

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผู้วิจัยนำมาสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. สมมติฐานการวิจัย
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. สรุป
6. อภิปรายผล
7. ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

5.1.2 เพื่อสร้างรูปแบบ และพัฒนาปัจจัยกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

#### 5.2 สมมติฐานการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียน บริบทการบริหาร แนวทางนโยบายการเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีการปรับเปลี่ยนพัฒนาการบริหารองค์กรให้มีความพร้อมในการจะทำให้องค์กรมีความพร้อมในการจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 นั้นจากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้านำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และได้กำหนดเป็นสมมุติฐาน เพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนประกอบไปด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ 5 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการ

จัดการทุนมนุษย์ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 5.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนผู้วิจัยได้แบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ออกเป็น 2 ระยะ คือประชากรและกลุ่มตัวอย่างในระยะที่ 1 และประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในระยะที่ 2 ดังนี้

#### ระยะที่ 1

1. ประชากรฝ่ายบริหาร สมาชิกสภา พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้างส่วนตำบล ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ ทั้งหมด 6,324 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ฝ่ายบริหาร สมาชิกสภา พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้างส่วนตำบล ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ โดยวิธีการหาขนาด กลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนของประชากร ตามสูตร ยามาเน่ (Yamane, 1973, p. 727) จากประชากรทั้งหมด 6,324 คน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 377 คน

#### ระยะที่ 2

1. กลุ่มเป้าหมายขั้นตอนที่ 1 เพื่อสร้างรูปแบบกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อยืนยันปัจจัยกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่อาเซียน จำนวน 16 คน เลือกโดยวิธีแบบเฉพาะเจาะจง

2. กลุ่มเป้าหมายขั้นตอนที่ 2 เพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยวิธีการทดลองใช้รูปแบบที่สร้างขึ้นทดลองใช้ที่องค์การบริหารส่วนตำบลนาเสียว ตำบลนาเสียว อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ

3. กลุ่มเป้าหมายขั้นตอนที่ 3 เพื่อยืนยันรูปแบบกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนการดำเนินการในลักษณะการประชุมย่อย (Focus – GroupDiscussion) โดยการใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาคมอาเซียน และนักวิชาการ จำนวน 17 คน

## 5.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

### 5.4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยระยะที่ 1

5.4.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ตอน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมทั้งกรอบแนวคิดของการวิจัยและอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและให้คำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา โดยแบ่งเนื้อหา ดังนี้

**ตอนที่ 1** คำถามปลายปิดเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้แก่ ตำแหน่ง และอำเภอที่ ออบต.สังกัด

**ตอนที่ 2** คำถามปลายปิดเพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามแบบของ Likert (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 72-73) โดยแบ่งคำถามเป็น 5 ด้าน รวมทั้งสิ้น 40 ข้อ ประกอบด้วย

**ด้านที่ 1** ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 9 ข้อ

**ด้านที่ 2** ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 14 ข้อ

**ด้านที่ 3** ด้านการจัดการทุนมนุษย์ จำนวน 9 ข้อ

**ด้านที่ 4** ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม จำนวน 7 ข้อ

**ด้านที่ 5** ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 ข้อ

**ตอนที่ 3** เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อให้แสดงความคิดเห็น

### 5.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยระยะที่ 2

**ระยะที่ 1** การสร้างรูปแบบกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพราะจะทำให้เกิดความรวดเร็วในการสัมภาษณ์ การบันทึกข้อมูลถูกต้อง เพราะจะมีการจัดหมวดหมู่ข้อมูลเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการสรุปผล เพราะแบบสัมภาษณ์แบบมี

โครงสร้างจะมีการเตรียมเครื่องมือสำหรับใช้สัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ผู้สัมภาษณ์จะถามที่จัดเตรียมไว้ในแบบสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ลักษณะนี้เป็นไปในรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน เพราะผู้ถูกสัมภาษณ์จะถูกถามในคำถามเช่นเดียวกัน (รังสรรค์ สิงห์เลิศ, 2553, น. 155)

ทั้งนี้การสัมภาษณ์จะทำให้ได้คำตอบที่ตรงประเด็นครอบคลุมเนื้อหากลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ที่ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบไว้ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างดังนี้

1. ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยให้มีเนื้อหาและข้อความจากรูปแบบกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีจำนวน 5 ด้าน ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการจัดการทุนมนุษย์ ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสัมภาษณ์ตัวแทนบุคลากร จำนวน 16 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกันกับการวิจัยระยะที่ 1

**ระยะที่ 2** การทดลองใช้รูปแบบ เพื่อประเมินผลรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. กิจกรรมการทดลองใช้
2. แบบทดสอบ แบบวัดความรู้ ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง
3. ผลการปฏิบัติงานจริง
4. การสังเกต

**ระยะที่ 3** การยืนยันเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของรูปแบบกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อเพิ่มน้ำหนักและความน่าเชื่อถือของรูปแบบว่ามีประสิทธิภาพและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงกับองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิและองค์กรอื่น ๆ โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีดำเนินการในลักษณะการประชุมย่อย (Focus – Group Discussion)

เครื่องมือได้แก่ประเด็นข้อความที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ ผู้เชี่ยวชาญได้ร่วมกันวิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะโดยประเด็นที่สร้างขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการสนทนามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และครอบคลุมกับผลการวิจัยที่พบจากการศึกษาในระยะต่าง ๆ ตามขั้นตอนการวิจัย

## 5.5 สรุป

การวิจัยเรื่องการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ผู้วิจัยได้สรุปผลและเสนอผลการวิจัยดังนี้

**การวิจัยระยะที่ 1 เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน**

### 1. ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 เป็นเพศหญิง จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยตำแหน่งฝ่ายบริหาร จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30 สมาชิกสภา จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 พนักงานส่วนตำบล จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 36.90 ตำแหน่งพนักงานจ้างส่วนตำบล จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.70 โดยมีอำเภอที่องค์การบริหารส่วนตำบลสังกัดเรียงตามลำดับจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจากมากไปหาน้อย คืออำเภอเมืองชัยภูมิมีจำนวนมากที่สุด จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 15.10 รองลงคืออำเภอเกษตรสมบูรณ์ อำเภอแก้งคร้อ ทั้งสองอำเภอมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากัน จำนวน 36 คนคิดเป็นร้อยละ 9.50 และอำเภอภูเขียว จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80

### 2. ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยรวม และรายด้าน

2.1 กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ ค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมาคือ ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ย 3.94 และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ย 3.88

2.2 กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ข้อ เรียง ลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ องค์การมีผู้นำเทคนิคใหม่ๆหรือการบริหารเชิง กลยุทธ์ มาใช้บริหารเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย ค่าเฉลี่ย 4.45 รองลงมา คือ องค์การมีภาวะวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กร โดยใช้หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Swot Analysis) ค่าเฉลี่ย 4.41 และองค์การมีผู้นำแผนกลยุทธ์แปลงมาสู่การนำไปปฏิบัติกำหนดผู้รับผิดชอบหลักยึดกระบวนการอย่างเคร่งครัด นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 3.81

2.3 กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 9 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้นำของท่านมีความสามารถในการกำหนดทิศทางกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ ค่าเฉลี่ย 4.41 รองลงมาผู้นำมีการรับข้อมูลจากภายนอกนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร โดยการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของเสียงข้างมาก ค่าเฉลี่ย 4.33 และวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดมีลักษณะที่เป็นนวัตกรรมคือมีลักษณะที่ใหม่มีลักษณะพิเศษแตกต่าง และนำหน้าคู่แข่งเสมอค่าเฉลี่ย3.92

2.4 กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านการจัดการทุนมนุษย์ โดยรวม อยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 4.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ องค์กรมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานด้วยความ เป็นธรรม ค่าเฉลี่ย 4.38 รองลงมา คือ องค์กรมีการรักษาพนักงานที่เก่ง โดยการเปิดโอกาสแสดงออก ถึงความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของตน อย่างอิสระค่าเฉลี่ย 4.28 และองค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ ที่เพียงพอ ตามตำแหน่งและเหมาะสมกับงาน ค่าเฉลี่ย 3.05

2.5 กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือการทำงานมีความสามัคคีทำงานเป็นทีม ทุกคนมีการสร้างความร่วมมือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกัน และมีการร่วมการกำหนดวิสัยทัศน์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน ค่าเฉลี่ย 4.41 รองลงมาคือ บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาพร้อมปรับเปลี่ยนตนเองและการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ค่าเฉลี่ย 4.37 และ องค์กรมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นสูงมีความคล่องตัวในการสั่งการและประสานงาน ของแต่ละฝ่ายค่าเฉลี่ย 3.86

2.6 กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือการทำงานมีความสามัคคีทำงานเป็นทีม ทุกคนมีการสร้างความร่วมมือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกัน และมีการร่วมการกำหนดวิสัยทัศน์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน ค่าเฉลี่ย 4.41 รองลงมาคือ บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่

ตลอดเวลาพร้อมปรับเปลี่ยนตนเองและการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ค่าเฉลี่ย 4.37 และ องค์กรมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นสูงมีความคล่องตัวในการสั่งการและประสานงานของแต่ละฝ่ายค่าเฉลี่ย 3.86

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีข้อเสนอแนะพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน จำแนกเป็นรายปัจจัย พบว่า

### 3.1 ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

องค์การควรมีการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนพันธกิจของหน่วยงานให้มีความทันสมัยต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการในการพัฒนา อย่างแท้จริง ไม่ใช่จากผู้นำชุมชน การกำหนดนโยบายต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายจากต้นสังกัดแทนการกำหนดนโยบายจากแผนหน่วยงานเดิม ๆ การบริหารงานในหน่วยงาน หรือการบริหารโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ต้องยึดกระบวนการบริหารงานอย่างเคร่งครัด ปัจจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเรียงลำดับจากจำนวนข้อเสนอแนะมากไปน้อยคือ ผู้บริหารขององค์การควรมีการนำกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมาใช้ในการบริหารงานอย่างเคร่งครัด การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรควรเป็นไปตามหลักความยุติธรรมและหลักความสามารถของบุคลากร ควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความชำนาญของแต่ละบุคคลมาเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน บุคลากรควรคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ บุคลากรในองค์การควรปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจกับบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารควรมีความใส่ใจในการรับฟังปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร และบุคลากรควรปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายนอกเหนืองานในหน้าที่ด้วยความเต็มใจ

3.2 ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความรวดเร็วในการมอง การพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อวางแผนการตั้งรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นผู้นำต้องมีทักษะในการบริหาร พร้อมทั้งรักษาความสัมพันธ์อันดีขององค์กรผู้นำสามารถบริหารงานองค์กรตามกระบวนการต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์

3.3 ด้านการจัดกาเงินทุนมนุษย์ บุคลากรมีความชำนาญในงานในหน้าที่ของตน บุคลากรต้องหาความรู้ใหม่ๆอยู่ตลอดเวลาและเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเอง

3.4 ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการจัดอบรมภาษาอังกฤษหน่วยงานมีการจัดทำแหล่งข้อมูลที่สามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านภาษาของอาเซียน และภาษาอังกฤษขององค์กร ต้องมีวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรสนใจการเปลี่ยนแปลงให้บุคคลคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกันบุคลากรทุกคนต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานของตน มีวิธีการรวบรวม

รายละเอียดของงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้อื่นสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้องค์กรต้องส่งเสริมสนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีเพื่อให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ดี

### 3.5 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ควรมีการตั้งคณะกรรมการ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และออกแบบองค์การต้องให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วม การปฏิบัติงานควรเน้นการทำงานเป็นทีมแบบร่วมคิดร่วมปฏิบัติร่วมรับผลประโยชน์มากกว่าการทำงานรายบุคคล

4. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4.1 ผลการวิเคราะห์ภาพรวมด้านที่มีค่าสหสัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า ที่มีค่าสหสัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเรียงลำดับตามค่าความสัมพันธ์สูงไปต่ำ คือ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเท่ากับ .184 รองลงมาคือ ตัวแปรด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเท่ากับ .182 ตัวแปรด้านปัจจัย ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเท่ากับ .166 ตัวแปรด้านการจัดการทุนมนุษย์ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเท่ากับ .143 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนตัวแปรด้านด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4.2 ด้านที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนคือด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ )

4.3 ค่าที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ (ตัวแปรต้น) และกลยุทธ์การบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ตัวแปรตาม) มี 2 โมเดล คือ โมเดลที่ 1 ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) ที่พบว่าส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน โดยมีค่าสหสัมพันธ์ (R) เท่ากับ .184 โมเดลที่ 2 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) ที่พบว่าส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน โดยมีค่าสหสัมพันธ์ (R) เท่ากับ .231

4.4 ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) ซึ่งแสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (X) คือ ตัวแปรต้นต่างกับตัวแปรตาม (Y) พบว่า โมเดลที่ 1 จะมีตัวแปรอิสระ 1 ตัวคือปัจจัยด้านองค์การแห่ง



การเรียนรู้ ( $X_4$ ) ที่พยากรณ์ถึงการส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ได้ร้อยละ 3.1 โมเดลที่ 2 จะมีตัวแปรอิสระ 2 ตัวคือ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) ที่พยากรณ์ถึงการส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ได้ร้อยละ 4.8

4.5 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ตัวแปรตาม คือ กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ด้วยตัวแปรอิสระคือต่าง ๆ (S.E. est) พบว่า โมเดลที่ 1 จะมีตัวแปรอิสระ 1 ตัวคือด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) สามารถพยากรณ์ถึงการส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนได้ ร้อยละ 3.1 จะมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ตัวแปรตาม คือ กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เท่ากับ .278 โมเดลที่ 2 จะมีตัวแปรอิสระ 2 ตัวคือ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_1$ ) และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) ที่พยากรณ์ถึงการส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ได้ร้อยละ 4.8 จะมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ตัวแปรตามคือ กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เท่ากับ .275

4.6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบว่าจะสามารถใช้ตัวแปรอิสระคือตัวแปรต่าง ๆ ที่คัดเลือกเข้าสมการนี้มาพยากรณ์ตัวแปรตามคือกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ พบว่า โมเดลที่ 1 มีตัวแปรอิสระ 1 ตัวคือปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) โมเดลที่ 2 จะมีตัวแปรอิสระ 2 ตัวคือ ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแปรพยากรณ์ตัวแปรตาม คือ กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เนื่องจาก ที่ค่า Sig น้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด

4.7 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ( $\beta$ ) ของตัวแปรแต่ละตัวในรูปคะแนนมาตรฐาน สำหรับสร้างสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน ค่า Beta สามารถบอกได้ว่าตัวแปรอิสระตัวใดมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากหรือน้อยกว่ากัน ถ้า Beta ของตัวแปรอิสระใดมีค่ามากกว่า (โดยไม่คิดเครื่องหมาย) แสดงว่าตัวแปรอิสระตัวนั้นมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมาก ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า โมเดลที่ 1 มีตัวแปรอิสระ 1 ตัว คือ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) จะได้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ เท่ากับ .184 ( $\beta = .184$ ) โมเดลที่ 2 จะมีตัวแปรอิสระ 2 ตัวคือ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) จะได้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) เท่ากับ .147 ( $\beta = .147$ ) และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) เท่ากับ 144

( $\beta = .144$ ) ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) ตามลำดับ

4.8 ค่า t และค่า Sig เป็นค่าสถิติ t และค่าความน่าจะเป็น (Sig) ของการทดสอบ t สำหรับทดสอบว่าตัวแปรอิสระตัวใดควรนำไปใช้ในสมการพยากรณ์ได้บ้าง ถ้าค่า t มีค่าสูงอย่างมีนัยสำคัญ (หรือค่า sig มีค่าน้อยหรือเท่ากับระดับนัยสำคัญที่กำหนด) แสดงว่า สามารถนำไปใช้ในสมการพยากรณ์ได้ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ )สามารถพยากรณ์กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้งสองร่วมกันพยากรณ์กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ได้ร้อยละ 4.8 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E. est) เท่ากับ 0.27568 และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ  $Y = 2.814 + 0.175X_4$  (ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้) +  $0.117X_1$  (ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์)

สมการในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้  $Z = 0.184 Z_4 + 0.144 Z_1$

**ระยะที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบ และพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน**

**ขั้นตอนที่ 1** การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อยืนยันปัจจัยกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่อาเซียน จำนวน 16 คนเลือกโดยวิธีแบบเฉพาะเจาะจง

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มเป้าหมายทั้ง 16 ท่านเห็นด้วยกับปัจจัยกลยุทธ์ที่จะส่งผลต่อความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และด้านการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้พบว่า

#### 1. ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1 เป็นการส่งเสริมและเปิดการเรียนรู้และรับรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำในตำแหน่งงานไม่เกิดการกระจุกตัวของงาน ทุกคนสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

1.2 จะทำให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

1.3 องค์การแห่งการเรียนรู้จะส่งผลให้บุคลากรมีการปรับตัวในการรับสิ่งใหม่ ๆ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามากระทบองค์กร

1.4 องค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และรับรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้ามาทำให้มีความคิดสร้างสรรค์

- 1.5 องค์การแห่งการเรียนรู้จะส่งผลให้บุคลากรทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมและรับรู้ร่วมกัน
  - 1.6 องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นคลังสมองของหน่วยงานที่ดี โดยการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย ทุกคนได้แก่บุคลากรในหน่วยงาน และประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้
  - 1.7 การเรียนรู้จะทำให้บุคลากรเกิดการตื่นตัว มีความสนใจในความรู้ใหม่ ๆ เช่น ภาษาและเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 1.8 จะทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและเข้าใจและมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้
  - 1.9 องค์การแห่งการเรียนรู้จะส่งผลให้โครงสร้างมีความยืดหยุ่นในแบบที่ไม่เป็นทางการมากขึ้นเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและการประสานงาน
  - 1.10 องค์การแห่งการเรียนรู้จะเปลี่ยนบรรยากาศในหน่วยงานดีขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติของหน่วยงาน
  - 1.11 องค์การแห่งการเรียนรู้ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดการตื่นตัวยินดีรับสิ่งใหม่ ๆ ที่มากระทบ ส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง
  - 1.12 องค์การแห่งการเรียนรู้ จะทำให้หน่วยงานมีการแสวงหาความรู้ใหม่ มีการจัดเก็บที่ดี มีการวิเคราะห์ และการถ่ายทอดที่ดี และทุกคนสามารถนำไปใช้ได้
2. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์
    - 2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงานสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และเป็นไปตามแนวนโยบายการเป็นประชาคมอาเซียน
    - 2.2 หน่วยงานจะมีแผนระยะยาว หรือแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมากกว่าการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการแบบเดิม
    - 2.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์จะทำให้หน่วยงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน การปฏิบัติงานยึดวัตถุประสงค์บุคลากรมองเห็นและเข้าใจ ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน
    - 2.4 จะทำให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การปฏิบัติงานคล้ายการมีคู่แข่งจะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ
    - 2.5 การบริหารงานเชิงกลยุทธ์จะส่งผลให้หน่วยงานมีวิธีการและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเหมาะสม
    - 2.6 มีเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ในการบริหาร

2.7 การบริหารเชิงกลยุทธ์จะทำให้หน่วยงานมีวิธีการดำเนินงานที่มีระบบ และ กระบวนการมากขึ้น มีการเชื่อมโยง นโยบาย พันธกิจ กิจกรรมโครงการต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายที่ สอดคล้องกัน

นอกจากนี้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญผู้ให้สัมภาษณ์มองว่านอกจาก ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ และ ด้านการบริหาร เชิงกลยุทธ์ กรณีด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ การบริหาร แบบมีส่วนร่วม พบว่า มีด้านที่กลุ่มเป้าหมายผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าจะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การ บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนที่มีประเด็น แตกต่างไปจากผลการศึกษาที่ผู้วิจัยได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณโดยได้จัดเรียงลำดับจาก มากไปหาน้อยดังประเด็นดังต่อไปนี้คือ

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 9 คน ซึ่งมีประเด็นการเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้
  - 1.1 ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ ที่ดี ทันท่วงทีสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลง ที่จะเข้ามากระทบองค์การ
  - 1.2 ผู้นำต้องทราบนโยบาย กฎหมาย ระเบียบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงและยึด เป็นแนวในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
  - 1.3 ผู้นำต้องมีสายตากที่กว้างไกล มีความรู้รอบตัวในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง
  - 1.4 ผู้นำต้องมีบุคลิกลักษณะความยืดหยุ่นสูง สามารถบริหารงานภายใต้ การกดดันและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้
  - 1.5 ผู้นำมีความรู้ชัดแจ้ง เกี่ยวกับ นโยบาย กฎระเบียบและสามารถนำมา ถ่ายทอดได้
  - 1.6 ผู้นำทุกระดับมีความรู้เกี่ยวกับนโยบายการเป็นประชาคมอาเซียนของ กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความสำคัญและนำมาถ่ายทอด กำหนดเป็นแนวปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีการบริหารงานในเชิงรับ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และดำเนินการในเชิงรุก
  - 1.7 ผู้นำมีความพร้อมในการรับสิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
  - 1.8 ผู้นำมีความรู้ดี สามารถส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากร และขับเคลื่อน องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.9 มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ พร้อมในการรับฟังและสนับสนุน เปิดโอกาสในการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกทางด้านความคิดและการปฏิบัติงาน
  - 1.10 ผู้นำมีความพร้อมทั้งบุคลิกภาพ ความรู้ และมีความสามารถ

2. ปัจจัยด้านการจัดการทุนมนุษย์ จำนวน 1 คน โดยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้  
 ทุนมนุษย์หรือบุคลากรต้องมีความพร้อมในการที่จะรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

3. ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม จำนวน 1 คน โดยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้  
 3.1 การมีส่วนร่วมของประชาชนความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในการดำเนินงานเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

จากข้อมูลที่ได้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์นั้นมีความแตกต่างจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ ในระยะที่ 1 โดยการศึกษาหาปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยวิธีการแจกแบบสอบถามและการวิเคราะห์หาปัจจัยโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูลสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) และการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่ามี จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (X4) และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (X1) เมื่อข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายมีความแตกต่างคือมีปัจจัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าเป็นด้านที่จะส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (X3) จำนวน 9 คน จากจำนวนกลุ่มเป้าหมายผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด จำนวน 16 คน ซึ่งเกินกึ่งหนึ่งของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับด้านดังกล่าวและนำมาเป็นประเด็นปัจจัยที่จะนำไปยกสร้างเป็นโมเดลที่ 3 เพื่อที่จะนำไปเข้าสู่กระบวนการในการทดลองใช้ต่อไป ทั้งนี้ในประเด็นด้านที่มีข้อเสนอแนะของผู้ให้สัมภาษณ์ ที่มีความแตกต่างอีก 2 ประเด็น ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการทุนมนุษย์ (X4) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม (X5) นั้นผู้วิจัยไม่ได้นำมาเป็นปัจจัยในการที่จะนำไปศึกษาต่อในขั้นตอนต่อไปเนื่องจากผู้วิจัยมองว่าความแตกต่างอยู่ในระดับที่น้อยคือ จำนวนปัจจัยละ 1 คน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป

ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำตัวแปรเชิงสาเหตุ จำนวน 3 ด้าน ประกอบไปด้วย ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (X4) และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (X1) และด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (X3) ไปสร้างเป็นรูปแบบ กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

**ขั้นตอนที่ 2** โดยวิธีการทดลองใช้รูปแบบที่สร้างขึ้น ทดลองใช้ที่องค์การบริหารส่วนตำบลนาเสียว ตำบลนาเสียว อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ

**ตอนที่ 1** เป็นการทดสอบกับกลุ่มทดลองโดยการตอบแบบสอบถาม เป็น Pretest โดยแบบสอบถามจะเป็นลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ พบว่า ความรู้ความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์ประชาคมอาเซียนกรมส่งเสริมการปกครองส่วน

ท้องถิ่น โดยบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.39 และความเข้าใจรายด้านทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับที่น้อย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการบริหารจัดการ ค่าเฉลี่ย 2.46 ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร ธรรมชาติ ค่าเฉลี่ย 2.44 ด้านการส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย 2.42 ด้านกาส่งเสริม อัตลักษณ์อาเซียน ค่าเฉลี่ย 2.42 และด้านการส่งเสริมความสงบเรียบร้อยของชุมชน ค่าเฉลี่ย 2.34

1. ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการตอบแบบสอบถามพบว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจโดยรวมอยู่ในระดับ น้อย ค่าเฉลี่ย 2.39 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือด้านการเรียนรู้คือการค้นหาความรู้ตลอดเวลา ความรู้ใหม่ ๆ มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน ค่าเฉลี่ย 3.37 ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้คือบรรยากาศในองค์การที่ช่วยให้องค์การเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ค่าเฉลี่ย 3.02 ค่าเฉลี่ย ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้คือการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคลและการเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อการเข้าถึงได้ง่าย ค่าเฉลี่ย 2.99 และ ด้านองค์การต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความคล่องตัวสูง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 2.39

2. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถาม พบว่า บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลางค่าเฉลี่ย 3.22 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือด้านเป็นวิธีการบริหารจัดการทรัพยากร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และกระบวนการบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด ค่าเฉลี่ย 3.31 เป็นเทคนิค วิธีการที่ใช้เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการบริหาร ค่าเฉลี่ย 3.28 และการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมิน ผลเชิงกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ย 3.10

3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามพบว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจโดยรวมอยู่ในระดับ น้อยค่าเฉลี่ย 2.48 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นแรง ผลักดัน ให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี ค่าเฉลี่ย 3.02 ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษ กว่าบุคคลปกติ มีความ คิดความเข้าใจในระดับสูง มีความ สามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ค่าเฉลี่ย 2.94 ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง จะทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางขององค์กร ค่าเฉลี่ย 2.44 ผู้นำมีวิธีการคิดเชิงปฎิวัติ และมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ค่าเฉลี่ย 2.41 และผู้นำต้องกำหนดกลยุทธ์ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ค่าเฉลี่ย 2.29

## ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะความต้องการของบุคลากรที่ต้องการให้องค์กรพัฒนา

1. ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ต้องการทราบถึงบริบททั่วไป และแนวนโยบายการเป็นประชาคมอาเซียนของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น
  - 1.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ภายในองค์การ
2. ปัจจัยด้านการบริหารงานเชิงกลยุทธ์
  - 2.1 หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับแนวนโยบาย การเป็นประชาคมอาเซียน
  - 2.2 นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นแผนระยะยาว และสอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน
3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 3.1 มีลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความเข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ ที่ดี ทันทต่อสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลง ที่จะเข้ามากระทบองค์การ
  - 3.2 ทราบนโยบาย กฎหมาย ระเบียบอย่างชัดเจน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดสู่องค์กร กระตุ้น และเปิดโอกาสในการแสดงออกและส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ตั้งค้ำบัญชา

**ตอนที่ 3** การประเมินผลโดยการสังเกต สัมภาษณ์ ศึกษาจากเอกสารและบริบททั่วไปของหน่วยงาน พบว่า

1. การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติราชการประจำปี
2. การรับแนวทางดำเนินงานด้านประชาคมอาเซียนตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ยึดแนวทางการปฏิบัติตามหนังสือสั่งการในรายกิจกรรม /โครงการ องค์การบริหารส่วนตำบลนาเสียว ไม่ได้มีการกำหนดแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนตามยุทธศาสตร์อาเซียน เนื่องจากได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาเสร็จสิ้น และต้องปฏิบัติราชการและใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี
3. บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉพาะงานในตำแหน่งที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่มีความตื่นตัวกับการที่ประเทศไทยเข้าร่วมการเป็นประเทศสมาชิกอาเซียน

**ตอนที่ 4** สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

กิจกรรมที่ 1 การอบรมให้ความรู้ด้านภาษาอังกฤษพื้นฐาน การเป็นประชาคมอาเซียน และการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้จากการทดสอบก่อนเข้าอบรมพบว่าหลังการเข้าอบรม

บุคลากรมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษมากขึ้น มีความรู้และทราบยุทธศาสตร์ประชาคมอาเซียน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ กระบวนการ ถ่ายทอดความรู้ และการรวบรวมความรู้เพื่อการเข้าถึงแหล่งความรู้ในองค์การ ซึ่งพิจารณาจากผลการตอบแบบสอบถามและการสังเกตพฤติกรรมของกลุ่ม เป้าหมายระหว่างความร่วมมือทั้งก่อนและหลังการร่วมอบรม การปรับปรุงและพัฒนาหลังจากการทดลองใช้เครื่องมือในการเข้าร่วมอบรม

1. ผู้เข้าอบรมได้สรุปความรู้ที่ได้จากการอบรมแต่ละประเด็นรวบรวมเป็นเอกสารที่เป็นลักษณะลายลักษณ์อักษร รายงานต่อผู้บังคับบัญชา
2. เก็บเอกสารที่รวบรวมไว้งานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเสียว
3. ปิดประกาศที่บอร์ดประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน
4. จัดมุมสำหรับอ่านหนังสือและพักผ่อนเพื่อสร้างบรรยากาศในองค์การให้เหมาะกับการเรียนรู้ เพื่อรองรับให้การต้อนรับกับประชาชนและผู้มาขอรับบริการ
5. ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ในที่ประชุมบุคลากรประจำเดือนขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเสียวโดยการนำความรู้ออกมาจากตัวบุคคลไปยังบุคคลอื่น
6. ได้นำแนวนโยบายยุทธศาสตร์ประชาคมอาเซียนของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นประชาสัมพันธ์เผยแพร่ลงบนเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อให้บุคลากรและประชาชนทั่วไปสามารถเข้ามาศึกษาและเพื่อการเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายสร้างการประเมินผลหลังจากการอบรมทำให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับความเป็นประชาคมอาเซียนตามแนวนโยบายยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรู้เกี่ยวกับความการแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถนำมาสร้างบรรยากาศขององค์กรให้ดีขึ้นได้ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นในเบื้องต้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และความรู้จากตัวบุคคลของผู้ที่เข้าอบรมถูกถ่ายทอดในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งก่อนการที่จะมีการทดลองใช้เครื่องมือ นั้น เมื่อบุคคลใดก็ตามที่ไปรับความรู้มาจากแหล่งภายนอกไม่มีกระบวนการในการจัดเก็บและถ่ายทอดที่เป็นระบบมีเพียงการรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาตามระเบียบของทางราชการเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยเล็งเห็นว่าหากแนวทางและกระบวนการดังกล่าวได้ถูกกระทำโดยซ้ำ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลให้มีความทันสมัย รวดเร็วสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก จะส่งผลให้บรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรดีมากขึ้น เมื่อองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องทำหน้าที่ในการบริการประชาชน ทั้งนี้ต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีมาตรฐานมีประสิทธิภาพรองรับการเข้ามาของประชาคมอาเซียนได้แล้ว องค์กรจะสามารถตั้งรับและมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตามสิ่งแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ ที่เข้ามากระทบองค์กรอย่างแน่นอน



กิจกรรมที่ 2 การอบรมเพิ่มศักยภาพผู้นำและผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเนื้อหาของหลักสูตรการอบรมจะเป็นการร่างกิจกรรม เพื่อทดลองใช้เครื่องมือปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้เข้าอบรมเป็นตัวแทนของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 3 ส่วนซึ่งมีความสำคัญสำหรับการบริหาร และเป็นผู้นำในการนำองค์กรให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวแทนกลุ่มผู้บริหารที่เป็นข้าราชการการเมืองมีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบายกำหนดทิศทางขององค์การ ผู้บริหารข้าราชการประจำเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญทางด้านกฎหมายนโยบายหลักปฏิบัติงาน เป็นผู้ใช้เครื่องมือการบริหาร จัดการกับทรัพยากรในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด สมาชิกสภาเป็นผู้นำที่ในการตรวจสอบการดำเนินงานและพิจารณางบประมาณของท้องถิ่น ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกับประชาชน ดังนั้นผู้นำทั้งสามฝ่ายต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำอย่างมาก มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน เมื่อองค์การบริหารส่วนตำบลต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงจากการที่ประเทศไทยเข้าสู่การเป็นอาเซียน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่ต้องพัฒนา ความรู้ และเพิ่มความสามารถของตนในปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ และภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำเอง จากการเข้าร่วมอบรม ผู้วิจัยประเมินผลการนำความรู้มาปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานและมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

1. กลุ่มผู้บริหารที่ผ่านการอบรมมีการบริหารงานที่มีระบบมีกระบวนการคิดเทคนิคการดำเนินงานที่เป็นระบบมากขึ้นโดยการนำ หลัก PDCA โดยในการดำเนินงาน
2. มีการวางแผนการดำเนินงานโดยการมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาส ให้หัวหน้าส่วนงานร่วมวางแผนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์โดยการสอดแทรกเข้ากับกิจกรรมโครงการของแต่ละ ส่วนงาน
3. มีการติดตามประเมินผลตามระยะเวลาเพื่อทราบความก้าวหน้าปัญหาและอุปสรรค
4. มีการทบทวนรายงานและปรับปรุงแผนการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวนโยบายยุทธศาสตร์อาเซียนของกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประเด็นการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำและผู้บริหารท้องถิ่นทราบและดำเนินการตามนโยบายอาเซียนและมีความพร้อมในการที่จะเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

**ขั้นตอนที่ 3** เพื่อยืนยันรูปแบบกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนการดำเนินการในลักษณะการประชุมย่อย (Focus – group Discussion) สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งตามคำนิยามศัพท์ในการวิจัยในครั้งนี้ หมายถึง เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง และการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ

ให้แก่องค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นแรง ผลักดัน ให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) กว่าบุคคลปกติ ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง มีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีวิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา และมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และจากผลของการระดมความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus – Group Discussion) พบว่า ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและจะสื่อถึงการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือผู้นำที่ดีที่สามารถนำพาองค์กรประสบความสำเร็จได้ เช่น การเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้นำคิดในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และเป็นผู้ที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ผู้นำจะมีการยกระดับความรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับความคิด ค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น โดยไม่ยึดตามอารมณ์ของตน เป็นผู้มีอุดมการณ์สูง มีจริยธรรม ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ ธรรมมาภิบาลและเคารพสิทธิมนุษยชน นอกจากนี้ยัง เป็นผู้ที่มีความจริงใจกล้าเปิดเผย เชื่อมมั่นในผู้อื่น เป็นผู้ที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดชีวิต มีความสามารถที่จะเผชิญ กับความเปลี่ยนแปลงที่มีความสลับซับซ้อน ความไม่แน่นอน และเป็นผู้ที่มีมุมมองการณ์ไกล และมีธรรมาภิบาล

2. ปัจจัยด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ผลของการระดมความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus-Group Discussion) พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งมีลักษณะในรูปของความเป็นองค์กรที่มีความเป็นอิสระมีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีอำนาจหน้าที่ในการปกครองตนเอง ปกครองตามหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย กรมการปกครองท้องถิ่น ดังนั้นการบริหารจัดการดำเนินเนินการ หรือปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ต้องอยู่ภายใต้นโยบายกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่ต้องยึดปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ดังนั้นองค์ประกอบด้านกฎหมายข้อบังคับจึงมีความ สำคัญมาก โดยเฉพาะเรื่องสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงาน กรณีเช่น ทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร 4 M ได้มีกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างชัดเจน เช่น กฎหมายและระเบียบการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ประจำปี 2547 -2548 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการพัสดุขององค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2538 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2541 ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ดังนั้น การที่องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนตำบลจะมีความพร้อมและสามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองท้องถิ่น เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน องค์ประกอบด้าน กฎหมายข้อบังคับจึงมีความสำคัญอย่างมากและจะเป็นด้านที่เป็นกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่สำคัญอีกด้านหนึ่ง

3. ปัจจัยด้านการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งตามคำนิยามศัพท์ในการวิจัยในครั้งนี้ หมายถึง เทคนิคหรือเครื่องมือของผู้บริหารใช้สำหรับบริหารองค์การ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้การบริหารงาน บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน องค์การและส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ ผลของการระดมความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus – Group Discussion) พบว่า ความหมายและแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 กระบวนการมีความเหมาะสม ที่จะนำมาใช้เป็นรูปแบบด้านการบริหารที่จะทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีเทคนิคการบริหารจัดการที่ดีมีความพร้อมในการที่จะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4. ปัจจัยด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คำนิยามศัพท์ในการวิจัยในครั้งนี้ หมายถึง องค์การที่มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความคล่องตัวสูง มีความอิสระในการทำงานและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน โครงสร้างแบบองค์ เพื่อให้การทำงานเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ ในองค์การที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์การตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกัน ในองค์การ มีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา มีการถ่ายทอดความรู้ ที่มีอยู่ในตัวของบุคคล สู่บุคคลอื่นในองค์กร มีการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบโดยผ่านเทคโนโลยี ที่ทันสมัย ผลของการระดมความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus – Group Discussion) พบว่า องค์ประกอบตามคำนิยามศัพท์และแนวทางที่ผู้วิจัยได้มีการศึกษาและใช้ในแนวทางใน กระบวนการวิจัยนั้นมีความเหมาะสมสมบูรณ์ ที่จะนำมาใช้เป็นรูปแบบด้านการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้เพื่อใช้ในหน่วยงานเพื่อที่จะทำให้องค์การบริหารส่วนตำบล มีความเป็นองค์การที่มีความพร้อมในการที่จะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศผลของการระดมความคิดเห็นจากการประชุม กลุ่มย่อย (Focus – Group Discussion) พบว่าด้วยปัจจุบันสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และประเทศไทยได้เข้าเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียน หากองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องดำเนินงาน เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนนั้น เทคโนโลยีมีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นช่องทางในการ ติดต่อสื่อสาร กับประเทศสมาชิกในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นการ แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การประชาสัมพันธ์ กระทั่งการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึง แหล่งข้อมูลได้ง่าย รวดเร็วอันส่งผลต่อการให้บริการ และการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วน ตำบลที่มีประสิทธิภาพและมีความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

6. ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามคำนิยามศัพท์ในการวิจัยในครั้งนี้ หมายถึงการจัดสรรหน้าที่และอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน คนในองค์กรหรือทีมงาน เพื่อต้องการให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อก่อให้เกิดสร้างความสัมพันธ์

อันดี ระหว่างคนและองค์กรได้อย่างแท้จริง และผลักดันให้คนในองค์กรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กรรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นและลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทุกคนในองค์กรต้องรวมตัวกันเป็นทีมงาน เพื่อผลึกกำลังและศักยภาพในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ผลของการระดมความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus – Group Discussion) พบว่า การมีส่วนร่วมควรเป็นการมีส่วนร่วมที่ครบตามหลักของการมีส่วนร่วม 5 ขั้นตอน การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาการมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน การมีส่วนร่วมในการประเมินผล และการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

7. ปัจจัยด้านการจัดการทุนมนุษย์ค่านิยมคัพทในการวิจัยในครั้งนี้ หมายถึง ทุนมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลโดยประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะหรือความชำนาญ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ตลอดจนประสบการณ์ (Experiences) และองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องสามารถดึงลักษณะพิเศษหรือที่เรียกว่าทุนมนุษย์ ของบุคคลออกมาโดยกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ อันได้แก่ การสรรหาพนักงานที่มีสมรรถนะสูง การพัฒนาพนักงาน การรักษาพนักงานที่เก่งไว้ หากการปฏิบัติเป็นไปตามกระบวนการ ทุนมนุษย์ในองค์กรจะเป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าและจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จได้ผลของการระดมความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus – Group Discussion) พบว่า การที่องค์กรบริหารส่วนตำบลจะต้องปฏิบัติภารกิจเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้นั้นองค์กรจะมีบุคลากรที่ มีความรู้ ความรู้ ความสามารถเชี่ยวชาญ และชำนาญในงานตามตำแหน่งของตนเองอย่างไม่เพียงพอทุนมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลต้องมี จิตสาธารณะ รักในงานบริการ และใส่ใจประชาชน

## 5.6 อภิปรายผล

สมมติฐานการวิจัยกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนประกอบไปด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ 5 ปัจจัย ด้วยกัน คือ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิสู่ประชาคมอาเซียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์

กันกับกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ สู่ประชาคมอาเซียน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ทั้งนี้จากการศึกษามีตัวแปรด้าน ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ผู้วิจัยไม่ได้ตั้งไว้ในสมมุติฐานแต่จากกระบวนการศึกษาในแต่ละขั้นตอน ซึ่งเป็นกระบวนการศึกษาที่มีลำดับขั้นตอน และกลุ่มประชากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ และเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ตัวแปรทั้ง 2 ด้านที่เพิ่มเข้ามา มีความสำคัญที่จะส่งผลและมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์การบริหารผู้วิจัยจึงได้สรุปการศึกษาว่า ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิสู่ประชาคมอาเซียน สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิสู่ประชาคมอาเซียนนั้น

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นความเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญใน การกำหนดทิศทาง และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ทั้งนี้หากผู้นำมีการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร องค์กร ทำหน้าที่เป็นแรง ผลักดัน ที่ดีก็จะส่งผลให้บุคลากรมีความรักในองค์กรและรักในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้หากผู้นำ เป็นผู้มีคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) กว่าบุคคลปกติ อันได้แก่ ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง เข้าใจในสภาพแวดล้อม ทั้งภายในภายนอก เข้าใจในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงมากระทบขององค์กร มีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ อันได้แก่ ทรัพยากรในการบริหาร มากำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกัน มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตมีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติและมีความ สามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยแล้วบุคลากรในองค์กรมองว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์จะนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้

และหากพิจารณาจากการตอบแบบสอบถาม พบว่า ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 9 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้นำของท่านมีความสามารถในการกำหนดทิศทางกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.41$ ) รองลงมาผู้นำมีการรับข้อมูลจากภายนอกนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร โดยการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของเสียงข้างมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) และวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดมีลักษณะที่เป็นนวัตกรรมคือมีลักษณะที่ใหม่มีลักษณะพิเศษแตกต่าง และนำหน้าคู่แข่งเสมอ ( $\bar{X} = 3.92$ ) นั้นแสดงให้เห็นว่าบุคลากรผู้ตอบคำถามได้มองเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มากกว่าถ้าหากผู้นำมีการกระตุ้นบุคลากรและหน่วยงานในการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวกแล้ว บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งและขับเคลื่อนหน่วยงานไปพร้อมกับผู้นำที่วิสัยทัศน์ มีการกำหนดกลยุทธ์และรับฟังความ

คิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากนี้ด้านภาวะผู้นำผู้วิจัยได้พิจารณาจากการให้สัมภาษณ์จากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนตำบลมองว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมากเนื่องจากผู้นำจะต้องบริหารงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลง นโยบาย กฎหมาย ระเบียบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลง และยึดเป็นแนวปฏิบัติอย่างเคร่งครัดดังนั้นผู้นำต้องมีสายตาทที่กว้างไกล เข้าใจองค์กรของตัวเองอย่างรอบด้านและรู้เท่าทันสถานการณ์ ผลการศึกษาได้สอดคล้องกับ

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผน การปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ ความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน องค์ประกอบที่ 4 มีความคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษาองค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และคิดกว้างไกล

นฤมล สุภาทอง (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค์ ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน โดยแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมพยากรณ์ได้ร้อยละ 20.90 เมื่อร่วมกันทั้งสองแบบสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 23.70 ส่วนแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับประสิทธิผลโรงเรียน พบว่ามี 2 แบบที่ควรนำไปพัฒนาคือ ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม

นอกจากนี้จากการพิจารณาด้านภาวะผู้นำจากการให้ข้อเสนอแนะจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus – Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะพบว่านอกจากประเด็นของภาวะผู้นำในข้างต้น ยังมีองค์ประกอบอื่น เช่น การเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้นำคิดในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และเป็นผู้ที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ผู้นำจะมีการยกระดับความรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับความคิด ค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น โดยไม่ยึดตามอารมณ์ของตน เป็นผู้ที่มีอุดมการณ์สูง มีจริยธรรม ความยุติธรรม ความเสมอภาค

สันติภาพ ธรรมชาติและเคารพสิทธิมนุษยชน นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีความจริงใจกล้าเปิดเผย เชื่อมั่นในผู้อื่น เป็นผู้ที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดชีวิต มีความสามารถที่จะเผชิญ กับความเปลี่ยนแปลงที่มีความสลับซับซ้อน ความไม่แน่นอน และเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล และมีธรรมาภิบาล ซึ่งมีความสอดคล้อง ซึ่งเรื่องนี้ (Burn, 1978, cited in Yukl and Fleet, 1992) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูประบบ โดย Burn เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) หรือเบส (Bass, 1999) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการก่อนที่จะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นถ้าทำงานได้ตามเป้าหมายจะให้เงินหรือรางวัลภายนอกตอบแทนระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามซึ่งมักพบว่าในระยะยาวตอบสนองความต้องการบุคคลเท่าไรก็ไม่เพียงพออย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวอาจใช้ในประสบการณ์ที่ต่างกันในเวลาที่แตกต่างกันแต่มีการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

2. ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ ผู้ประชาคมอาเซียนนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งมีลักษณะในรูปของความเป็นองค์การที่มีความเป็นอิสระมีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีอำนาจหน้าที่ในการปกครองตนเองปกครองตามหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย กรมการปกครองท้องถิ่น ดังนั้นการบริหารจัดการดำเนินเนินการ หรือปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ต้องอยู่ภายใต้นโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่ต้องยึดปฏิบัติอย่างเคร่งครัด การดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนระยะยาวอันได้แก่แผนยุทธศาสตร์ แผนระยะกลางได้แก่แผนพัฒนา กระทั่งแผนระยะสั้นคือ แผนปฏิบัติการประจำปีหรือข้อบัญญัติงบประมาณประจำปี ซึ่งแผนเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์การทั้งหมดยังต้องถูกกำหนดและอยู่ใต้ได้ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ดังนั้นจึงส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อการบริการประชาชนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนั้นจากการพิจารณาข้อเสนอแนะจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus – Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะพบว่า หากองค์การบริหารส่วนตำบลต้องเตรียมความพร้อมในการรองรับ

แผนยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสู่อาเซียน ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับจึงมีความสำคัญ และมีส่วนสำคัญในการที่จะนำมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารซึ่งสอดคล้อง

ชัยวัฒน์ ชูเกิด (2551) วิจัยเรื่องการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ประจำปีงบประมาณ 2548 – 2550 ผลการวิจัยพบว่าการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายพบว่า นโยบายการจัดสรรผู้บริหารยัตกรอบยุทธศาสตร์ในแผนและนโยบายการพัฒนาของตยยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ให้ความสำคัญลำดับต้น ๆ คือ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการพัฒนาคุณภาพ และการพัฒนาศาสนา ศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น หลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่ง การของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบการคาดการณ์สภาพเศรษฐกิจขณะนั้นใช้เกณฑ์ การจัดสรรงบประมาณแบบส่วนที่เพิ่มงบประมาณรายจ่าย เพื่อการลงทุนมีเกณฑ์การคัดเลือกโครงการกิจกรรมคือ ลำดับแรกจัดลำดับตามนโยบาย และกฎหมาย และการสั่งการของหน่วยงานต้นสังกัดลำดับสองเป็นโครงการตามนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งเป็นสัญญาประชาคม ซึ่งเป็นโครงการมุ่งแก้ไขปัญหา ความเดือดร้อนของประชาชนในพื้นที่และลำดับสามเป็นโครงการจำเป็นเร่งด่วนเพื่อสนับสนุน งานนโยบายที่สำคัญงบประมาณรายจ่ายประจำปี

3. ด้านการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ มีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ สู่ประชาคมอาเซียนนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลยุทธ์ (Strategies) เป็นสิ่งที่ทำให้องค์การมีการกำหนดแผนสำหรับใช้ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นแผนปฏิบัติการหลักที่ถูกนำมาใช้ทั้งระยะกลางถึงระยะยาวโดยองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) หรืออาจหมายถึง การวางแผนรวมหรือแผนทั้งหมดสำหรับอนาคตขององค์กร ซึ่งมีรูปแบบความต่อเนื่องและเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง โดยผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมสิ่งสำคัญคือ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ จะทำให้มีแผนที่สำคัญในการแจกจ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างตั้งใจหรือที่เรียกว่าความตั้งใจเชิงกลยุทธ์ คือ การมุ่งรวมพลังและประยุกต์รวมขององค์การเพื่อให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจากการพิจารณาจากการตอบคำถามพบว่ากลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนผู้ตอบแบบสอบถามมองว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือองค์การมีการนำเทคนิคใหม่ ๆ การบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้บริหารเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.45$ ) รองลงมา คือ องค์การมีการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรโดยใช้หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Swot Analysis) ( $\bar{X} = 4.41$ ) และองค์การมีการนำแผนกลยุทธ์แปลงมาสู่การนำไปปฏิบัติกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก ยึดกระบวนการ อย่างเคร่งครัด นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.81$ ) ทั้งนี้



สรุปได้ว่า หากองค์กรหรือหน่วยงานมีเทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการแล้ว หน่วยงานอาจมีการดำเนินงานที่นำหน้าหรือสามารถแข่งขันได้กับองค์กรอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเทคนิคใหม่ ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในการบริหาร และในสถานการณ์ปัจจุบันหากองค์กรบริหารส่วนตำบลจะดำเนินงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนต้องนำหลักของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Swot Analysis) มาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานในชีวิตประจำวัน เพราะสังคมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาหากองค์กรไม่มีการมองสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กรแต่ปฏิบัติงานเดิม ๆ องค์กรจะไม่เดินหน้าและหยุดอยู่ที่เดิมกลายเป็นไม่สามารถพัฒนาเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้จากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus-Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะพบว่า การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมิน ผลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังที่มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ว่า

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategies Management) เป็นศาสตร์และศิลป์ ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่จะต้องค้นหาสิ่งที่ถูกค่าต้องการ และจัดหาสิ่งต่าง ๆ ด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่ไม่แน่นอนนักกลยุทธ์ จะต้องพยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในองค์กร ซึ่งเวลาเดียวกันกับคู่แข่งก็ต้องทำวิธีนี้เช่นเดียวกัน การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนของการกำหนดและปฏิบัติตามกลยุทธ์ อาจจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategies Vision) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategies Objectives) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategies Implementation) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategies Management) โดยการคิดริเริ่ม ปรับปรุงแก้ไขแล้วปรับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการบริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ชัตติยา ดั่งสำราญ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการ บริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก และ 2) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กการวิจัยพบว่าองค์ ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) วางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของ โรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมิน กลยุทธ์ของโรงเรียนรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์

เสริมศักดิ์ นิลวิสัย (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ทั้งนี้การประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นส่วนที่ใช้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ โดยแบ่งเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน และทรัพยากร มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านลูกค้า (ผู้เรียน) ตลอดจนใช้ในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยมีปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรการบริหารเชิงคุณภาพ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และระบบสารสนเทศ

4. ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิสู่ประชาคมอาเซียนนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะของที่มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความคล่องตัวสูง มีความอิสระในการทำงานและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน โครงสร้างแบบองค์การเพื่อให้การทำงานเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์การตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ มีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา มีการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคคลสู่บุคคลอื่นในองค์กร มีการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบโดยผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานภาครัฐโครงสร้างองค์การจะมีการกำหนดเป็นลักษณะของระบบราชการ ดังนั้นการสั่งการการบังคับบัญชาจึงเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาที่ยืดยาวมีความล่าช้า ดังนั้นหากองค์การบริหารส่วนตำบลจะรองรับความเป็นประชาคมอาเซียนด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงมีความสำคัญที่จะเปลี่ยนองค์การให้มีลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีการโครงสร้างและบรรยากาศที่อำนวยความสะดวกไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ขัดต่อระบบราชการได้ แต่ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการของหน่วยงานให้มีความยืดหยุ่นและเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เช่น จากการพิจารณาจากการตอบคำถามพบว่า กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ การทำงานมีความสามัคคีทำงานเป็นทีม ทุกคนมีการสร้างความร่วมมือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกัน และมีการร่วมการกำหนดวิสัยทัศน์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.41$ ) รองลงมาคือ บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมปรับเปลี่ยนตนเองและการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ( $\bar{X} = 4.37$ ) และ องค์กรมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นสูงมีความคล่องตัวในการสั่งการและประสานงานของแต่ละฝ่าย ( $\bar{X} = 3.86$ ) ซึ่งจะสรุปได้ว่าบุคลากรผู้ตอบ

แบบสอบถาม ได้มองข้ามโครงสร้างแบบเป็นทางการและเห็นความสำคัญในด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าจะส่งผลให้บุคคลากรมีการพัฒนาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยมองว่าหากมีการทำงานเป็นทีมที่มีความสามัคคี มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน คนในหน่วยงานมีความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆก็จะทำให้หน่วยงานมีลักษณะของความยืดหยุ่นของโครงสร้างที่เคร่งครัดกลายเป็นมีบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เมื่อคนในองค์การทำซ้ำๆและรู้ในบรรยากาศจะทำให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด ซึ่งมีความสอดคล้องกับ

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2541, น. 31) กล่าวว่า ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่จะให้บุคคลขององค์การนำความรู้ที่มีอยู่พัฒนาองค์การให้เดินไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ร่วมกัน แต่แต่ละคนจะเรียนรู้จากกันและกันและรู้ร่วมกันกลายเป็นความรู้ขององค์การ (Senge, 1990, p. 8) กล่าวว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่คุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการให้เกิดผลในรูปของการไปปฏิบัติแก่บุคคลทีมและองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตนแบบแผนความคิดอ่านวิสัยทัศน์ร่วมการเรียนรู้เป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาฆะ ศิรานนท์ (2544, น. 17) อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นและตั้งใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมการเมืองวัฒนธรรมภายใต้สภาวะ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้นแต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (อโนมา คงตะแบก, 2547, อ้างถึงใน บุญธรรม โบราณมูล, 2548, น. 18) การได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่างต่อเนื่องนั้นจะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ได้มาจากองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization : LO) ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานยุคใหม่ให้องค์การมีความเป็นเลิศมีความเก่งและความสมบูรณ์แข็งแรงเปี่ยมด้วยพลังสมอง (Brain - Based) ที่จะฝ่าวิกฤติสามารถเผชิญภาวะการณ์แข่งขันทุกรูปแบบและมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 24) กล่าวว่า แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เน้นเน้นที่การเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้น โดยการสร้างจากคนข้างในองค์การที่อยู่กับปัญหาต้องเรียนรู้ทางแก้ปัญหา เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่ค้ำค่าเรียนรู้เป็นทีมให้ประโยชน์ทั้งบุคคลทีมและองค์การไปในตัว คิดทำสิ่งใหม่แตกต่างและดีกว่าเดิมเป็นการพัฒนาเจตคติค่านิยมนอกเหนือจากฝึกทักษะฝีมือและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและการพัฒนานี้จะผูกโยงระบบเข้ากับปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์การโดยจะพัฒนาการเรียนรู้ได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดชัยภูมิสู่ประชาคมอาเซียนนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโลกได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นโลกาภิวัตน์ เพราะอิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่ผลักดันให้สังคมโลกกลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมเศรษฐกิจแบบเสรี รวมทั้งประเทศต่าง ๆ เกิดกระแสประชาธิปไตยอย่างรุนแรง ปรากฏการณ์เช่นนี้ทำให้หลายประเทศต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในส่วนของเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อคงสภาพการพัฒนาประเทศทั้งนี้ประเทศไทยได้เข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 นับระยะเวลา 2 ปี แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลที่ผู้วิจัย ได้ทำการศึกษาแล้วยังไม่มีความพร้อมในการที่จะเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างเต็มที่ เช่น ยังยึดกับการทำงานในระบบราชการที่มีขั้นตอนยุ่งยาก แต่ความทันสมัยและการติดต่อสื่อสารได้มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วเร็วตั้งนั้นจากการพิจารณา ผลของการระดมความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus – Group Discussion) พบว่าด้วยปัจจัยบนสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและประเทศไทยได้เข้าเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียน หากองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องดำเนินงาน เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนนั้น เทคโนโลยีมีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับประเทศสมาชิกในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การประชาสัมพันธ์ กระทั่งการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่าย รวดเร็ว อันส่งผลต่อการให้บริการ และการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีประสิทธิภาพและมีความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน มีความสอดคล้องกับ นวาทอากาศเอกอนุดิษฐ์ นาครทรรพ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมของประเทศไทยในภาคต่าง ๆ ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ไทยเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกระทรวง (ICT) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (Economic Transformation) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การมีส่วนร่วมของประชาชน และการสร้างศักยภาพให้แก่ประชาชน (People Empowerment and Engagement) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างนวัตกรรม (Innovation) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Development) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) และ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การลดช่องว่างทางด้านดิจิทัล (Bridging the Digital Divide) ทั้งนี้องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นหน่วยงานในระดับท้องถิ่น และอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดต้องเห็นความสำคัญของปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญให้ท้องถิ่นมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ประชาชนสามารถมีศักยภาพในการแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ เพื่อใช้เครื่องมือและซึ่งทางเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน

6. ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิสู่ประชาคมอาเซียนนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดสรรหน้าที่และอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน คนในองค์กรหรือทีมงาน เพื่อต้องการให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อก่อให้เกิดสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างคนและองค์กรได้อย่างแท้จริง และผลักดันให้คนในองค์กรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กรรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นและลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานทุกคนในองค์กรต้องรวมตัวกันเป็นที่ทีมงาน เพื่อฝึกกำลังและศักยภาพในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และจากการพิจารณาจากการตอบแบบสอบถาม กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ การทำงานมีความสามัคคีทำงานเป็นทีม ทุกคนมีการสร้างความร่วมมือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกัน และมีการร่วมการกำหนดวิสัยทัศน์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.41$ ) รองลงมาคือบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาพร้อมปรับเปลี่ยนตนเอง และการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ( $\bar{X} = 4.37$ ) และ องค์กรมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นสูงมีความคล่องตัวในการสั่งการและประสานงานของแต่ละฝ่าย ( $\bar{X} = 3.86$ ) ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมภายในหน่วยงานและระหว่างบุคคลกรด้วยกันว่า จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความพร้อมในการดำเนินการเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนแต่ทั้งนี้ผลของการระดมความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus – Group Discussion) พบว่า การมีส่วนร่วมควรเป็นการมีส่วนร่วมที่ครบตามหลักของการมีส่วนร่วม 5 ชั้น การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาการมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน การมีส่วนร่วมในการประเมินผล และการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ซึ่งเป็นการเน้นการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์การบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลจะมีการดำเนินงาน เพื่อเป็นประชาคมอาเซียนประชาชนต้องได้รับรู้ร่วมด้วย สอดคล้องกับ พงษ์ศักดิ์ อันทรินทร์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ประการที่ 1 ระดับการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวม 4 ชั้นตอน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ชั้นการเตรียมการ ชั้นการวางแผน ชั้นการดำเนินงานตามแผน และชั้นติดตามประเมินผล ประการที่ 2 การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน ประการที่ 3 ปัญหาในการมีส่วนร่วมที่มีความถี่มากที่สุดและแนวทางแก้ปัญหาการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการแต่ละชั้นตอนมีดังนี้ ชั้นตอนการเตรียมการมีปัญหา บุคลากรไม่ทราบวิธีการทำงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในงานขั้นเตรียมการแนว

ทางแก้ไขปัญหาคือจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียน ขั้นตอนการวางแผน มีปัญหาคือ โรงเรียนขาดข้อมูลในการวางแผนงาน แนวทางแก้ไขคือ จัดระบบสารสนเทศของโรงเรียน ส่วนปัญหาขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนคือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามแผน แนวทางแก้ไขคือแต่งตั้งคณะทำงานให้รับผิดชอบอย่างชัดเจนและผู้บริหารต้องนิเทศควบคุม กำกับติดตามอย่างใกล้ชิด และขั้นตอนการติดตามประเมินผลมีปัญหาในเรื่องขาดการติดตามผลงาน ไม่มีการประเมินผลงานหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว แนวทางแก้ไขคือ แต่งตั้งคณะทำงานในการประเมินผล

กุลธิดา พรหมตุ่น (2545) ได้กล่าวถึง บทบาทการปฏิบัติการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมด้านการส่งเสริมการติดต่อสื่อสารว่า เป็นการให้ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการปรึกษาหารือ การตกลงเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ซึ่งข้อมูลต้องตรงประเด็น มีความสม่ำเสมอ ชัดเจน เข้าใจได้ มีการติดต่อชนิดทุกทิศทาง วิธีการสื่อสารอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การรายงาน การติดประกาศ การประชุม การแจ้งให้ทราบ การติดต่อสื่อสารต่าง ๆ

ลัดดา ผลวัฒน์ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภายในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู และชุมชน โดยจำแนกองค์ประกอบเป็นด้านบทบาทและด้านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งด้านบทบาทได้แก่ การบริหารจากแผนและนโยบาย การจัดองค์กร และการกำกับติดตาม ส่วนด้านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง การจูงใจบุคลากร การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และมีระบบการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพด้านองค์ประกอบจากภายนอกสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย องค์ประกอบด้านสังคม ซึ่งถ้าเป็นสังคมแบบดั้งเดิมจะมีส่วนร่วมสูง ด้านวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน องค์ประกอบด้านการเมืองการปกครอง ซึ่งมีการปฏิรูปการเมืองและการศึกษา และองค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ ถ้าชุมชนที่มีเศรษฐกิจดีก็จะมีส่วนร่วมสนับสนุนทรัพยากรสูง

7. ด้านการจัดการทุนมนุษย์ความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิสู่ประชาคมอาเซียนนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทุนมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลโดยประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ หรือความชำนาญ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ตลอดจนประสบการณ์ (Experiences) และองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องสามารถดึงลักษณะพิเศษหรือที่เรียกว่าทุนมนุษย์ ของบุคคลออกมาโดยกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ อันได้แก่ การสรรหาพนักงานที่มีสมรรถนะสูง การพัฒนาพนักงาน การรักษาพนักงานที่เก่งไว้ หากการปฏิบัติเป็นไปตามกระบวนการ ทุนมนุษย์ในองค์กรจะเป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าและจะสามารถ

ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จได้ผลของเมื่อพิจารณาจากแบบสอบถามพบว่า กลยุทธ์การบริหาร องค์กรการบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านการจัดการทุนมนุษย์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับ มาก จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ องค์กรมีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อเป็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม ( $\bar{X} = 4.38$ ) รองลงมาคือ องค์กรมีการรักษา พนักงานที่เก่ง โดยการเปิดโอกาสแสดงออกถึงความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของตน อย่างอิสระ ( $\bar{X} = 4.28$ ) และองค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ ที่เพียงพอ ตาม ตำแหน่งและเหมาะสมกับงาน ( $\bar{X} = 3.05$ ) ซึ่งมองว่าทุนมนุษย์คือสิ่งที่มีในตัวบุคคล อันได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลากรจะดึงสิ่งเหล่านั้นออกมาด้วยแรงจูงใจ และหลักของความ เป็นธรรม จากการพิจารณาการระดมความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus-Group Discussion) พบว่าการที่องค์กรการบริหารส่วนตำบลจะต้องปฏิบัติภารกิจ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้นั้นองค์กรจะ มีบุคลากรที่ มีความรู้ ความรู้ ความสามารถเชี่ยวชาญ และชำนาญในงานตามตำแหน่งของตนเองยังไม่ เพียงพอทุนมนุษย์ขององค์กรการบริหารส่วนตำบลต้องมี จิตสาธารณะ รักในงานบริการ และใส่ใจ ประชาชน จึงจะเป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมในการเข้าสู่อาเซียนซึ่งสอดคล้องกับ

Wayne (1999, อ้างถึงใน สุเมธ ภิญาคอง, 2551, น. 70) ศึกษาบทบาทของทุนมนุษย์ แรงจูงใจ และการสนับสนุนจากหัวหน้างานในการทำนายถึงความสำเร็จในอาชีพในด้านการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และความพึงพอใจในอาชีพ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้คือ หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชาผลการวิจัยพบว่า ทุนมนุษย์ แรงจูงใจ และการสนับสนุนจากหัวหน้างานมีความ สัมพันธ์ต่อความสำเร็จในอาชีพดังนี้ ทุนมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมนั้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ ความสำเร็จในอาชีพด้านความพึงพอใจ ในอาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแรงจูงใจใน ด้านความปรารถนาที่ต้องการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่านั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จใน อาชีพด้านการเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม นั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพทั้ง 3 ด้าน การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และความพึงพอใจในอาชีพ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Judge et al. (1995, อ้างถึงใน สุเมธ ภิญาคอง, 2551, น. 70) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรด้านลักษณะทางประชากร ด้านทุนมนุษย์ ด้านการจูงใจ และด้านองค์กรกับความสำเร็จ ในอาชีพของผู้บริหารผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านลักษณะประชากร ด้านทุนมนุษย์ ด้านแรงจูงใจ และ ด้านองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัยและความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตนัยอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบอีกว่าความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตนัยมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในอาชีพเชิงปรนัยมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

## 5.7 ข้อเสนอแนะ

### 5.7.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

5.7.1.1 เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า มี 7 ด้าน ที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน คือ ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ด้านการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ ควรดำเนินการ ดังนี้

1) หน่วยงานควรมีการนำกลยุทธ์ทั้ง 7 ด้านไปใช้เป็นแนวปฏิบัติโดยการสอดแทรกไปในกระบวนการบริหารของผู้บริหารและแนวทางในการจัดการกับทรัพยากรในองค์กร

2) แนวทางการพัฒนาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จากผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยระยะที่ 1 พบว่า

2.1) องค์กรควรมีการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนพันธกิจของหน่วยงานให้มีความทันสมัยต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการในการพัฒนา อย่างแท้จริง ไม่ใช่จากผู้นำชุมชน

2.2) การกำหนดนโยบายต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายจากต้นสังกัด แทนการกำหนดนโยบายจากแผนหน่วยงานเดิม ๆ

2.3) การบริหารงานในหน่วยงานหรือการบริหารโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ต้องยึดกระบวนการบริหารงานอย่างเคร่งครัด

2.4) ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความรวดเร็วในการมอง การพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อวางแผนการตั้งรับสิ่งที่จะเกิดขึ้น

2.5) ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหารพร้อมทั้งรักษาความสัมพันธ์อันดีขององค์กร

2.6) ผู้นำสามารถบริหารงานองค์กรตามกระบวนการต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์

2.7) บุคลากรมีความชำนาญในงานในหน้าที่ของตน

2.8) บุคลากรต้องหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาและเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเอง

2.9) มีการจัดอบรมภาษาอังกฤษหน่วยงานมีการจัดทำแหล่งข้อมูลที่สามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านภาษาของอาเซียน และภาษาอังกฤษ



2.10) องค์กรต้องมีวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรสนใจการเปลี่ยนแปลงให้บุคคลคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกัน

2.11) บุคลากรทุกคนต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานของตน มีวิธีการรวบรวมรายละเอียดของงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้ผู้อื่นสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้

2.12) องค์กรต้องส่งเสริมสนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีเพื่อทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ดี

2.13) การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ควรมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อให้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผล

2.14) ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และออกแบบองค์การต้องให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วม

2.15) การปฏิบัติงานควรเน้นการทำงานเป็นทีมแบบร่วมคิดร่วมปฏิบัติร่วมรับผลประโยชน์มากกว่าการทำงานรายบุคคล

3) แนวทางการพัฒนาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างพบว่า

3.1) เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และรับรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำในตำแหน่งงานไม่เกิดการกระจุกตัวของงาน ทุกคนสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

3.2) จะทำให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

3.3) องค์การแห่งการเรียนรู้จะส่งผลให้บุคลากรมีการปรับตัวในการรับสิ่งใหม่ๆและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามากระทบองค์กร

3.4) องค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และรับรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้ามาทำให้มีความคิดสร้างสรรค์

3.5) องค์การแห่งการเรียนรู้จะส่งผลให้บุคลากรทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมและรับรู้ร่วมกัน

3.6) องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นคลังสมองของหน่วยงานที่ดี โดยการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย ทุกคนได้แก่บุคลากรในหน่วยงาน และประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึง

3.7) การเรียนรู้จะทำให้บุคลากรเกิดการตื่นตัว มีความสนใจในความรู้

3.8) การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงานสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และเป็นไปตามแนวนโยบายการเป็นประชาคมอาเซียน

3.9) หน่วยงานจะมีแผนระยะยาว หรือแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมากกว่าการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการแบบเดิม

3.10) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะทำให้หน่วยงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน การปฏิบัติงานยึดวัตถุประสงค์บุคลากรมองเห็นและเข้าใจ ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

3.11) จะทำให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การปฏิบัติงานคล้ายการมีคู่แข่งจะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ

4) แนวทางการพัฒนาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การทดลองใช้ พบว่า

4.1) ต้องการทราบถึงบริบททั่วไป และแนวนโยบายการเป็นประชาคมอาเซียนของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น

4.2) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

4.3) หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับแนวนโยบาย การเป็นประชาคมอาเซียน

4.4) นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นแผนระยะยาว และสอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน

4.5) มีลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความเข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ ที่ดี ทันท่วงทีสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลง ที่จะเข้ามากระทบองค์กร

4.6) ทราบนโยบาย กฎหมาย ระเบียบอย่างชัดเจน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดสู่องค์กร กระตุ้น และเปิดโอกาสในการแสดงออกและส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาใหม่ ๆ เช่น ภาษาและเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 5.7.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.7.2.1 ควรมีการนำรูปแบบกลยุทธ์การบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไปใช้จริงและเปรียบเทียบเพื่อพัฒนาปรับปรุง

5.7.2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารองค์กรบริหารองค์กรของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน