

3) การใช้อำนาจด้วยวิธีการปรึกษาหารือ เป็นลักษณะของการใช้อำนาจวิธีการหนึ่งซึ่งใช้กันอย่างมากมาย เพราะผู้บริหารที่เปิดใจกว้างย่อมได้รับการยอมรับของผู้ร่วมงานด้วยกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะการใช้อำนาจด้วยวิธีการปรึกษาหารือ

4) การใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วม บางคนอาจจะบอกว่าการใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วมถือเป็นประชาธิปไตยมากที่สุดเนื่องจากผู้บริหารเปิดใจกว้าง ผลผลิตที่ได้จะมีประสิทธิภาพสูงสุดแต่จะต้องขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของแต่ละคน ในทางทฤษฎีแล้ว การใช้อำนาจให้เป็นประโยชน์อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมรวมถึงลักษณะของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมนั้น ๆ

4.1.7 หน้าที่ของผู้นำ แบ่งออกได้ดังนี้

1) ลักษณะของการควบคุม คนส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้ใครมาควบคุม แต่ในทางปฏิบัติงานแล้ว การควบคุมอยู่ห่าง ๆ จะได้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงาน อาจจะใช้การควบคุมด้วยระบบเอกสาร ระบบของงานที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันหรือเป็นการควบคุมในระบบด้วยตัวของมันเองอย่างอัตโนมัติ

2) ลักษณะของการตรวจตรา เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องติดตามความเคลื่อนไหวหรือผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขในเหตุการณ์นั้น ๆ ได้ทันการ

3) ลักษณะของการประสานงาน การประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการประสานงานในเรื่องตำแหน่งหน้าที่การงานถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างมาก ในการปฏิบัติงานการสั่งการของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะผู้นำที่ดีจะรู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การวินิจฉัยสั่งการที่ดีนั้นจะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที

4) ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการ การสั่งการของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะผู้นำที่ดีจะรู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การวินิจฉัยสั่งการที่ดีนั้นจะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที

5) ลักษณะของการโน้มน้าวให้ทำงาน ผู้นำมีหน้าที่หลักอย่างหนึ่งคือการชักชวนให้สมาชิกมีความสนใจในการปฏิบัติงานหน้าที่การงานด้วยความตั้งใจ มีความซื่อสัตย์ สุจริต และเต็มใจที่จะทำงานนั้น ๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด

6) ลักษณะของการประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบตลอดระยะเวลาการทำงานของพนักงานถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่ง เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรกระทำเป็นระยะ ๆ และสามารถแจ้งผลให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ทราบเพื่อจะได้แก้ไขในโอกาสต่อไป หากสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลย่อมลดน้อยลงไปด้วยเช่นกัน

4.1.8 คุณสมบัติที่ดีของผู้นำ

1) มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญานั้น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ เมื่อมีสติปัญญาดีก็เกิด

2) เป็นผู้มีสังคมดี คำว่าสังคมดีคือจะต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคงมีวุฒิภาวะ มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความสนใจและใช้กิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

3) เป็นผู้มีแรงกระตุ้นภายใน คือมีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้นำ เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงานตรงนั้นให้เกิดความสำเร็จ

4) เป็นผู้มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มองโลกในแง่ดีในการที่จะทำให้งานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4.1.9 ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

1) ต้องเป็นนักเผด็จการ หมายถึงผู้บริหารสามารถจะสั่งการได้อย่างเด็ดขาด ผลผลิตที่ได้มาส่วนใหญ่จะมากด้วยปริมาณ ส่วนเรื่องคุณภาพที่จะดีในช่วงแรก ๆ หากผู้นำสามารถสอดส่องดูแลอยู่ตลอดเวลา ผลผลิตก็อาจจะมีทั้งปริมาณและคุณภาพที่ดีตามไปด้วย

2) ต้องเป็นนักพัฒนา ผู้นำประเภทนี้จะต้องมีผู้ร่วมงานที่รู้ใจ สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ตลอดเวลา

3) ต้องเป็นนักบริหาร ผู้นำประเภทนี้จะใช้การทำงานด้วยวิธีใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแม้กระทั่งในการวางนโยบายต่าง ๆ การทำงานโดยทั่วไปจึงเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานจะต้องเป็นผู้มีคุณภาพเพียงพอ สามารถตอบสนองการทำงานในระบบใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี

4) ต้องเป็นนักเผด็จการอย่างมีศิลปะ ผู้นำประเภทนี้เป็นนักพูดที่เฉลียวฉลาด จะใช้การพูดเป็นการชักชวนให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเสนอแนะและหวานล่อม ให้เห็นคล้อยตามไปโดยปริยาย

การบริหารงานในปัจจุบันนี้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องใช้ภาวะการเป็นผู้นำเข้ามาเกี่ยวข้องกับเพราะจะสามารถได้ใช้หรือพยายามใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานออกมาในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด ฟิงระลึกไว้เสมอว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่ผลักดันให้งานทุกอย่างของกิจการนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น การบริหารงานที่ดีจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะ ความเป็นผู้นำและเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งการดำเนินชีวิต ไปพร้อม ๆ กัน

4.1.10 แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมการทำงาน

เก้ตเซลส์กับกูบา (Getzels กับ Guba ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.

2521 : 54) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก (Role Behavior) ในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำดังกล่าวทั้ง 3 ชนิด คือ

1) ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคนหรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานก่อนเสมอ

2) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นนาย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุขความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้ก็จะสั่งการทันที คือถือว่าการคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3) ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคล ทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันแล้วจะลุ่มอล่วยไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้ พร้อม ๆ กันไป

4.1.11 การแบ่งประเภทผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเร็ดดิ

วิลเลียม เร็ดดิน (William J. Reddin. 1970 : 297 - 238) กล่าวว่า โดยธรรมชาติมนุษย์มีลักษณะผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัวเอง 4 แบบคือ

1) แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบของนักอนุรักษนิยม ชอบของเก่า ยึดตัวเองเป็นที่ตั้งจึงไม่เอาใคร อดทน เก็บตัว เจ้าระเบียบ จึงเป็นคนยึดถือและต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานมากเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่นเพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นทำผิดตัวเองจะต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงานหรือทำงานให้น้อย

ที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และยังเป็นคนที่ไม่เอาเพื่อนเอาฝูงหรือจัดว่าเป็นคนที่ ไม่เอาไหน เพราะไม่เอาทั้งงานและคนนับเป็น ลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด

2) แบบเอางาน (Dedicated) เป็นแบบของคนที่เขาเอาการทำงาน ยึดถืองานเป็นหลักใหญ่ในใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่นจึงไม่เอาใคร ไม่มีเพื่อน สรุปว่าเป็นคนเอาการทำงานแต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ นั่นก็คือ เน้นที่งานมากกว่าคน

3) แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับคนทุกคนยอมรับผู้อื่นเห็นใจคนอื่น ไม่อวดตัวทำอะไร ไม่อยากให้กระทบกระเทือนใจใครให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธ์ภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องการทำงาน นั่นก็คือบุคคลประเภทที่เน้นที่คนมากกว่างานถ้าจะต้องเลือกระหว่างคนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกเอาคนไว้ก่อนงานมาทีหลัง

4) แบบประสาน (Integrated) เป็นลักษณะของคนที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงานก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะการจูงใจสูงพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็น ผู้นำแบบอุดมคติ

ลักษณะผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนี้จะอยู่ในตัวบุคคลทั้งที่ยังเป็นมนุษย์ดิบ หรือเป็นมนุษย์ดิบ ๆ สุก ๆ ที่ไม่มีสิ่งหล่อหุ้มเลยลักษณะผู้นำพื้นฐานของแต่ละคนอาจจะเปลี่ยนไปเองจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งหรือขยายไปใช้อีกแบบหนึ่งพร้อม ๆ กันหรืออาจจะหดกลับมาเป็นแบบเดิมของตนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรอบบริบทนิสัยสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งหล่อหุ้มร่างกายทั้ง 2 ชั้นที่กล่าวมาแล้วและที่สำคัญที่สุดคือความตั้งใจของผู้นั้นที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำของตนเองมีมากน้อยแค่ไหน

1. ผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูงประสิทธิผลต่ำ

ลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ นอกจากแบบพื้นฐานที่กล่าวในข้อ 1 แล้วยังแบ่งแยกออกตามประสิทธิผลได้ดังนี้

1. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง มี 4 แบบ คือ

ผู้ทำงานตามสั่ง (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนแบบดีขึ้นจากแบบเอาเกณฑ์ เป็นคนเข้มงวด ถือว่าเป็นความสำคัญที่จะต้องทำงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งอย่างเคร่งครัด ถูกต้อง ไม่จำเป็นที่จะต้องมีความคิดเห็นใหม่ ๆ จึงไม่กระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ พยายามดำเนินงานตามแบบเก่าที่เคยปฏิบัติมาแล้วทั้งสิ้น สนใจในการทำงานแต่ไม่สนใจ

ความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานจึงไม่มีการวางแผนงานระยะยาว คนลักษณะนี้ถ้าเป็นทหารหรือข้าราชการจะประสบความสำเร็จ เขามักจะมีคติประจำใจว่า

- 1.1 จงทำตามกฎข้อบังคับ แล้วจะไม่ทำอะไรผิดเลย
- 1.2 จงมาดูกันเถอะว่า ครั้งก่อนเราทำอย่างไร
- 1.3 องค์กรที่ดี คือ องค์กรที่มีระเบียบปฏิบัติทุกอย่างพร้อมมูล

นักพัฒนา (Developer) เป็นนักบริหารที่เปลี่ยนแปลงมาจากแบบสัมพันธซึ่งมุ่งที่ตัวคนเป็นหลัก เขาจึงมุ่งพัฒนาคนรู้วิธีช่วยยูงใจและพัฒนาบุคคล วิธีสอนคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้าบางครั้งผู้ที่ถูกเขาพัฒนาไม่รู้ตัว เข้าทำนอง ปิดทองหลังพระ แต่พอเขาย้ายไปแล้วทุกคนจะรู้สึกเสียดายเขา หัวหน้าประเภทนี้บางคนถือว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา เหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน มักใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้เขาเป็นตัวของตัวเอง ควบคุมตัวเอง รู้จักรับผิดชอบ ขยัน และมีความคิดสร้างสรรค์ ฉะนั้นลูกน้องมักจะรักและได้ผลงานดีตลอดมา

ผู้เผด็จการที่มีศิลป์ (Benevolent Autocrat) เปลี่ยนมาจากแบบเอางาน มีความมั่นใจในตัวเองมาก มีความชำนาญในด้านการสั่งงานอย่างมีศิลป์ ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อข้องใจ ทำให้ผลงานดีมีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะของผู้เผด็จการแต่นุ่มนวลมีศิลปะ มักเป็นผู้ทะเยอทะยาน พยายามจะไต่เต้าขึ้นมาจนถึงเป็นนักบริหารระดับสูง เพราะเป็นคนที่ยพยายามปรับปรุงตัวเองโดยอาศัยความรู้ พยายามฝึกฝนหาความชำนาญให้แก่ตัวเองอยู่เสมอ เป็นคนที่รู้จักกฎระเบียบข้อบังคับและงานในหน้าที่เป็นอย่างดี จึงทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก บุคคลประเภทนี้มักพบมากในวงการอุตสาหกรรม

นักบริหาร (Executive) เปลี่ยนมาจากแบบประสาน เป็นลักษณะของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ ทำคนเป็นแบบอย่างที่ดีทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง รู้จักใช้ความสามารถของลูกน้องให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามาก ไม่ใช้อำนาจกดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มและความร่วมมืออยู่เสมอ ปูนบำเหน็จรางวัล ยกย่องและให้เกียรติลูกน้อง ไม่แย่งเอาผลงานหรือความคิดความชอบของลูกน้องมาเป็นของตน ตรงกันข้ามจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบด้วยว่า ผลงานที่ดีชิ้นนั้นเป็นของใคร นอกจากการให้ลูกแล้ว การให้โทษลูกน้องก็เป็นเรื่องสำคัญ เมื่อทำผิดก็ต้องลงโทษ จะต้องลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างสมเหตุสมผล ไม่ใช่ใช้อารมณ์และจะต้องยุติธรรมถ้าเป็นเช่นนี้แล้วทุกคนจะมีขวัญกับกำลังใจในการทำงาน รักหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา มีความสามัคคีและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน

2. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เปลี่ยนแบบมาจากลักษณะผู้นำพื้นฐาน ในทิศทางต่ำลง มี 4 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ

ผู้หนีงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากแบบเอาเกณฑ์ ในทางเลวลง บริหารงานแบบขาดความสนใจ ไม่เน้นทั้งค้ำงานและคนมักหนีงาน บางที ขัดขวางการทำงานของคนอื่นหัวหน้างานชนิดนี้มีอยู่มาก มักคิดว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ก็เลย ละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดหรือไม่ทำอะไรเลย ทำให้เสียงานมักทำให้ทุกสิ่งยุ่งยาก เลยจุดให้ ผู้อื่นชะงักงาน จะทำงานให้ได้ผลเพียงเท่าที่ป้องกันไม่ให้คนอื่นมารบกวนเท่านั้น และจะไม่ เกี่ยวข้องกับงานอื่นทั้งสิ้น ไม่ช่วยใคร พยายามนำตัวไปพัวพันกับเรื่องของคนอื่นให้น้อยที่สุด เขามักจะมีความคิดว่า

2.1 เมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ ก็จงเลิกทำมันเสียเลย

2.2 ผมชอบตำแหน่งนี้ แต่ไม่ชอบการทำงาน

2.3 มันเป็นนโยบายขององค์กร ผมไม่มีความเห็น

2.4 จงคิดดูซิ มันจะต้องมีวิธีการทำงานที่ยากกว่านี้

2.5 ผมชอบทำงานจริงๆ แต่ชอบนั่งดูมากกว่า

2.6 ถ้าหนีงานไม่ได้ก็ทนทำมันไป

โดยธรรมชาติไม่มีหัวหน้างานคนใดจะเป็นคนเช่นนี้มาก่อนมักเกิดขึ้นเพราะ องค์กรหรือหัวหน้าชั้นเหนือเป็นเหตุแต่เมื่อหัวหน้าคนใดเกิดลักษณะนี้ขึ้นก็มักจะแก้ได้ยาก เพราะฉะนั้นในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าชั้นสูง ต้องหาทางป้องกันไม่ให้หัวหน้างานชนิดนี้เกิดขึ้นใน หน่วยงานของเราได้นักบุญ (Missionary) เปลี่ยนมาจากแบบสัมพันธ เป็นลักษณะหัวหน้างานที่ใจ บุญ นึกถึงคนมากกว่างาน ถือว่าความสัมพันธอันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิต ของงานเขาปรารถนาเป็น “คนดี” โดยไม่ได้แย่งหรือคัดค้านการกระทำผิดใด ๆ เรียกว่าเป็นคน ประเภท “ขอรับกระผม” คือถือว่าคนที่เป็นผู้ใหญ่แล้วไม่สมควรจะโต้เถียงกับใคร และถือว่า การโต้เถียงและข้อขัดแย้งไม่อาจแก้ปัญหาได้ การบริหารแบบนี้จะเป็นเหตุทำให้ผลผลิตตกต่ำ เพราะไม่เคยแก้ปัญหาเรื่องคน แต่ถ้าเกิดปัญหาเกี่ยวกับคนเขาก็จะหาทางย้ายคน ๆ นั้นไปเสีย เขาถือว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือการดำรงความสงบเรียบร้อยเอาไว้

ผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นลักษณะของผู้บริหารที่เปลี่ยนแบบมาจากแบบเอางาน หัวหน้างานแบบนี้มุ่งแต่งานอย่างเดียว ไม่คิดถึงสัมพันธภาพกับใคร ใฝ่ใจคนอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงาน ไม่รัก มีแต่กลัว และจะทำงานให้ตามคำสั่งเท่านั้น หัวหน้างานชนิดนี้มักคิดว่าคนอื่นไม่ชอบทำงาน คอยเลียงานเสมอ ไม่รับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย จึงต้องคอยควบคุมบังคับบัญชาและ ลงโทษอยู่เสมอ เขามักจะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเครื่องจักร ต้องทำงานตามคำสั่งของเขาแต่

อย่างเดียวโดยไม่ต้องคิด เขาเป็นสมอง คนอื่นเป็นแต่มือหรือเท้า ไม่จำเป็นต้องแสดงความคิดเห็น เขาต้องวางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนไม่เห็นด้วยกับเขาแสดงว่าผู้นั้นพยายามโต้แย้งหรือต้องการจะทำทลายเขา เขาจะไม่ยกโทษให้ใครง่าย ๆ หัวหน้างานแบบนี้จะทำให้เกิดปฏิกริยาในหมู่ผู้ร่วมงานอย่างรุนแรงเกิดกลุ่มต่อต้าน ทำให้เกิดผู้หนึ่งงานมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กลัวหรือไม่มีโอกาสต่อต้านจะแสดงอาการบ่นออบต่อหน้าแต่จะคำลับหลัง ผู้นำประเภทนี้มักจะแสดงพฤติกรรมดังนี้

1. จงทำตามที่ผมสั่ง
2. อย่าทำอะไรที่เหมือนผม
3. คุณต้องหยุดพูดและฟัง ถ้าผมพูด
4. จงทำตนเป็นคนมีเหตุผล โดยทำตามที่ผมบอก
5. ถ้าคุณจะให้ผมทำตามข้อเสนอของคุณก็ได้แต่คุณจะต้องออกจาก

งาน คุณจะเอาไหม

6. ผมชอบคนที่เห็นด้วยตลอดเวลา บอกก็ครั้งแล้วที่ผมไม่ชอบคำว่า

“ไม่”

ผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากแบบประสาน หัวหน้างานแบบนี้ทราบว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่เขาไม่มีความสามารถพอที่จะตัดสินใจลงไปได้ว่าจะทำอย่างไรหรือไม่ก็อาจจะผลานความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน มีลักษณะเป็นคน โลด และชอบการประนีประนอมความกดดันบางอย่างจะมีอิทธิพลทำให้เขาต้องตัดสินใจในสิ่งที่เขาจะแก้ปัญหานั้นให้น้อยลงมากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตในระยะยาว ไม่หวังผลเลิศจากการงานเพียงต้องการให้งานดำเนินไปเรื่อย ๆ เช่นว่าผลงานที่ดีที่สุดเป็นเพียงความฝันเท่านั้น เขาจะเป็นผู้เสนอแนะแต่ไม่เคยทำอะไรจริงจัง ซึ่งเรามักจะเรียกว่า ผู้ทำงานด้วยปาก เขาคิดว่าการวางแผนงานจะต้องใช้วิธีประนีประนอม เขาสนใจเฉพาะสิ่งที่จะทำให้งานเดิน เขาไม่ยุ่งกับใครและใครก็ไม่ยุ่งกับเขา เขามักจะถูกมองว่าเป็นคนที่มีการตัดสินใจไม่ดีและเป็นคนที่ยอมให้แรงกดดันจากภายนอกมาบีบตนเองมากเกินไป เขามักจะถือคติว่า

1. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูด เขาจะได้คิดว่าเขาได้มีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจด้วยเหมือนกัน

2. ถ้าหลอกเขาได้บางครั้งก็นับว่าดีแล้ว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

มยุรี รังศรีสมบัติศิริ (2530 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 178 คน โดยใช้ทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Likert พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบปรึกษาหารือหรือมีส่วนร่วมมากกว่าพฤติกรรมแบบเผด็จการเต็มขั้นและแบบเผด็จการมีศิลป์ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

สมชาย พูลศรี (2536 : 136) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การศึกษาระดับมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ตาตฤณภูมิกวาระผู้นำสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (Fiedler) โดยศึกษาผู้บริหารมัธยมศึกษา จำนวน 99 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่าภาวะสัมพันธ์ สถานการณ์กลุ่มของโรงเรียนอยู่ในระดับควบคุมได้ปานกลาง ประสิทธิภาพขององค์กรอยู่ในระดับสูง ปัจจัยสถานการณ์ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลสูงคือ สถานการณ์กลุ่มของโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องของการมีโครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

นพวรรณ ตุ่มณีจินดา (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบลและประชาคม ในการบริหารเพื่อพัฒนาตำบลบางกระเจ็ด อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้ดำรงตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้ดำรงตำแหน่งในประชาคม เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลและประชาคม เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล โดยใช้กลุ่มประชากร 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม ผู้ดำรงตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลและกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งในประชาคม จำนวน 53 คน ใช้เครื่องมือในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์ ทดสอบค่าความเชื่อมั่น

มานพ ฉวีรักษ์ (2546 : บทคัดย่อ) การศึกษากลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน มีความมุ่งหมายเพื่อเพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงานตามแผนองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมของประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาตำบล กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการมีจำนวน 95 คนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 19 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการพรรณนาวิเคราะห์ พบว่าประชาชนส่วนใหญ่ไม่มีการมีส่วนร่วมไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นและไม่มีส่วนร่วมในการสร้างการมีส่วนร่วมตามแผนพัฒนาตำบล

วุธ ญาณสาร (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเทศบาลตำบลเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารส่วนตำบล เพื่อเข้าใจในบทบาทในทางเศรษฐกิจของผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่นใช้ทฤษฎีของ Black and Mouth พบว่าพฤติกรรมผู้นำ แบบตารางข่ายบริหาร ได้เสนอรูปแบบผู้นำในรูปของมิติ คือ มิติที่มุ่งงานและมิติที่มุ่งคนซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงาน หรือความพึงพอใจของคนในองค์กร

ภาคภูมิ นิยมวิทย์พันธุ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความเป็นธรรมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษากรณี องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง อำเภอประจันตคาม จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า

ด้านนิติธรรม ในด้านนี้มีข้อสังเกตว่าประชาชนยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอข้อบกพร่องข้อบังคับตำบล โดยส่วนใหญ่ประชาชนมักจะใช้วิธีการร้องเรียนผ่านสมาชิกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อให้แก้ไขปัญหาที่ตนเองเผชิญอยู่ ซึ่งมีอยู่หลายปัญหาที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำไปประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาและได้ออกเป็นข้อบังคับตำบล ส่วนการอบรมเรื่องกฎหมายท้องถิ่น พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง ได้ดำเนินการในเรื่องนี้น้อย

ด้านคุณธรรม พบว่า คณะกรรมการบริหารและพนักงานส่วนตำบลไม่เคยถูกร้องเรียนเรื่องทุจริตและให้บริการโดยไม่เลือกปฏิบัติ มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรมาภิบาล

ด้านความโปร่งใส พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง ได้จัดให้มีกิจกรรม เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์การบริหารส่วนตำบลในหลายรูปแบบ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้กับบุคคลหรือองค์กรต่างๆ เข้ามาศึกษาและตรวจสอบการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง

ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า ในหลายกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประชาชนในตำบลดงบัง องค์การบริหารส่วนตำบล จะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนรวมในการวางแผนดำเนินงานและตรวจสอบ ดังที่พบในกิจกรรมป่าชุมชน การวางแผนพัฒนาตำบล 5 ปี หรือวางแผนพัฒนาตำบลประจำปี รวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาเป็นกรรมการตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง

ด้านความรับผิดชอบพบว่า สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความรับผิดชอบต่อการประชุม โดยไม่ขาดการประชุมบ่อยครั้ง แต่ก็ยังมีบรรยากาศในการประชุมที่มีการแสดงความคิดเห็นหรือการซักถามยังไม่ทั่วถึงและองค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับแผนพัฒนามากกว่าร้อยละ 70 องค์การบริหารส่วนตำบลดงบังให้ความสำคัญกับประชาชนที่มาใช้บริการเป็นอันดับแรก

ด้านความคุ้มค่า พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลดังบั้ง ได้ทำการจัดซื้อจัดจ้างได้ต่ำกว่าราคากลางที่ตั้งไว้ และได้จัดให้มีการตรวจการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ โดยมีหลายฝ่ายเป็นผู้ตรวจสอบ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการใช้งบประมาณได้ตลอดเวลา แต่องค์การบริหารส่วนตำบลจัดให้มีการอบรมคณะกรรมการบริหารและพนักงานส่วนตำบลในเรื่องเทคนิควิธีการต่าง ๆ ก่อนข้างน้อย

สุทัศนาศิลป์ สิทธิกุลสมบัติ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง ธรรมชาติของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนตามความคิดของบัณฑิตกองทุนในจังหวัดอุดรธานี หนองคายและหนองบัวลำภู พบว่าบัณฑิตกองทุนที่เป็นกลุ่มตัวเองเพศหญิง มีอายุโดยเฉลี่ยเท่ากับ 28.17 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาด้านศิลปศาสตรบัณฑิต ด้านคุณลักษณะของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองส่วนใหญ่เป็นกองทุนหมู่บ้าน ได้ขึ้นและได้ออมเงินกู้ยืมจาก ทบ.เกือบทุกกองทุนบัณฑิตเห็นว่ากองทุนมีธรรมชาติมากเรียงลำดับดังนี้ 1. หลักนิติธรรม 2. หลักคุณธรรม 3. หลักความโปร่งใส 4. หลักการมีส่วนร่วม 5. หลักความรับผิดชอบ ผลการเปรียบเทียบและการทดสอบความแตกต่างหลักธรรมชาติ ตามความคิดเห็นของบัณฑิตกองทุนซึ่งจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะของกองทุนปรากฏว่าไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศศิวิมล ชรรณเกษร (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการบริหารองค์การตามหลักธรรมชาติขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี พบว่า 1. กรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีประสิทธิภาพในการบริหารงานตามหลักธรรมชาติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าด้านหลักการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมา หลักความคุ้มค่า และหลักคุณธรรม ส่วนประสิทธิภาพการบริหารตามหลักธรรมชาติในด้านหลักความรับผิดชอบต่อผู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2. กรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีเพศสภาพเหมาะสม ระดับการศึกษา อาชีพรายได้ ตำแหน่ง จำนวนครั้งที่ได้รับเลือกตั้งเข้ามา และระดับชั้นองค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างมีประสิทธิภาพการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมชาติ

สุรปริษา ลาภบุญเรือง (2530 : 65 - 67) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนของประเทศไทย ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอภมกลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ประชาชนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมทางการเมืองมาก และปัจจัยทางด้าน อายุ มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน

สุรพล สายสัมพันธ์ (2530 : 56 - 57) ได้ศึกษาถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบทของคณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ พบว่าคณะกรรมการหมู่บ้านเป็น

องค์กรที่เหมาะสมในการพัฒนาหมู่บ้าน กรรมการหมู่บ้านอายุต่ำกว่า 35 ปี มีส่วนร่วมในกิจกรรมสูงสุดกรรมการหมู่บ้านจะมีส่วนร่วมในโครงการที่หมู่บ้านริเริ่มจัดทำมากกว่าโครงการประเภทอื่นๆ

แพทยา แก้วพวง (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการหมู่บ้านในการบริหารการพัฒนาท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการหมู่บ้าน ได้แก่ การมีระดับการศึกษาสูง การมีฐานะการดำรงชีพสูง และการติดต่อกับเจ้าหน้าที่มาก

สามารถ ก้อนจันทร์ (2541 : 58 – 61) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบลขามใหญ่ จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในระดับน้อยเป็นส่วนใหญ่ ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า อายุ อาชีพ และระยะเวลาที่เข้ามาอยู่ในตำบล มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปกครองส่วนท้องถิ่น

วรพจน์ ประชิตวัตติ (2541 : 54 - 57) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า ประชาชนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมต่อกิจกรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลในระดับต่ำ เช่น การเข้าไปตรวจสอบการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบล การรับรู้ถึงแผนงานและการใช้จ่ายในองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อกิจกรรมของ องค์การบริหารส่วนตำบล พบว่าในภาพรวมระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ อาชีพ ระดับรายได้ที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน

วิทยา บุญยะเวชชีวิน (2542 : 87 - 88) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนต่อการปกครองท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะกรณี เทศบาลตำบลบางปู จังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนต่อ การปกครองท้องถิ่น อยู่ในระดับปานกลาง โดยการมีส่วนร่วมทางการเมือง ด้านการ ไปใช้สิทธิเลือกตั้งมากที่สุด รองลงมา คือ การชักชวนให้ผู้อื่น ไปใช้สิทธิเลือกตั้ง และน้อยที่สุดคือการร่วมชุมนุมหรือเดินขบวนขับไล่สมาชิกสภาเทศบาลหรือเจ้าหน้าที่เทศบาล สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนต่อการปกครองท้องถิ่นในเขตเทศบาลตำบลบางปู คือ การผ่านสังคมปริทัศน์ทางการเมือง การผ่านการบ่มเพาะทางการเมือง การมีอุดมการณ์ประชาธิปไตยและการเข้าถึงข่าวสารทางการเมือง

ชาติชาย นรเศรษฐาภรณ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ธรรมชาติของ ความหมายภาครัฐ เอกชน และประชาชน : กรณี โครงการ โรงไฟฟ้าพลังงานความร้อนถ่านหิน “หินกรูด” พบว่า หลักนิติธรรมคือศูนย์กลางของหลักต่าง ๆ ในการสร้างธรรมาภิบาลในมุมมองของภาครัฐจะเห็นได้ว่า ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหินกรูดนี้ ประเด็นในการอ้างอิงและชี้แจงของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องจะเน้นในเรื่องของสัญญาที่ผูกพันกับคู่สัญญา และการดำเนินการโครงการที่ชอบธรรมตามกระบวนการของรัฐธรรมนูญเดิม ในส่วนของภาคเอกชน หลักธรรมาภิบาลที่ภาคเอกชนยึดถือและให้ความสำคัญเป็นพิเศษมากกว่าหลักอื่น ๆ คือหลักนิติธรรมและหลักความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในขณะที่หลักการมีส่วนร่วมคือหัวใจของภาคประชาชนในการที่จะสร้างธรรมาภิบาล ภาคประชาชนเห็นว่าประชาชนควรได้รับ โอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนของการกำหนดนโยบาย การพิจารณาตลอดจน ขั้นตอนของการดำเนินการ โครงการ จากแบบจำลองที่ได้จากการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ กรณีหินกรูดในทัศนะของภาคประชาชนแล้วหลักอื่น ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างธรรมาภิบาลเป็นแค่ส่วนประกอบที่อยู่รายรอบหลักการมีส่วนร่วมเท่านั้น

อรพิน เรือขวางเพชร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ทักษะคิดของข้าราชการกรมสรรพากร ต่อธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลผู้เสียภาษี : ศึกษาเฉพาะกรณี ส่วนกำกับดูแลผู้เสียภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลผู้เสียภาษีในด้านต่าง ๆ (ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การปกครองและบังคับบัญชา ความก้าวหน้าในงาน การวางแผนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง และมีทัศนคติในการปฏิบัติงานการกำกับดูแลผู้เสียภาษีของเจ้าหน้าที่ผู้กำกับดูแลอยู่ในระดับปานกลาง และความพึงพอใจทุก ๆ ด้านมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการมีธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลผู้เสียภาษีที่ระดับนัยสำคัญ .05 การทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ผู้กำกับดูแลต่อ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ และประสบการณ์การอบรม ไม่มี ความสัมพันธ์กับทัศนคติของข้าราชการกรมสรรพากรต่อธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลผู้เสียภาษี ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1-7 สำหรับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทุกด้านมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของข้าราชการกรมสรรพากรต่อธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลผู้เสียภาษีเป็นไปตามสมมติฐานที่ 8 ผลที่ได้จากการวิจัยเป็นส่วนเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลผู้เสียภาษี เพื่อปฏิบัติการหลักของกรมสรรพากร คือ การจัดเก็บภาษีให้ได้เป้าหมายและการให้บริการที่ดีเพื่อเสริมสร้างความสมัครในการเสียภาษีของประชาชนให้เพิ่มขึ้น

สุวรรณ ทองคำ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา สภาพการบริหารงานตามหลัก
 ธรรมาภิบาล ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรีพบว่า

1. ผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก
 เมื่อพิจารณาเป็นรายหลัก ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากเกือบทุกหลัก
 ยกเว้นหลักคุณธรรม บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุด

2. ผู้บริหาร โรงเรียนเกือบทุกคุณลักษณะ และสถานภาพส่วนใหญ่บริหารงาน
 ตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหาร โรงเรียนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าระดับ
 ปริญญาตรีส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุด

3. ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวัยวุฒิไม่เกิน 50 ปี ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลัก
 ธรรมาภิบาลมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวัยวุฒิมากกว่า 50 ปี ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีคุณวุฒิทาง
 การศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมากกว่าผู้บริหาร
 โรงเรียนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าลงมา ผู้บริหาร โรงเรียนที่มี
 ประสบการณ์การบริหาร ไม่เกิน 10 ปี ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมากที่สุด
 รองลงมาเป็นผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร 11-20 ปี และมากกว่า 20 ปี ตามลำดับ
 และผู้บริหาร โรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งใน โรงเรียนขนาดกลางส่วนใหญ่บริหารงานตามหลัก
 ธรรมาภิบาลมากที่สุด รองลงมาเป็นผู้บริหาร โรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งใน โรงเรียนขนาดใหญ่ และ
 ขนาดเล็ก ตามลำดับ

4. วัยวุฒิ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และขนาดของโรงเรียน
 ที่ผู้บริหาร โรงเรียนดำรงตำแหน่งอยู่กับสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลใน โรงเรียนมี
 ความสัมพันธ์กันทุกด้าน

ภาควงนิ นิยมวิทย์พันธุ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความเป็นธรรมาภิบาลใน
 องค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณี องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง อำเภอบางขันตคาม
 จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า

ด้านนิติธรรม ในด้านนี้มีข้อน่าสังเกตว่าประชาชนยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมใน
 การเสนอออกข้อบังคับตำบล โดยส่วนใหญ่ประชาชนมักจะใช้วิธีการร้องเรียนผ่านสมาชิกหรือ
 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อให้แก้ไขปัญหาที่ตนเองเผชิญอยู่ ซึ่งมีอยู่หลายปัญหาที่องค์การ
 บริหารส่วนตำบลได้นำไปประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาและได้ออกเป็นข้อบังคับตำบล ส่วนการอบรม
 เรื่องกฎหมายท้องถิ่น พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลดงบังได้ดำเนินการในเรื่องนี้บ่อย

ด้านคุณธรรม พบว่า คณะกรรมการบริหารและพนักงานส่วนตำบลไม่เคยถูกร้องเรียนเรื่องทุจริตและให้บริการโดยไม่เลือกปฏิบัติ มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรมาภิบาล

ด้านความโปร่งใส พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลคงบึงได้จัดให้มีกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์การบริหารส่วนตำบลในหลายรูปแบบ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ เข้ามาศึกษาและตรวจสอบการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคงบึง

ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า ในหลายกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประชาชนในตำบลคงบึง องค์การบริหารส่วนตำบล จะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงานและตรวจสอบ ดังที่พบในกิจกรรมประชุมชน การวางแผนพัฒนาตำบล 5 ปี หรือวางแผนพัฒนาตำบลประจำปี รวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาเป็นกรรมการตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง

ด้านความรับผิดชอบพบว่า สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความรับผิดชอบต่อการประชุม โดยไม่ขาดการประชุมบ่อยครั้ง แต่ก็ยังมีบรรยากาศในการประชุมที่มีการแสดงความคิดเห็นหรือการซักถามยังไม่ทั่วถึงและองค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับแผนพัฒนามากกว่าร้อยละ 70 องค์การบริหารส่วนตำบลคงบึงให้ความสำคัญกับประชาชนที่มาใช้บริการเป็นอันดับแรก

ด้านความคุ้มค่า พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลคงบึง ได้ทำการจัดซื้อจัดจ้างได้ต่ำกว่าราคากลางที่ตั้งไว้ และได้จัดให้มีการตรวจการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ โดยมีหลายฝ่ายเป็นผู้ตรวจสอบ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการใช้งบประมาณได้ตลอดเวลา แต่องค์การบริหารส่วนตำบลจัดให้มีการอบรมคณะกรรมการบริหารและพนักงานส่วนตำบลในเรื่องเทคนิควิธีการต่าง ๆ ก่อนข้างน้อย

สุชาวัลย์ เสถียรไทย (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย ธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมพบว่าเงื่อนไขหลักที่จำเป็นต่อการเกิดธรรมาภิบาลตลอดจนปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขเหล่านั้น ได้แก่ 1) การมีระบบการคานและถ่วงดุลอำนาจที่สามารถตรวจสอบได้โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน 2) การมีแรงจูงใจที่เหมาะสมสามารถเอาผิดและชดเชยผู้เสียหายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม 3) การสร้างองค์ความรู้กระบวนการเรียนรู้ และค้นหาข้อมูลโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน 4) การป้องกันการคอร์รัปชันและลดอำนาจในการใช้วิจารณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ รวมถึงการลดปัญหาการมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สวนทางกัน (Conflict of Interest) ของหน่วยราชการ 5) การลดต้นทุนดำเนินการ (Transaction Cost) ในกระบวนการจัดการต่าง ๆ เพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6) การส่งเสริมด้านจริยธรรมและคุณธรรม ตลอดจนสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องให้กับผู้เกี่ยวข้องในทุก
ระดับ

ศุวกิจ ศรีปัดดา (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย การปฏิบัติงานตามหลัก
ธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันราชภัฏมหาสารคาม พบว่าสถาบัน
ราชภัฏมหาสารคามมีค่าระดับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ
มีค่าระดับการปฏิบัติงานเป็นร้อยละ 66.182 กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความเห็นเรื่อง
ค่าระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่มาจากหน่วยงานแตกต่างกันมี ความเห็นเรื่องค่า
ระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เช่นเดียวกัน ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการปฏิบัติงานของสถาบัน
คือ ควรมีการทำงาน โดยการมีส่วนร่วม มีความสามัคคีมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ กระจายอำนาจอย่าง
เสมอภาค พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมีการประเมินผลงานที่เป็นระบบ

ในการพัฒนาองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญของธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา
ควรปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านต่าง ตามลำดับความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นธรรม
2. ความโปร่งใส
3. ความมีอิสระ
4. การมีส่วนร่วม
5. ความมีประสิทธิผล
6. ความคล่องตัว

สมศักดิ์ สุขสำราญ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความคิดเห็นของ
ผู้บริหารและพนักงาน กลุ่มบริษัทแห่งหนึ่งที่มีต่อธรรมาภิบาลในภาคเอกชนพบว่า กลไกในการ
ทำงานของธรรมาภิบาลในภาคเอกชน คือ การที่บุคคลหรือระบบที่จะทำงานให้องค์กรประสบ
ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ต้องทำให้ระบบทุกระบบในกิจการมีความโปร่งใส และให้
เป็นไปตามขอบเขตของภาระหน้าที่ ไม่ล้วงลูก เน้นเรื่องระบบเอกสาร และฝ่ายบริหารควรจัดการ
ให้พนักงานมีส่วนร่วมและตัดสินใจในงานที่ต้องรับผิดชอบได้ ต้องมีข้อมูลทางบัญชีเพื่อให้
ลงทุนคิดถึงผลกำไรขาดทุนและเห็นว่า ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ล้วงลูกได้

การสร้างวัฒนธรรมของธรรมาภิบาลที่ดีในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า
ผู้นำบริษัทต้องปรับทัศนคติในการทำงานที่ดีต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีการเชิดชูคนดีและมีการให้
รางวัล

บริษัทใดที่มีความประสงค์จะได้ชื่อว่า เป็นบริษัทที่มีธรรมาภิบาล (Good Corporate
Governance) จำเป็นจะต้อง

1. ประธานกรรมการ กรรมการ ต้องปฏิบัติตามแนวของธรรมาภิบาลโดยเคร่งครัด เพื่อเป็นรูปแบบตัวอย่างที่ดี (Role Model) ให้กับผู้บริหารระดับสูง และเป็นตัวอย่างที่ดีถ่ายทอดลงไปยังระดับปฏิบัติการทั่วทั้งองค์การ

2. องค์การต้องใช้หลักการบริหารแบบคุณธรรม ผู้ใดกระทำผิดสมควรได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ เชิดชูคนดี มีการให้รางวัลคนที่ทำดี ในขณะที่เดียวกันหากมีความบกพร่องขัดแย้งกับหลักธรรมาภิบาลขององค์การ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องลงโทษทางวินัยตามความรุนแรงหนักเบาของการกระทำ ต้องกล้าตัดสินใจกระทำทันที เพื่อมิให้เป็นตัวอย่างที่มีพึงปรารถนาต่อไป

3. ผู้นำขององค์การต้องมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปลูกฝังวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดเป็นค่านิยมที่ดีทางสังคมในองค์การอย่างแนบแน่น

เฉลิมชัย สมท่า (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสภาพการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และหลักความโปร่งใส

พระมหาสนชยา ชาเสน (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาทัศนคติของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดมุกดาหารต่อการปฏิรูปการเมืองตามแนวธรรมาภิบาล ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมุกดาหาร มีทัศนคติต่อการปฏิรูปการเมืองตามแนวคิดธรรมาภิบาล อยู่ในระดับปานกลาง ทัศนคติในระดับสูงได้แก่ด้านหลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ และหลักความมีส่วนร่วม

ส่วนปัญหาที่ค้นพบ ได้แก่ ปัญหาด้านความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบการวางแผน เป็นต้น

สำหรับปัญหาในอนาคตคือ ความแห้งแล้ง การขาดน้ำเพื่ออุปโภค บริโภค เพื่อการเกษตรกรรม การแข่งขันทางการเมือง ปัญหาธรรมชาติและระบบนิเวศวิทยาเสื่อมโทรม เป็นต้น

นพพล สุรนัครินทร์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะของประชาชน จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่าการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวมอยู่ในเชิงบวก เมื่อเปรียบเทียบกับธรรมาภิบาลมาปรับใช้ใน อบต. ไม่แตกต่างกัน แต่ประชาชนที่มีรายได้ต่างกันมีทัศนะต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ใน อบต. ต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านขนาดของอบต. และการการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของอบต. พบว่า ประชาชนมีทัศนะต่อการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ใน อบต. ต่างกัน

ส่วนปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจใน อบต. นั้นพบว่า ประชาชนมีทัศนคติต่อการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ อบต. ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านขนาดของอบต. ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจใน อบต. แต่ปัจจัยด้านขนาดของ อบต. ความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของ อบต.

ทศิรีญญา ล้วนลอย (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องนิทานพื้นบ้านเขตภาคเหนือตอนล่าง : การศึกษาวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาล ผลการวิจัยพบว่านิทานที่ไม่ปรากฏหลักธรรมาภิบาลมี 16 เรื่อง นิทานที่ปรากฏหลักธรรมาภิบาลมี 179 เรื่อง และหลักธรรมาภิบาลที่พบมากที่สุด คือ หลักคุณธรรม รองลงมาคือหลักความรับผิดชอบ หลักความมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม และที่พบน้อยที่สุดคือ หลักความคุ้มค่า

จากการวิเคราะห์หลักคุณธรรมที่พบมากที่สุด เพราะนิทานไทยเป็นนิทานที่เล่าเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกของเด็กตั้งแต่เยาว์วัยให้มีความกตัญญูรู้คุณ และอบรมในเรื่องของศีลธรรม จรรยา เพราะคนไทยเป็นชาวพุทธที่ต้องการปลูกฝังพฤติกรรมที่ดีต่อเด็ก และการปลูกฝังคุณธรรม จึงเป็นรากฐานของหลักธรรมาภิบาลด้านอื่น คือ หลักความรับผิดชอบ ให้เยาวชนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน และการคิดแก้ไขปัญหาเมื่อประสบกับปัญหาโดยใช้สติหลักความมีส่วนร่วม โดยนิสัยของคนไทยมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานที่เกี่ยวข้องกับส่วน เริ่มตั้งแต่วัดก่อนและขยายสู่ชุมชน เพราะในอดีตคนไทยมีความผูกพันกับวัดหลักความโปร่งใสเมื่อมีการทานที่มีการช่วยเหลือกัน การทำงานจึงเป็นลักษณะของความโปร่งใส และหลักนิติธรรมการอยู่ร่วมกันของคนสมัยก่อนไม่มีกฎหมายรองรับ การอยู่ร่วมกันจึงเป็นการตกลงในหมู่คณะและการยอมรับข้อตกลงนั้น ส่วนหลักธรรมาภิบาลที่พบน้อยที่สุดคือ หลักความคุ้มค่าเป็นเพราะว่าในอดีตประเทศไทยเป็นประเทศที่อุดมสมบูรณ์ ทรัพยากรมีมากมายจนคิดว่าไม่สามารถใช้หมด ทำให้เนื้อหานิทานมีการปลูกฝังเรื่องการอนุรักษ์ธรรมชาติน้อย ต่างจากปัจจุบันที่ทรัพยากรลดน้อยลงมากจึงมีการรณรงค์เรื่องการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้น การช่วยเหลือเอื้อเฟื้อกันเป็นการดำเนินชีวิตที่เป็นปกติ นิสัยของคนไทยจึงไม่มีการกล่าวถึงมากนัก

หลักธรรมาภิบาลเป็นเรื่องใหม่ที่ยังมีการเผยแพร่ไม่มากนัก ดังนั้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อนักเรียน นักศึกษา และประชาชนที่มีความสนใจ การนำนิทานพื้นบ้านมาเป็นสื่อในการเรียนรู้เรื่องหลักธรรมาภิบาลเพื่อทำให้หลักธรรมาภิบาลน่าสนใจขึ้น นอกจากนิทานแล้ว หลักธรรมาภิบาลยังสามารถนำไปวิเคราะห์เรื่องอื่นได้อีกมากมาย เช่น หนังสืออ่านนอกเวลาเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจ และเผยแพร่หลักธรรมาภิบาลให้ประชาชนที่ให้ความสนใจ

สุจิตรา ปุณฺณรัตนพันธุ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย ประชาชน และ

ธรรมาภิบาล : การสำรวจทัศนคติของคนไทยในภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีทัศนคติที่สอดคล้องต่อหลักความรับผิดชอบ และหลักการมีส่วนร่วม แต่กลับมีทัศนคติที่ส่งเสริมต่อหลักนิติธรรมในระดับที่ต่ำกว่าเนื่องจาก ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ประมาณ 1 ใน 4 ยอมรับการคอร์รัปชันเล็ก ๆ น้อย ๆ และประมาณครึ่งหนึ่ง มองว่า การบังคับใช้กฎหมายยุติธรรมบ้างไม่ยุติธรรมบ้างก็ถือเป็นเรื่องธรรมดา แม้ผู้ตอบแบบ สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะเห็นด้วยว่าภาครัฐจำเป็นต้องมีความโปร่งใส แต่ในความเป็นจริงส่วนใหญ่ กลับไม่ทราบข้อมูลการทำงานของภาครัฐตลอดจนสิทธิขั้นพื้นฐานของตน การสำรวจในครั้งนี้จึง ไม่สามารถนำไปสู่ข้อสรุปได้ว่า ประชาชนในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่านิยม และทัศนคติที่สอดคล้องต่อหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ไพบ (Pei 1999 : 1- 33 ; อ้างถึงใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2545 : 40 - 41) ได้ศึกษาทาง สถิติด้วยวิธี Multivariate regression จาก 83 ประเทศ พบว่า การเพิ่มขึ้นของเสรีภาพทางการเมือง 1 หน่วย หรือเสรีภาพทางเศรษฐกิจ 1 หน่วย มีผลโดยตรงที่ทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของธรรมาภิบาลถึง 3 เท่า ซึ่งหมายถึงการลดของการฉ้อราษฎร์บังหลวงถึง 3 เท่านั่นเอง และสรุปว่าหากจะวัดการฉ้อ ราษฎร์บังหลวงและธรรมาภิบาล จะพบว่า ประเทศที่มีเสรีภาพทางการเมืองและเสรีภาพทาง เศรษฐกิจมากกว่าจะมีธรรมาภิบาลเพิ่มขึ้นและการฉ้อราษฎร์บังหลวงลดลง

สคูลลี (Scully. 1998 : 49 ; อ้างถึงใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2542 : 41 - 42) ได้ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างประชาธิปไตยและระดับพัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ 115 ประเทศ ตั้งแต่ปี 1960 – 1980 พบว่า ประเทศที่มีลักษณะเปิดทางการเมืองสูงหรือมีความเป็น ประชาธิปไตยมาก จะสามารถเพิ่มรายได้ประชาชาติจริงต่อปีสูงถึงร้อยละ 2.53 ในขณะที่ประเทศ ที่ระบบการเมืองปิด จะเพิ่มรายได้ประชาชาติต่อปีได้เพียงร้อยละ 1.41 แสดงว่าประเทศที่เป็น ประชาธิปไตยมาก กว่า จะมีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมากกว่าประเทศที่เป็นประชาธิปไตย น้อยกว่าถึงร้อยละ 80

บาร์โร (Barro. 1994 : 41 ; อ้างถึงใน บวรศักดิ์ อุวรรณ โณ. 2542 : 42 - 44) พบว่า ในสังคมที่ปกครองแบบเผด็จการ มีระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจต่ำที่สุด และหากมีการเพิ่มขึ้น ของเสรีภาพทางการเมืองและสิทธิของพลเมืองระดับการพัฒนาเศรษฐกิจจะเพิ่มขึ้นด้วยและระดับ การพัฒนาจะสูงมากเมื่อระดับของประชาธิปไตยอยู่ตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป

พัตแนม (Putnam. 1993 : 156 - 162 ; อ้างถึงใน บวรศักดิ์ อุวรรณ โณ. 2542 : 44 - 45) ทำการวิจัยการปกครองท้องถิ่นในอิตาลี พบว่า แม้ในประเทศเดียวกันมีกฎหมายและการกระจาย อำนาจเหมือนกัน แต่การบริหารท้องถิ่นภาคใต้ของอิตาลีกลับมีปัญหาอิทธิพลและการทุจริตมาก

ผิดกับการปกครองท้องถิ่นทางตอนเหนือที่ประสบความสำเร็จสูงกว่าและมีการทุจริตน้อยมาก โดยพัฒนามได้แสดงผลการวิจัยไว้ว่า ความสัมพันธ์แนวนอนที่เท่าเทียมกันระหว่างกลุ่มและบุคคลต่างๆ ตลอดจนความร่วมมือกันและความเข้มแข็งของกลุ่มประชาคม (Civil Society) ในภาคเหนือ ทำให้การบริหารท้องถิ่นภาคเหนือของอิตาลีทั้งในการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนธรรมาภิบาลดีกว่าในภาคใต้ซึ่งมีความสัมพันธ์แบบแนวตั้ง (Vertical Relation) ระหว่าง เจ้าพ่อ หรือผู้มีอิทธิพล กับบริวารและคนในท้องถิ่น

มอเรน ทาเทียน่า (Morren Tatiana. 2001 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย Conceptualizing Civil Society With in Good Governance and Social Policies งานวิจัยแสดงถึงการรวมเอาแนวคิดประชาสังคม มาอภิปราย ซึ่งได้ถูกหยิบยกมาเป็นคำถามสำคัญหลายประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาและประชาธิปไตยโดยการนิยามคำว่าประชาสังคม จะสะท้อนแนวคิดของเราว่าเราคาดหวังว่ามีส่วนร่วมของประชาชนตามระบอบประชาธิปไตยจะเกิดขึ้นที่ไหน และประชาธิปไตยจึงควรต้องแบ่งและกำหนดแน่ชัดระหว่างภาครัฐกับเอกชนมากน้อยเพียงใด สังคมและรัฐควรมีโครงสร้างอย่างไร เพื่อที่จะปกป้องสิทธิเสรีภาพ อันเป็นหัวใจสำคัญของระบอบประชาธิปไตย และแนวคิดประชาสังคม สามารถถ่ายทอดไปไม่เฉพาะแค่พื้นที่หนึ่ง และรัฐหนึ่งไปสู่ที่อื่นได้หรือไม่ การปกครองและประชาธิปไตยซึ่งอยู่เบื้องหลังแนวคิด สามารถที่จะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ทฤษฎีการพัฒนาและปฏิบัติได้เพียงพอเพียงใด การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้สำรวจถึงวิธีการเข้าถึงหลักธรรมาภิบาลและแสดงถึงสังคมที่เป็นตัวอย่างในการเข้าถึงแนวคิดประชาสังคมที่ถูกต้องใช้โดย CIDA และธนาคารโลก

ฟาร่า อาซามัต (Fara Azamat. 2002 : รายงานการวิจัย) ได้ทำวิจัย Good Governance and Market-Based Reforms : a Study of Bangladesh ผลการวิจัยพบว่า ธรรมาภิบาลได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อใช้พัฒนาประเทศกำลังประเทศกำลังพัฒนา ตัวชี้วัดทั้ง 6 อย่างของหลักธรรมาภิบาลทำให้ทราบว่าธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งหลักการเหล่านี้กระจายไปทั่วไปโดยเฉพาะหลักความรับผิดชอบ หลักการที่ทำให้เกิดเสถียรภาพทางการเมือง การลดการละเมิดสิทธิมนุษยชน การเพิ่มประสิทธิภาพของรัฐบาล การมีหลักนิติธรรมที่ใช้ควบคุมการคอร์รัปชัน

การวิจัยครั้งนี้ยังพบอีกว่า การขาดหลักธรรมาภิบาลส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความยั่งยืนในเรื่องของการปฏิรูปตลาดภายในประเทศซึ่งดำเนินการโดยภาคเกษตรกรรมของ

บังคลาเทศ การปฏิรูปครั้งนี้ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการได้รวบรวมผลิตภัณฑ์ข้าว และปรับปรุง
เงื่อนไขหลาย ๆ อย่างเกี่ยวกับข้าว เพื่อให้เกษตรกรได้เพิ่มรายได้ผลผลิตทางการเกษตรมากขึ้น
อย่างไร

ก็ตาม ปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นในเร็ว ๆ นี้ก็คือ การขายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพต่ำ และผลิตผลทางการ
เกษตรต่ำกว่ามาตรฐาน บางครั้งก็มีราคาสูง กว่าที่ควรจะเป็น ปัญหาเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะทำลายแนว
ทางการปฏิรูปครั้งนี้ แต่ก็ยังเป็นการทำลายความมั่นคงอีกด้วย และนอกจากนั้นแล้ว ก็ยังพบอีกว่า
ปัญหาหลาย ๆ อย่างนี้เกิดมาจากขาดหลักนิติธรรม และการควบคุม ตรวจสอบการคอร์ปชั่นของ
เจ้าหน้าที่ และรวมถึงการนำหลักทั้ง 6 ประการของธรรมาภิบาลมาใช้

เวด พี แนนดา (Ved P. Nanda. 2003 : 63) ได้ทำการวิจัยเรื่องธรรมาภิบาล
ผลการวิจัยพบว่า ยังไม่มีการสร้างหลักธรรมาภิบาลตามความหมายอย่างแท้จริง ตลอดระยะเวลา
ค.ศ. 1980-1990 บรรดาประเทศหรือสถาบันที่ให้การสนับสนุนมีแนวโน้มว่าจะให้การช่วยเหลือ
การปฏิรูปประเทศที่รับการช่วยเหลือเหล่านั้น เพิ่มมากขึ้น แต่ส่วนใหญ่แล้วประเทศผู้รับการ
ช่วยเหลือยังขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนโยบายในครั้ง
นี้ และในอนาคตอันใกล้ การให้ความช่วยเหลือเริ่มปรากฏชัดเจนยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามในทาง
ปฏิบัติแล้วก็ยังไร้ผล และยังมีกรณีการเลือกปฏิบัติอยู่ตามที่เรากล่าวกัน ปัญหาเหล่านี้ประเทศที่ให้การ
ช่วยเหลือจะเรียกร้องให้ประเทศที่รับการช่วยเหลือแสดงปัญหาที่ยุ่ยากในการปฏิรูปเศรษฐกิจ
และสังคมให้ที่ประชุมได้รับทราบเพื่อหาสาเหตุแท้จริง และนำไปสู่การแก้ไข จากการศึกษาวิจัยได้
พบว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับประเทศที่รับการช่วยเหลือคือไม่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน
และพอจะเป็นมาตรฐาน ในการตัดสินใจดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ได้ ซึ่งจะรวมถึงการขาด
เสถียรภาพทางการเมือง หลักกฎหมาย หลักการควบคุมการทุจริตและหลักความรับผิดชอบที่ยัง
ไม่มีผลในทางปฏิบัติ และการศึกษาวิจัยยังพบอีกว่า ถึงแม้จะมีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล
ในประเทศกำลังพัฒนา แต่ระดับความยากจนของประเทศเหล่านั้นก็ยังมีอยู่สูง ตลอดถึงการบริหาร
งานที่ไร้ประสิทธิภาพ ก็ยังเป็นประเด็นปัญหาหลักในการใช้หลักธรรมาภิบาลในองค์กร ซึ่งจะเชื่อม
ไปหาประชาชน และการเลือกปฏิบัติเป็นเรื่องที่แก้ไขยากพอสมควร เพราะเป็นเรื่อง บริบททาง
วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ ของประเทศที่รับการช่วยเหลือ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้กรอบแนวคิดของ Lewin, Lippit and White อ้างถึงใน วิโรจน์
สารรัตน์ (2542 : 107) และกรอบแนวคิดการบริหารแบบธรรมาภิบาลตามพระราชกฤษฎีกา

ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ. 2546 : 1 - 90) 6 ด้าน ดังนี้ จึงเขียนเป็นกรอบแนวความคิด ดังนี้

ตัวแปรกลุ่ม 1

รูปแบบของภาวะผู้นำของนายกองค์กร
บริหารส่วนท้องถิ่น 3 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบเผด็จการ
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
3. ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี



ตัวแปรกลุ่ม 2

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า