปรึกษาหารือการทำงาน ร่วมกัน					
3.2 มีการทำงานเป็นทีม					
3.3 สามารถติดต่อกับเพื่อนในตำแหน่ง เดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน					



ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต เศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.4 ได้รับความร่วมมือกับแผนกอื่น เพื่อแก้ไขปัญหาภายใน ได้เป็นอย่างดี					
3.5 ได้รับคำแนะนำจากหน่วยงาน ภาคีเป็นอย่างดี					
3.6 มีการปฏิบัติงานแบบประสานงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ขององค์กร					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการแสดงความเห็นตามข้อมูลที่ตรงกับความจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด

สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ</b>					
1.1 ผู้บริหารมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ให้ความเสมอภาคกับทุกคน					
1.2 ผู้บริหารมีความปรารถนาดี ต่อผู้อื่นเสมอ					
1.3 ผู้บริหารมีความจริงใจ และเสียสละ					
1.4 ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถสูง					
1.5 ผู้บริหารมีสติปัญญา ปฏิภาณ ไหวพริบดี					
1.6 ผู้บริหารเป็นนักสร้างแรงบันดาลใจ					
1.7 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำอย่างชัดเจน					
<b>2. ศาสตร์ และศิลป์ ในการจัดการทุนมนุษย์</b>					
2.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการ ดำเนินการพัฒนาขีด ความสามารถ และความชำนาญ ในงานให้กับบุคลากร					
2.2 ผู้บริหารมีระบบในการคัดเลือก พนักงานเข้ามาทำงาน ในองค์กรอย่างเหมาะสม และมีระบบ					

สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.3 ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมให้แก่ พนักงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ ในการทำงาน และการให้บริการ แก่ลูกค้า					
2.4 ผู้บริหารมีการประเมินผลงานของ พนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้น ให้พนักงานทำงานด้วย ความตั้งใจ					
<b>3. ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์</b>					
3.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการ วิเคราะห์ระบบการทำงาน ให้หน่วยงานเข้าใจในทิศทาง ที่ตรงกัน					
3.2 ผู้บริหารมีความรู้ และเข้าใจใน การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ขององค์กร					
3.3 ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนเกิด การพัฒนา และส่งเสริมให้ได้ เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน					
3.4 ผู้บริหารมีความสามารถการนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร					
3.5 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้					

สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>4. ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>					
4.1 ผู้บริหารให้การสนับสนุน และ แนวทางการปฏิบัติงานของ พนักงานภายในองค์กร					
4.2 ผู้บริหารมีดัชนีวัดผลงาน ของพนักงานที่ชัดเจน เพื่อที่จะทราบความก้าวหน้า ของการทำงาน					
4.3 ผู้บริหารมีความสามารถ ในการบริหารเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ภารกิจเป้าหมาย ตัวชี้วัด ความสำเร็จในระดับหน่วยงาน / องค์กร					
4.4 ผู้บริหารใช้ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวทางในการให้รางวัล					
4.5 ผู้บริหารวางกลยุทธ์ เพื่อไปสู่ ผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน					
4.6 กลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข

แบบประเมินการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## แบบประเมินการวิจัย

เรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ  
จังหวัดหนองคาย

### คำชี้แจง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการมาแล้ว 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 10 ตัว ร่วมกันมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรทุกตัวนำเข้าสมการโครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย

**ระยะที่ 2** การสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยนำผลการวิจัยจากระยะที่ 1 มาเป็นฐานใน และกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบประเมิน ซึ่งโดยสรุป พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 10 ตัว ร่วมกันมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ดังนั้นประเด็นของการพัฒนาจึงได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร

**ระยะที่ 3** ยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัย ได้จัดทำเป็นแบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบ ซึ่งได้สอบถามผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ และมีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 22 คน

ดังนั้น ในการวิจัยระยะที่ 3 นี้ ผู้วิจัย เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ความคิดเห็นของท่าน จึงเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ให้ความเห็น เพื่อพิจารณาประเมินรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ซึ่งผลการประเมินครั้งนี้ จะนำไปเผยแพร่และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

ผู้วิจัย ใ้ขอความร่วมมือในการตอบแบบประเมินรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง  
 นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

#### 1. ขณะนี้ท่านดำรงตำแหน่ง

- นายก  
 ปลัด  
 ตัวแทนสภา  
 นักวิชาการ.....

#### 2. สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย

### คำชี้แจง

โปรดพิจารณารูปแบบที่แนบมาทำแบบประเมินนี้ (หน้าที่ 7) ให้ท่านซึ่งเป็นผู้ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเห็นที่ท่านพิจารณาแล้วว่า มีความเหมาะสมที่จะเป็นสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคายตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสม มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสม มาก

ระดับ 3 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสม ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสม น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสม น้อยที่สุด



รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. มาตรฐานด้านความเหมาะสม					
1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร					
1.1.1 ความเป็นผู้นำเชิง วิสัยทัศน์					
1.1.2 ความเป็นผู้นำเชิงбарมี					
1.1.3 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป					
1.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร					
1.2.1 การช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรร ทรัพยากร					
1.2.2 การให้ข้อมูลข่าวสาร อย่างครบถ้วน และ ชัดเจน					
1.2.3 การให้โอกาสในการ ก้าวหน้า / การยอมรับ นับถือ					
1.2.4 ให้โอกาสในการพัฒนา ความสามารถ					
1.3 ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร					
1.3.1 พัฒนาการสื่อสารแบบ ไม่เป็นทางการให้มากขึ้น					
1.3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการ สื่อสารแบบสองทาง					

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1.3.3 บูรณาการเทคโนโลยี เพื่อการสื่อสารแบบ ทันที (เช่น การโทรศัพท์ เฟสไทม์ เป็นต้น)					
1.4 สมรรถนะของผู้บริหาร					
1.4.1 จิตวิญญาณความเป็น ผู้นำ					
1.4.2 ศาสตร์ และศิลป์ ในการจัดการทุนมนุษย์					
1.4.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์					
1.4.4 การจัดการแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์					
2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้					
2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร					
2.1.1 ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์					
2.1.2 ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร					
2.1.3 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป					
2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร					
2.2.1 การช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรร ทรัพยากร					
2.2.2 การให้ข้อมูลข่าวสาร อย่างครบถ้วน และ ชัดเจน					

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
2.2.3 การให้โอกาสในการ ก้าวหน้า/ การยอมรับนับถือ					
2.2.4 ให้โอกาสในการพัฒนา ความสามารถ					
2.3 ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร					
2.3.1 พัฒนาการสื่อสาร แบบไม่เป็นทางการ ให้มากขึ้น					
2.3.2 เพิ่มประสิทธิภาพ การสื่อสารแบบ สองทาง					
2.3.3 บูรณาการเทคโนโลยี เพื่อการสื่อสารแบบ ทันที (เช่น การโทรศัพท์ ไลน์ เฟสไทม์ เป็นต้น)					
2.4 สมรรถนะของผู้บริหาร					
2.4.1 จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ					
2.4.2 ศาสตร์ และศิลป์ในการ จัดการทุนมนุษย์					
2.4.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์					
2.4.4 การจัดการแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์					

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
3. มาตรฐานด้านความถูกต้อง					
3.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร					
3.1.1 ความเป็นผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์					
3.1.2 ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร					
3.1.3 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป					
3.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร					
3.2.1 การช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรร ทรัพยากร					
3.2.2 การให้ข้อมูลข่าวสาร อย่างครบถ้วน และ ชัดเจน					
3.2.3 การให้โอกาสในการ ก้าวหน้า/ การยอมรับ นับถือ					
3.2.4 ให้โอกาสในการพัฒนา ความสามารถ					
3.3 ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร					
3.3.1 พัฒนาการสื่อสารแบบ ไม่เป็นทางการ ให้มากขึ้น					
3.3.2 เพิ่มประสิทธิภาพ การสื่อสารแบบ สองทาง					

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
3.3.3 บูรณาการเทคโนโลยี เพื่อการสื่อสารแบบ ทันที (เช่น การโทรศัพท์ ไลน์ เฟสบุ๊ก เป็นต้น)					
3. สมรรถนะของผู้บริหาร					
3.4 สมรรถนะของผู้บริหาร					
3.4.1 จิตวิญญาณความ เป็นผู้นำ					
3.4.2 ศาสตร์ และศิลป์ในการ จัดการทุนมนุษย์					
3.4.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์					
3.4.4 การจัดการแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์					
4. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์					
4.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร					
4.1.1 ความเป็นผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์					
4.1.2 ความเป็นผู้นำเชิงบริหาร					
4.1.3 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป					
4.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร					
4.2.1 การช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรร ทรัพยากร					

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
4.2.2 การให้ข้อมูลข่าวสาร อย่างครบถ้วนและ ชัดเจน					
4.2.3 การให้โอกาสในการ ก้าวหน้า/ การยอมรับ นับถือ					
4.2.4 ให้โอกาสในการพัฒนา ความสามารถ					
4.3 ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร					
4.3.1 พัฒนาการสื่อสารแบบ ไม่เป็นทางการ ให้มากขึ้น					
4.3.2 เพิ่มประสิทธิภาพ การสื่อสารแบบ สองทาง					
4.3.3 บูรณาการเทคโนโลยี เพื่อการสื่อสารแบบ ทันสมัย (เช่น การโทรศัพท์ ไลน์ เฟสไทม์ เป็นต้น)					
4.4 สมรรถนะของผู้บริหาร					
4.4.1 จิตวิญญาณความ เป็นผู้นำ					
4.4.2 ศาสตร์และศิลป์ในการ จัดการทุนมนุษย์					
4.4.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์					

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
4.4.4 การจัดการแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (.....)

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY ตำแหน่ง.....

สังกัด.....







ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





ที่ รศรป. ว ๐๐๖๕/๒๕๖๐

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๔๐๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลบ้านเตือ

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๒๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๐๖๕/๒๕๖๐

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๕๐๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลโพธิ์ชัย

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๐๖๕/๒๕๖๐

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๕๕๐๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลมีชัย

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ เก็บแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ที่ รศรป. ว ๐๐๖๕/๒๕๖๐



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๔๐๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลเวียงคุก

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ที่ รศรป. ว ๐๐๖๕/๒๕๖๐



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๔๐๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลหาดคำ

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ เก็บแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๐๖๕/๒๕๖๐

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๕๕๐๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีเมืองหนองคาย

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑





ที่ รศรป. ว ๐๐๖๕/๒๕๖๐

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๔๐๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลค่ายบกหวาน

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ เก็บแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๐๖๕/๒๕๖๐

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๔๐๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลพระธาตุบังพวน

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลพระธาตุบังพวน ้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ เก็บแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๐๖๕/๒๕๖๐

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๕๐๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลโพหนองสว่าง

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ที่ รศรป. ว ๐๐๖๕/๒๕๖๐



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๕๕๐๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลสระใคร

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลพระธาตุบังพวน ้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ เก็บแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ที่ รศรป. ว ๐๐๖๕/๒๕๖๐



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๔๐๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลสีกาย

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลพระธาตุบังพวน ้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ เก็บแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๐๖๕/๒๕๖๐

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๔๐๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกองดีการบริหารส่วนตำบลหนองกอมเกาะ

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๐๖๕/๒๕๖๐

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๔๐๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลหินโงม

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ เก็บแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ที่ รศรป. ว ๐๐๙๖/๒๕๖๐



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๔๐๐๐

๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบยืนยันรูปแบบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชื่น ศรีสวัสดิ์

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ทั้งนี้ ทางคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณา เห็นแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ยืนยันรูปแบบ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๐๙๖/๒๕๖๐



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๕๐๐๐

๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบยืนยันรูปแบบ  
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภิษญาพร อยู่กล้า

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ทั้งนี้ ทางคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณา เห็นแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ยืนยันรูปแบบ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ที่ รศรป. ว ๐๐๙๖/๒๕๖๐



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๔๐๐๐

๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบยืนยันรูปแบบ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เกลินาภูมิ

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ทั้งนี้ ทางคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณา เห็นแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ยืนยันรูปแบบ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ที่ รศรป. ว ๐๐๙๖/๒๕๖๐



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๕๐๐๐

๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบยืนยันรูปแบบ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไชสง

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ทั้งนี้ ทางคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณา เห็นแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ยืนยันรูปแบบ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ที่ รศรป. ว ๐๐๙๖/๒๕๖๐



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม  
๔๕๐๐๐

๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบยืนยันรูปแบบ

เรียน อาจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ สุทธิลักษณ์นิกุล

ด้วย นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง รหัสประจำตัว ๕๘๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ทั้งนี้ ทางคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณา เห็นแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ยืนยันรูปแบบ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาศ)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## ตารางที่ ง.1

## ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของเครื่องมือ

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
6	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7	1	1	1	0	1	4	0.80	สอดคล้อง
8	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
9	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
10	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
11	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
12	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
13	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
14	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
15	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
16	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
17	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
18	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
19	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
20	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
21	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
22	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
23	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
24	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
25	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนน รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
26	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
27	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
28	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
29	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
30	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
31	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
32	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
33	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
34	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
35	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
36	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
37	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
38	1	1	1	0	1	4	0.80	สอดคล้อง
39	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
40	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
41	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
42	1	1	1	0	1	4	0.80	สอดคล้อง
43	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
44	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
45	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
46	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
47	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
48	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
49	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
50	1	1	1	1	0	4	0.80	สอดคล้อง
51	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

(ต่อ)



ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
52	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
53	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
54	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
55	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
56	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
57	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
58	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
59	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
60	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
61	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
62	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
63	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
64	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
65	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
66	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
67	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
68	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
69	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
70	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
71	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
72	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
73	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
74	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
75	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
76	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
77	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนน รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
78	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
79	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
80	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
81	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
82	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
83	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
84	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
85	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
86	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
87	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
88	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
89	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
90	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
91	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
92	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
93	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
94	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
95	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง



ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ตารางที่ จ.1

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

Items	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item	Cronbach's Alpha
	If Item Deleted	If Item Deleted	Total Correlation	If Item Deleted
1	369.5500	689.385	.535	0.960
2	368.5750	701.994	.434	0.952
3	368.5500	703.741	.428	0.963
4	368.6050	700.297	.642	0.962
5	368.9250	694.687	.401	0.963
6	368.9500	692.869	.224	0.965
7	368.9750	689.385	.657	0.945
8	369.5750	701.994	.676	0.955
9	370.6750	703.741	.434	0.943
10	369.8500	700.297	.526	0.962
11	370.1500	694.687	.642	0.943
12	370.5500	692.869	.475	0.965
13	369.8000	691.102	.477	0.963
14	368.9750	718.328	.657	0.970
15	368.9500	705.310	.642	0.963
16	369.0500	705.874	.475	0.965
17	369.0705	716.574	.477	0.963
18	369.000	693.871	.657	0.965
19	368.7705	698.408	.676	0.963
20	368.8250	701.074	.434	0.965
21	370.4500	703.404	.526	0.965
22	369.4500	693.795	.448	0.960
23	369.8000	689.385	.385	0.965
24	370.1750	701.994	.284	0.965
25	368.9000	703.741	.526	0.965

(ต่อ)

ตารางที่ จ.1 (ต่อ)

Items	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item	Cronbach's Alpha
	If Item Deleted	If Item Deleted	Total Correlation	If Item Deleted
26	368.8500	700.297	.642	0.962
27	368.7500	694.687	.475	0.965
28	368.8000	692.869	.477	0.965
29	368.9750	691.102	.657	0.965
30	368.0500	718.328	.676	0.965
31	369.0705	705.310	.279	0.963
32	370.4000	705.874	.284	0.943
33	370.5000	713.538	.284	0.965
34	369.6250	716.574	.305	0.963
35	370.2750	693.871	.631	0.962
36	368.9500	698.408	0.682	0.943
37	368.9750	701.074	.344	0.975
38	369.5500	703.404	.311	0.970
39	368.8250	693.795	.657	0.965
40	368.8250	700.487	.657	0.963
41	368.9500	700.456	.676	0.965
42	368.9750	715.741	.403	0.965
43	370.5000	727.331	.284	0.965
44	369.6250	714.831	.305	0.963
45	370.2750	722.969	.331	0.965
46	370.1750	705.874	.482	0.962
47	368.9750	713.538	.329	0.963
48	368.8500	716.574	.365	0.943
49	368.7500	694.687	.477	0.965
50	368.8000	692.869	.671	0.945
51	368.9750	691.102	.632	0.965

(ต่อ)

ตารางที่ จ.1 (ต่อ)

Items	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item	Cronbach's Alpha
	If Item Deleted	If Item Deleted	Total Correlation	If Item Deleted
52	370.5000	718.328	.611	0.945
53	369.8000	705.310	.335	0.965
54	368.9750	694.687	.295	0.963
55	368.9500	694.687	.526	0.965
56	368.5500	692.869	.642	0.942
57	368.6000	691.102	.475	0.965
58	368.5500	718.328	.477	0.963
59	368.5500	705.310	.657	0.965
60	368.6500	705.874	.676	0.963
61	368.9250	713.538	.287	0.963
62	368.9500	716.574	.284	0.965
63	368.9750	693.871	.305	0.965
64	369.0000	698.408	.286	0.962
65	368.9250	694.687	.401	0.963
66	368.9500	692.869	.224	0.965
67	368.9750	689.385	.657	0.955
68	369.0000	701.994	.676	0.955
69	370.6750	703.741	.434	0.943
70	369.8500	700.297	.526	0.965
71	369.7500	693.871	.657	0.965
72	368.7705	698.408	.676	0.963
73	368.8250	701.074	.434	0.963
74	370.4550	703.404	.526	0.965
75	369.4500	693.795	.448	0.963
76	368.5750	701.994	.434	0.952
77	368.5500	703.741	.428	0.962

(ต่อ)

ตารางที่ จ.1 (ต่อ)

Items	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item	Cronbach's Alpha
	If Item Deleted	If Item Deleted	Total Correlation	If Item Deleted
78	368.6750	700.297	.642	0.963
79	368.8500	700.297	.642	0.963
80	368.7500	694.687	.475	0.963
81	368.8750	692.869	.477	0.965
82	368.9750	691.102	.657	0.965
83	368.0500	718.328	.676	0.970
84	369.0705	705.310	.279	0.963
85	370.4500	705.874	.284	0.945
86	370.5000	713.538	.284	0.965
87	369.6250	716.574	.305	0.963
88	370.2750	693.871	.631	0.961
89	368.9500	698.408	0.682	0.943
90	368.9750	701.074	.344	0.975
91	369.7500	703.404	.311	0.945
92	368.8250	693.795	.657	0.963
93	368.8350	700.487	.657	0.963
94	368.9500	700.456	.676	0.965
95	368.9750	715.741	.403	0.965

หมายเหตุ.

N of Case = 42

N of Item = 95

Alpha = .973



## การเผยแพร่ผลงานวิจัย

ปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง, วิทยา เจริญศิริ และภักดี โพธิ์สิงห์. (2562, มกราคม - เมษายน). รูปแบบ  
สรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย.  
วารสารรัชต์, กรุงเทพฯ : สถาบันรัชต์ภาคย์.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ประวัติผู้วิจัย

**ชื่อ** นางสาวปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง  
**วันเกิด** 8 กันยายน 2526  
**สถานที่เกิด** เลขที่ 1158 หมู่ 1 ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย 43000  
**ที่อยู่ปัจจุบัน** เลขที่ 191 หมู่ 1 ถนนพิสัยสรเดช ตำบลจุมพล อำเภอ โพนพิสัย จังหวัดหนองคาย 43120  
**สถานที่ทำงาน** องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแสง ตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม  
**ตำแหน่ง** นักจัดการงานทั่วไป

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2549 บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.)  
สาขาวิชาการจัดการทั่วไป  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

พ.ศ. 2556 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

พ.ศ. 2558 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

พ.ศ. 2561 รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.)  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม