

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

นายอิทธิศักดิ์ อักษรเวช



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY 130688

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	
วันรับ.....	265512
วันลงทะเบียน.....	265512
เลขทะเบียน.....	2
เลขเรียกหนังสือ.....	651.3 อ.344ร

2564

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2564

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

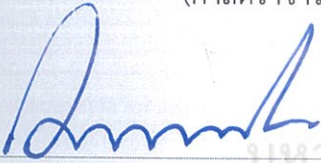
คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายอิทธิศักดิ์ อักษรเวช แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เจริมสิทธิประเสริฐ)



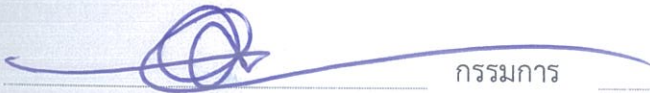
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... 08 พ.ย. 2564

ชื่อเรื่อง	: รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง
ผู้วิจัย	: นายอิทธิศักดิ์ อักษรเวช
ปริญญา	: รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา	: รองศาสตราจารย์ ดร.สัจญา เคนาภูมิ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกลลภิตติอัมพร
ปีการศึกษา	: 2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (3) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (4) เพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ระยะที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ระยะที่ 3 เพื่อยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง จำนวน 420 คน กลุ่มเป้าหมาย คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง จำนวน 15 คน และผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง จำนวน 5 คน ใช้การสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .990

ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง สามารถสรุปได้ว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานและแรงจูงใจ
 ใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัย สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงาน
 ที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยพยากรณ์ได้ ร้อยละ 67.30 ($R^2 = 0.673$)
 และโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($X^2 = 161.660$, $df = 106$, $X^2/df = 1.525$,
 $CFI = 0.984$, $TLI = 0.979$, $RMSEA = 0.035$, $SRMR = 0.032$) (3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
 ของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบด้วย
 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (4) การยืนยัน
 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา
 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: รูปแบบ; การพัฒนา; สมรรถนะ; ผู้บริหารสำนักงานที่ดิน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Title : A Model for Competency Development of Administrators of Provincial Offices and Branches in the Central Northeastern Region

Author : Mr.Itthisak Aksornvej

Degree : Doctor of Philosophy in Public Administration (Public Administration)
Rajabhat Maha Sarakham University

Advisors: Associate Professor Dr.Sanya Kenaphoom
Associate Professor Dr.Saovalak Kosonkittiumporn

Year : 2021

ABSTRACT

The objectives of this research were (1) To study the competency level of provincial and branch land office administrators in the central northeastern region, (2) To study factors affecting the performance of the administrators of the provincial land office and branches in the northeast Central part, (3) To create a competency development model for the administrators of the provincial land office and branches in the central northeastern region, (4) To confirm the competency of the administrators of the provincial land offices and branches in the central northeast. This is a mixed research divided into 3 phases, namely Phase 1 to study the competency level of Provincial Land Office Administrators and Branches in the Central Northeast and to study factors affecting the performance of Provincial Land Office Administrators and Branches in the Region. Northeastern Central Phase 2 to create a competency development model of provincial land office administrators and branches in the middle northeast Phase 3 to confirm the suitability of the competency development model of provincial land office administrators and branches in the northeast and central regions The samples and key informants used in this research were divided into 3 groups: 420 civil servants under the Provincial Land Office and branches in the northeastern region. Establish a competency development model of 15 provincial and branch land office administrators in the northeastern region and experts in verifying the suitability of the competency development model of provincial land office administrators and branches in the northeast region. In the north, the number of 5 people use a specific randomness. The research tool, such as a questionnaire, had the confidence value of 0.990.

The results of the research were as follows: (1) Competency level of the administrators of the provincial land offices and branches in the central northeastern region can be concluded that, (2) The factors affecting the performance of the provincial land office administrators and branches in the northeastern region were statistically significant at the .05 level, namely strategic leadership factors. Work empowerment factor and achievement incentives, all of which were able to jointly explain the variability of the performance of the provincial land office administrators and branches in the central northeastern region with a forecast of 67.30 percent. ($R^2 = 0.673$) and the model was consistent with the empirical data. ($\chi^2 = 161.660$, $df = 106$, $\chi^2/df = 1.525$, $CFI = 0.984$, $TLI = 0.979$, $RMSEA = 0.035$, $SRMR = 0.032$), (3) The competency development model for administrators of provincial land offices and branches in the central northeastern region consisted of strategic leadership factors. The empowerment factor and achievement motive factor, (4) Confirmation of the development model of competency development of the provincial land office administrators and branches in the central northeastern region were found to be at the highest level.

Keywords: Model; Development; Competency; Land Office Administrators

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดี ซึ่งผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุน และแนะนำเป็นอย่างดี จากรองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เจริมประสิทธิ์ประเสริฐ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัย รู้สึกซาบซึ้งในพระคุณเป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง สำหรับสิ่งสำคัญที่สุดอย่างหาที่เปรียบมิได้ในชีวิตของผู้วิจัย คือ บุพการี ครู-อาจารย์ และครอบครัว ที่สั่งสอนอบรมให้ประพฤติปฏิบัติแต่คุณความดี คอยให้กำลังใจให้การสนับสนุน ชี้ให้เห็นความสำคัญของการศึกษา คอยให้กำลังใจ และสนับสนุนทุกประการด้วยดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ขอมอบบูชาพระคุณ แก่บุพการี ครู-อาจารย์ และครอบครัว ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้การศึกษ อบรม สั่งสอน จึงส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาในการดำเนินชีวิตและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY
นายอิทธิศักดิ์ อักษรเวช

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	11
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	12
1.4 สมมติฐานการวิจัย	12
1.5 ขอบเขตการวิจัย	12
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	17
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	21
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	22
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนา	22
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	26
2.3 สมรรถนะในระบบราชการไทย	32
2.4 สมรรถนะผู้บริหาร ข้าราชการพลเรือนสามัญ	37
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ	45
2.6 บริบททั่วไป	108
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	121
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย	136
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	76
ระยะที่ 1 การศึกษาระดับสมรรถนะผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	142
ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	151

หัวเรื่อง	หน้า
ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	153
บทที่ 4 ผลการวิจัย	159
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย	159
4.2 ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย	161
ระยะที่ 1 ศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	163
ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	194
ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	200
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	206
5.1 สรุป	207
5.2 อภิปรายผล	212
5.3 ข้อเสนอแนะ	217
บรรณานุกรม	218
ภาคผนวก	227
ภาคผนวก ก ระยะที่ 1 (แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ)	228
ภาคผนวก ข ระยะที่ 2 (แบบบันทึกการประชุมกลุ่ม การวิจัยเชิงคุณภาพ)	246
ภาคผนวก ค ระยะที่ 3 (แบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณ)	249
ภาคผนวก ง ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	253
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	258
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์	263
ภาคผนวก ช รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	269
ภาคผนวก ซ ภาพประกอบการทำวิจัย	272
การเผยแพร่ผลงานวิจัย	274
ประวัติผู้วิจัย	275

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	สัดส่วนจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	13
2.1	แนวคิดทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำที่มีการปรับปรุง	64
2.2	การสังเคราะห์ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	136
2.3	การสังเคราะห์ ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	137
2.4	การสังเคราะห์ ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	138
2.5	การสังเคราะห์ ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร	140
3.1	สัดส่วนจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	143
3.2	ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมุติฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์	149
3.3	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในปัจจัยด้วยตนเองและระหว่างปัจจัย	150
3.4	สรุประเบียบวิธีวิจัยจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย	156
4.1	ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลสถานภาพทั่วไป ของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	163
4.2	ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลสถานภาพทั่วไป ของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	165
4.3	ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลสถานภาพทั่วไป ของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	165
4.4	ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลสถานภาพทั่วไป ของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	166
4.5	ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลสถานภาพทั่วไป ของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลการปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินแต่ละจังหวัด ของผู้ตอบแบบสอบถาม	166
4.6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน	167
4.7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านภาวะผู้นำ จำแนกเป็นรายข้อ ..	168

ตารางที่	หน้า
4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านวิสัยทัศน์ จำแนกเป็นรายชื่อ ...	169
4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ จำแนกเป็นรายชื่อ	170
4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายชื่อ	171
4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการควบคุมตนเอง จำแนกเป็นรายชื่อ	172
4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการสนองงานและการมอบหมายงาน จำแนกเป็นรายชื่อ	174
4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน	175
4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็นรายชื่อ	176
4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา จำแนกเป็นรายชื่อ	177
4.16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำแนกเป็นรายชื่อ	178

ตารางที่	หน้า
4.17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ	179
4.18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน	180
4.19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร จำแนกเป็นรายชื่อ	181
4.20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร จำแนกเป็นรายชื่อ	182
4.21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับโอกาสในการก้าวหน้า จำแนกเป็นรายชื่อ	183
4.22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนา และรับรองความสามารถ จำแนกเป็นรายชื่อ	184
4.23 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน	185
4.24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ จำแนกเป็นรายชื่อ	186

ตารางที่	หน้า
4.25 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการแข่งขันในการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ	187
4.26 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่าง ๆ จำแนกเป็นรายชื่อ	188
4.27 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ของโมเดลสมการโครงสร้าง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียง เหนือตอนกลาง(ก่อนการปรับโมเดลด้วยค่าดัชนีโมเดล; MI)	189
4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อ สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนกลาง (ก่อนการปรับโมเดลด้วยค่าดัชนีโมเดล; MI)	191
4.29 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ของโมเดลสมการโครงสร้าง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียง เหนือตอนกลาง (หลังการปรับโมเดลด้วยค่าดัชนีโมเดล; MI)	193
4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อ สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนกลาง (หลังการปรับโมเดลด้วยค่าดัชนีโมเดล; MI)	195
4.31 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงาน ที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน	200
4.32 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงาน ที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลัง อำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน	202
4.33 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงาน ที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน	203

ตารางที่		หน้า
ง.1	ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	254
จ.1	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	259



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ McClelland	29
2.2	การสังเคราะห์ สมรรถนะของผู้บริหาร(Managerial Competency) ตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	139
2.3	การสังเคราะห์ ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	140
2.4	กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	141
3.1	กระบวนการวิจัย รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	158
4.1	โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ก่อนการปรับแก้ด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Before Modification)	192
4.2	โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ภายหลังการปรับแก้ด้วยค่าดัชนี ปรับโมเดล (After Modification)	195
4.3	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียง เหนือตอนกลาง ก่อนการยืนยันรูปแบบ	199
4.4	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	205
ช.1	ภาพประกอบในการจัดประชุมระดมความคิดเห็น (Focus Group Discussion)	273

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กรมที่ดิน ในฐานะเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยกรมที่ดินมีภารกิจหลัก อยู่ 2 ประการ ได้แก่ ภารกิจตามประมวลกฎหมายที่ดิน ประกอบด้วย การดำเนินงานออกหนังสือ แสดงสิทธิในที่ดินให้ราษฎร การจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับที่ดิน และอสังหาริมทรัพย์อย่างอื่น การรังวัดออกหนังสือสำคัญสำหรับที่หลวงในที่ดินสาธารณประโยชน์และในที่ดินราชพัสดุ การรังวัด และทำแผนที่และการจัดที่ทำกินให้ประชาชนตามประมวลกฎหมายที่ดินและภารกิจตามกฎหมายอื่น เช่น การควบคุมการจัดสรรที่ดิน การจดทะเบียนอาคารชุด การควบคุมช่างรังวัดเอกชน เป็นต้น อย่างไรก็ตามสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาเป็นหน่วยงานสังกัดกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย บริหารงาน โดยเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการมีอำนาจหน้าที่ 1) หน้าที่ความรับผิดชอบ หลัก บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่ากรมในราชการส่วนภูมิภาคที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนวยการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1.1) ดำเนินการตามประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรที่ดิน กฎหมายว่าด้วยอาคารชุด กฎหมายว่าด้วยช่างรังวัดเอกชน และกฎหมายว่าด้วย การเช่าอสังหาริมทรัพย์ เพื่อพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรมในจังหวัด 1.2) ดำเนินการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน หนังสือ กรรมสิทธิ์ห้องชุด การจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ตามประมวลกฎหมายแพ่ง และพาณิชย์ 1.3) ดำเนินการรังวัด การรังวัดพิสูจน์สอบสวนการทำประโยชน์ สอบเขต ตรวจสอบเนื้อที่ 1.4) ดำเนินการแบ่งแยกที่ดินออกเป็นหลายแปลง การรวมที่ดินหลายแปลงเข้าเป็นแปลงเดียวกัน การทำแผนที่สำหรับที่ดิน 1.5) ดำเนินการจัดเก็บค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่าย และภาษีอากรเกี่ยวกับการดำเนินการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมหรือการดำเนินการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ 1.6) กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดสาขาและสำนักงานที่ดิน อำเภอ 1.7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ มอบหมาย 2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 2.1) ด้านแผนงาน วางแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานที่ดินจังหวัด/สาขา/อำเภอ ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของกรมที่ดิน บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม

เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานที่ดิน ติดตาม เฝ้าระวัง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายและความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้นให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานที่ดิน ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำ ประสาน ติดตามแผนงาน/โครงการของสำนักงานที่ดิน ให้สอดคล้องกับนโยบาย/แผนงาน/โครงการของจังหวัด กรม กระทรวง และรัฐบาล เสนอความเห็นในการร่าง ปรับปรุง แก้ไขกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งต่างๆเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 2.2) ด้านบริหารงาน กำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานที่ดินจังหวัด/สาขา/อำเภอ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุง แก้ไขในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของสำนักงานที่ดิน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบ ในวงกว้างหรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจที่สำนักงานที่ดินรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด ติดตามประสานงาน กับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือหรือบูรณาการ งานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการและคณะทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเวทีเจรจาต่าง ๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลักเพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ พิจารณา วินิจฉัย ให้คำปรึกษา เสนอความเห็นในการควบคุม และคุ้มครองที่ดินของรัฐ การจัดที่ดินเพื่อประชาชน การออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน หนังสือกรรมสิทธิ์ หอสมุดและใบแทน การออกหนังสือสำคัญสำหรับที่หลวง (น.ส.ล.) การอนุญาตทำการค้าที่ดิน การจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ การรังวัด การสอบเขตที่ดินและการตรวจสอบเนื้อที่ การแบ่งแยกที่ดินออกเป็นหลายแปลง การรวมที่ดินหลายแปลงเข้าเป็นแปลงเดียวกัน การทำแผนที่สำหรับที่ดิน การจัดเก็บค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่าย ค่าภาษีอากรเกี่ยวกับการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมหรือทำธุรกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ พิจารณา วินิจฉัย ให้คำปรึกษา เสนอความเห็นในการตอบข้อหารือและข้อร้องเรียนเกี่ยวกับข้อกฎหมาย หรือแนวทางการปฏิบัติงาน ดำเนินการพัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานที่ดิน ให้สามารถบริการประชาชนได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ กำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสาขาและสำนักงานที่ดินอำเภอ รวมทั้งการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุน การปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือที่ได้รับมอบหมาย 2.3) ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล จัดระบบงาน และอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในสำนักงานที่ดินจังหวัด/สาขา/อำเภอ ที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ของสำนักงานที่ดินและบรรลุปเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

2.4) ด้านบริหารทรัพยากรและงบประมาณ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของสำนักงานที่ดินจังหวัด/สาขา/อำเภอ ที่ต้องรับผิดชอบสูงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจและเป็นไปตามเป้าหมายของกรมที่ดิน ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมากเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา แนะนำงานด้านบริหารงานทั่วไป การเงิน การคลัง งบประมาณ การพัสดุ การประชาสัมพันธ์ การบริหารราชการภายในหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3) ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง 3.1) ความรู้และความสามารถ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานกรมที่ดิน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 3.2) มีทักษะ ดังนี้ มีทักษะในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาทางด้านที่ดินที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนมากหรือมีผลกระทบต่อความสำเร็จของงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประหยัดงบประมาณ มีทักษะในความเป็นผู้นำประกอบการตัดสินใจการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับงานด้านที่ดินที่เกิดขึ้นมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ การตีความ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์/ปัญหาที่ยุ่งยาก ซับซ้อนหรือปัญหา ที่ไม่เคยเกิดมาก่อน มีทักษะความรู้ในการบริหาร โดยเป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีจิตมุ่งบริการ และวางแผนกลยุทธ์ โดยสามารถสร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีทักษะในการใช้ดุลยพินิจในการ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาทางด้านที่ดินที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนมาก หรือมีผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประหยัดงบประมาณ มีทักษะในความเป็นผู้นำการตัดสินใจการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับงานด้านที่ดินที่เกิดขึ้น มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ การตีความ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์/ปัญหาที่ยุ่งยาก ซับซ้อนหรือปัญหาที่ไม่เคยเกิดมาก่อน มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาแนวคิด หรือวิธีการทำงานแนวใหม่ด้านที่ดิน มีทักษะในการวินิจฉัย วิเคราะห์ กลั่นกรองก่อนการตัดสินใจพิจารณาสั่งการและเสนอความเห็นในงานด้านการทะเบียนที่ดิน การรังวัด มีทักษะด้านเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ มีความสามารถและประสบการณ์งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงานที่ดิน การจัดทำฐานข้อมูลที่ดินด้วยระบบดิจิทัล

3.3) สมรรถนะ ด้านการใช้ความคิด มีความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องหลายด้าน ได้แก่ ด้านการทะเบียนที่ดิน การรังวัด การวางแผนการปฏิบัติตามแผนงาน มีทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ด้านความคิดเชิงระบบ มีความสามารถในการบริหาร

จัดการงานด้านการทะเบียนที่ดิน การรังวัดที่มีความหลากหลาย ชับซ้อนทั้งด้านเทคนิค และกระบวนการทำงาน รวมทั้งการกำกับ ดูแล แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการบูรณาการ ทั้งหลักวิชาการ เทคนิค กฎ ระเบียบ หลักการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาระบบงาน รูปแบบ และวิธีการบริหารงานที่ดิน เพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน ด้านสัมพันธภาพ มีจิตสำนึกการบริการ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการติดต่อ สื่อสารกับผู้อื่น หรือการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือการให้ผู้อื่นร่วมทำงานให้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการบูรณาการ งานด้านการทะเบียนที่ดิน การรังวัด ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ และประสานขอความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในระดับนโยบาย ทั้งภายในและภายนอก ทั้งในงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันหรืออาจจะแตกต่างกัน ในเชิงเนื้อหาเพื่อผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ให้เกิดผลสำเร็จ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินการหรือแก้ไขปัญหา การกระตุ้น ชักจูง โน้มน้าว เพื่อให้ทุกภาค/ ส่วนมีแนวคิด ทิศนคติที่ดีต่อหน่วยงานหรือการดำเนินการของหน่วยงานและให้การสนับสนุน ร่วมมือ ร่วมใจและผลักดันงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (กองการเจ้าหน้าที่ กรมที่ดิน, 2562)

อย่างไรก็ตาม ในพื้นที่วิจัยพบประเด็นปัญหาทางการบริหารหลายประการ เช่น กรณีนายไพฑูล แสนอินทร์ ร้องเรียนต่อศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดมหาสารคาม ว่าผู้ร้องเป็นเจ้าของที่ดิน น.ส.3ก ติดกับที่ดินสาธารณประโยชน์ ป่าช้าหนองคลอง ต่อมาเจ้าพนักงานที่ดินได้ทำการรังวัดที่สาธารณประโยชน์ จำนวนเนื้อที่ 200 ไร่ และได้แจ้งกับผู้ร้องว่าที่ดินของผู้ร้องทับซ้อนกับที่สาธารณประโยชน์ ลักษณะพื้นที่ที่เจ้าพนักงานที่ดินได้ทำการรังวัดนั้น ไม่ตรงกับพื้นที่ที่เคยบันทึกไว้แต่มีลักษณะตรงกับที่สาธารณประโยชน์ อีกแปลงหนึ่ง (ที่สาธารณประโยชน์โคกป่าแดง เนื้อที่ประมาณ 200 ไร่) ผู้ร้องมีความประสงค์ขอให้ตรวจสอบการรังวัดที่สาธารณประโยชน์เนื่องจากเจ้าพนักงานที่ดินอาจทำการรังวัดผิดพลาดและขอหนังสือรับรองแนวเขตพร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ร้องทราบด้วย (ศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดมหาสารคาม, 2562)

กรณีนายจรัสศักดิ์ แพธนนันท์ ได้ร้องเรียนต่อศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดมหาสารคาม กล่าวอ้างว่าผู้ร้อง เป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ตามหลักฐานโฉนดที่ดินเลขที่ 8945 ตำบลกุดรัง อำเภอกุดรัง จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งโฉนดที่ดินดังกล่าว นางศิริพันธ์ เข้มทอง นำเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2542 และได้ออกใบแทน แทนฉบับเดิมที่สูญหาย เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2547 ต่อมาเมื่อปี พ.ศ.2555 เจ้าของที่ดินข้างเคียงด้านทิศตะวันตก ตามหลักฐานปัจจุบัน โฉนดที่ดิน เลขที่ที่ดิน 21 และ 22 ได้ขอรังวัดออกโฉนดที่ดิน โดยเจ้าของที่ดิน ผู้ขอรังวัดออกโฉนดที่ดินและช่างรังวัดได้ร่วมกันย้ายหลักเขตที่ดิน หมายเลข ม2-5325 ซึ่งเป็นการแสดงเจตนาว่าร่วมกันกระทำความผิดและปกปิดความผิด อีกทั้งรายงานเท็จต่อเจ้าพนักงานที่ดินและจดทะเบียนอันเป็นเท็จด้วย จึงขอให้จังหวัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการรังวัดออกโฉนดที่ดิน ว่าเมื่อปีพ.ศ.2555 มีการรังวัดถูกต้องตามระเบียบ

และวิธีการรังวัดออกโฉนดที่ดินหรือไม่ และมีบุคคลใดร่วมกันย้ายหลักเขตที่ดิน หมายเลข ม2-5325 เพื่อหาผู้กระทำความผิดมาลงโทษ ต่อไป (ศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดมหาสารคาม, 2562)

กรณีนายอุดมศักดิ์ ทวดอาจ อยู่บ้านเลขที่ 6 ซอยริมคลองสมถวิล 41 ถนนริมคลองสมถวิล ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ได้ร้องเรียนต่อศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดมหาสารคาม กล่าวอ้างว่า ผู้ร้องเป็นเจ้าของที่ดินแปลงโฉนดที่ดินเลขที่ 34480 ตำบลดอนงัว อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งทิศใต้ติดกับวัดเก่า(ที่ธรณีสงฆ์) ปัจจุบันเป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหนองขาม โดยที่ดินของผู้ร้องไม่ติดทางสาธารณประโยชน์ อาศัยที่ธรณีสงฆ์เป็นทางเข้า-ออก เพื่อบรรทุกผลิตผลทางการเกษตร ผู้ร้องได้รับความเดือดร้อนจากเจ้าของที่ดินข้างเคียง ปรับพื้นที่ปลูกอาคารและมีการปลูกต้นไม้รุกล้ำที่ธรณีสงฆ์ (ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก) ปิดทางเข้าออกที่ดินของผู้ร้องทำให้ไม่ได้รับความสะดวกในการใช้เส้นทางดังกล่าวสัญจร ผู้ร้องจึงมีความประสงค์ขอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตรวจสอบข้อเท็จจริงและให้ความช่วยเหลือ (ศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดมหาสารคาม, 2562)

กรณีนายวัฒนา ศรีคลัง ผู้รับมอบอำนาจจาก นางยวน ศรีคลัง(มารดา) ได้มีหนังสือฉบับลงวันที่ 17 เมษายน 2562 ร้องเรียนต่อผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมกรมที่ดินว่า มารดาเป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์โฉนดที่ดินเลขที่ 35260 ตำบลโนนแดง อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยโฉนดที่ดินแปลงดังกล่าวได้รับการแบ่งมรดกจาก นายเสงี่ยม-นางน้อย คำอูด บิดามารดาและได้ทำประโยชน์เป็นที่นา ต่อมา นางคำม้วน ชันอาสา และนางวิเศษศิลป์ เทียงกอง ซึ่งเป็นผู้ครอบครองที่ดินข้างเคียงได้ทำการรังวัดแบ่งแยกโดยได้ปักหลักเขตที่ดินรุกล้ำเข้ามาในเขตที่ดินของมารดาผู้ร้อง ซึ่งต่อมามารดาผู้ร้องได้ยื่นคำขอรังวัดสอบเขตที่ดินและช่างรังวัดได้มาทำการรังวัด เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2562 แต่ไม่สามารถดำเนินการได้โดยให้เหตุผลว่าเป็นพื้นที่ทับซ้อนกันทำไม่ได้ หากดำเนินการไปแล้วพื้นที่ข้างเคียงจะเสียไปและเดินทางกลับสำนักงานโดยไม่ได้แนะนำขั้นตอนแต่อย่างใด ผู้ร้องจึงขอความช่วยเหลือจากกรมที่ดิน (ศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดมหาสารคาม, 2562)

กรณีร้อยตรีเทิดศักดิ์ มีสวัสดิ์ ผู้รับมอบอำนาจจากพระอธิการกุหลาบ อคคจิตโต ศรีคาม เจ้าอาวาสวัดป่าธรรมอุทยาน ตำบลคำพี่ อำเภอบรบือ ขอให้ตรวจสอบที่สาธารณประโยชน์ (โคกดินแดง) ตำบลดอนงัว อำเภอบรบือ และกรณีนายคำไสย์ ทับทิมไสย์และนายบรรจง ทรมีฤทธิ์ มีหนังสือกราบเรียน นายกรัฐมนตรี ขอให้ตรวจสอบการบุกรุกที่สาธารณประโยชน์แปลงเดียวกัน องค์การบริหารส่วนตำบลโนนราศี ได้แจ้งให้อำเภอบรบือทราบเรื่องดังกล่าวอยู่ในขั้นตอนทางศาล ความละเอียดแจ้งแล้วนั้น (ศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดมหาสารคาม, 2562)

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยของ วิชัย กาญจนสุวรรณ และธงชัย เนตรวรชिरกุล (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ดิน ในการออกโฉนดที่ดินที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 กรณีศึกษา: สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา พบว่า พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 มีสถานะเป็นกฎหมายกลางที่มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดวิธีการ

ขั้นตอน และแนวทางการทำงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะเป็นหลักประกันในการให้ความมั่นใจแก่ประชาชนว่าพนักงานเจ้าหน้าที่จะใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่โดยถูกต้องตามกฎหมายจะใช้อำนาจอย่างไรเหตุผลหรือเกินสมควรแก่เหตุไม่ได้ในแต่ละขั้นตอนของการออกโฉนดที่ดิน ดังนั้นกรมที่ดิน ในฐานะที่เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่นำพระราชบัญญัติฉบับนี้ไปบังคับใช้ให้ถูกต้องตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย อันเป็นภาคนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย จึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้ نگากฎหมายฉบับนี้ไปบังคับใช้โดยตรงให้มีความรู้ความสามารถในการปรับใช้กฎหมายได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ส่วนของ วิชัญธรรมนารถ สุวรรณโกตา (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคของการออกโฉนดที่ดินในจังหวัด พบว่า ปัญหาอุปสรรคของการออกโฉนดที่ดินมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการที่ต่างมีระเบียบ คำสั่ง กฎหมายที่เกี่ยวข้องมาก และต่างมีจุดมุ่งหมายในการบังคับใช้ที่แตกต่างกันทำให้เกิดความล่าช้าและไม่เอื้อประโยชน์ต่อผู้ขอออกโฉนดที่ดิน ปัญหาเรื่องความชำนาญของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีการโยกย้ายเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง ปัญหาสภาพพื้นที่มีแนวเขตที่ดินไม่ชัดเจนประกอบกับสภาพที่ดินเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อีกทั้งระวางภาพถ่ายทางอากาศไม่ชัดเจน จึงเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการออกโฉนดที่ดิน เช่นเดียวกับ ดนัย เจียมวิเศษสุข (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การแก้ไขปัญหาระยะเวลาดังร้างวัดนาน (ศิวัธร้างวัดยาว) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทางตรง เช่น การขาดแคลนช่างร้างวัด สมรรถนะของช่างร้างวัด ความสมดุลระหว่างจำนวนช่างร้างวัดกับปริมาณงานร้างวัด การขาดแคลนเครื่องมือร้างวัด กฎระเบียบที่เป็นปัญหาอุปสรรค งานร้างวัดตามความต้องการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทางอ้อม เช่น ข้อจำกัดเรื่องภูมิประเทศและพื้นที่ดำเนินการ ทำนองเดียวกับกับ เกียรติคุณ พรหมเพชร และคณะ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการดำเนินการและผลกระทบจากการกำหนดปริมาณงานร้างวัดของหัวหน้าฝ่ายร้างวัดและช่างร้างวัดในสำนักงานที่ดิน พบว่า บุคลากรมีความสามารถในการร้างวัดและการบริหารงานสำนักงานด้านอื่น ๆ ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและประสิทธิภาพของบุคลากร เครื่องมือร้างวัดที่มีอยู่สำหรับการปฏิบัติงานร้างวัดนั้นมีไม่เพียงพอและเครื่องมือการร้างวัดที่มีอยู่มีคุณภาพไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานร้างวัด นอกจากนั้น จักริน จันทรมณฑล และคณะ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาทางค้ำของช่างร้างวัดในสำนักงานที่ดิน พบว่า 1) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานขาดความชำนาญในการร้างวัดการเขียนรายงานการร้างวัด (ร.ว.3 ก) ประเภทต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและความชำนาญในการลงรูปแผนที่ด้วยระบบดิจิทัลฯ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อสั่งการ ของกรมที่ดินเกี่ยวกับการร้างวัดฯ ที่ยังไม่เชี่ยวชาญดีพอ สภาพของปัญหาที่เกิดจากด้านบุคลากร อยู่ในระดับน้อย 2) ด้านงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่างบประมาณมีความสัมพันธ์กับด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ การจ้างธุรการช่าง และการจัดการ แต่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการขาดการสนับสนุนงบประมาณในการจัดจ้างตำแหน่งพนักงานธุรการช่างสภาพของปัญหาที่เกิดจากด้านงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง 3) ด้านเครื่องมืออุปกรณ์ ผลการวิจัย พบว่า ความเห็นผู้บริหาร

ระดับสูงของกรมที่ดินส่วนใหญ่ เห็นว่า กล้องที่ใช้ในการรังวัดปัจจุบันมีใช้ในสัดส่วน 2: 1 และบางส่วนมีอายุการใช้งานมานานและใช้ไม่ได้จริงแต่ยังไม่ได้จำหน่ายออกจากบัญชีเครื่องมืออุปกรณ์ อีกทั้งยังขาดอุปกรณ์เทคโนโลยีเช่นเดียวกันกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความเห็น ว่า จำนวนกล้องรังวัดไม่เพียงพอ กับจำนวนช่างรังวัดและที่มีอยู่บางส่วนก็ชำรุดเสื่อมสภาพตามอายุการใช้งานต้องได้รับการซ่อมแซม สภาพของปัญหาที่เกิดจากด้านเครื่องมือและอุปกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง 4) ด้านการบริหารจัดการ ผลการวิจัย พบว่า ความเห็นผู้บริหารระดับสูงของกรมที่ดินส่วนใหญ่ เห็นว่า การบริหารจัดการเป็นปัญหาหลักที่สำคัญ ระบบบริหารจัดการไม่ดีผู้บังคับบัญชาขาดคุณธรรม มอบหมายงานไม่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคลไม่บริหารจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ไม่มีระบบควบคุมและติดตาม ปัญหางานค้าง ความเห็นผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ เห็นว่า ปริมาณงานรังวัดมีมากเกินไป การจ่ายงานควรคำนึงถึง ความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชาไม่ยึดหลักคุณธรรม ไม่สอนงานเท่าที่ควรสภาพของปัญหาที่เกิด จากด้านการบริหารจัดการ อยู่ในระดับน้อย 5) ด้านนโยบายลดคิวรังวัด เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดปริมาณ งานค้างเพิ่มมากขึ้นความเห็นผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ เห็นว่านโยบายลดคิวรังวัดของกรมที่ดินเป็นสาเหตุ ของงานค้างในมือช่างรังวัดในสำนักงานที่ดินเนื่องจากในแต่ละเดือนช่างรังวัดต้องออกไปทำการรังวัด เป็นจำนวนมากทำให้ไม่มีเวลาดำเนินการในส่วนของงานที่รังวัดมาแล้ว

จากปัญหาเชิงพื้นที่และงานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานของสำนักงานที่ดิน ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารจะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้นได้ ผู้วิจัย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมส่วน ที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากการที่บุคคล จะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวเองภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลนั้น ๆ (McClelland, 1973) ซึ่งสอดคล้องกับ สุรพงษ์ มาลี (2549) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) ช่วยให้องค์กรให้ความสนใจต่อพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของงานอย่างแท้จริง สามารถชี้จุดแข็งของบุคคลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและระบุจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง 2) สร้างความมั่นใจว่าการพัฒนานั้นมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ 3) ช่วยให้การใช้ทรัพยากรสำหรับการพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

จะช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากร ทั้งเรื่องงบประมาณและเวลาได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด 4) ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ทำหน้าที่สอนงานในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกรอบสมรรถนะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันว่าสมรรถนะใดที่จะนำไปสู่การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

นอกจากนั้น สมรรถนะทางการบริหารนั้น จะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารเพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหารในภาคราชการพลเรือนประกอบด้วย สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทบริหาร)

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหาร เป็นต้นว่า วิทยานิพนธ์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย พบว่าผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของสมรรถนะในการทำงานสมรรถนะเฉพาะด้านสมรรถนะทางการเมืองยกเว้นสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางแบ่งตามกระทรวง พบว่า กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และกระทรวงพาณิชย์มีสมรรถนะในการทำงานมากที่สุด กระทรวงการคลังมีสมรรถนะเฉพาะด้านมากที่สุดกระทรวงพาณิชย์มีสมรรถนะทางการเมืองมากที่สุดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีสมรรถนะทางจริยธรรมมากที่สุดปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และฝึกอบรมระดับการศึกษาและลักษณะงานมีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะปัจจัยประสบการณ์ทำงานและฝึกอบรมและระดับการศึกษา นอกจากนี้สมรรถนะการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้านและสมรรถนะทางจริยธรรมและสมรรถนะทางการเมือง รวมทั้งสมรรถนะเฉพาะด้านมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรมในขณะที่สมรรถนะทางการเมืองมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรมด้วยตัวแบบและแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง (Competency Base Learning) ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงเกษตรและสหกรณ์โดดเด่นในสมรรถนะในการทำงานและสมรรถนะทางจริยธรรมในขณะที่สมรรถนะเฉพาะด้านและสมรรถนะทางการเมืองเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนาผู้บริหารระดับกลางกระทรวงอุตสาหกรรมไม่โดดเด่นในสมรรถนะด้านใดชัดเจนเพราะทุกสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงน่าจะพัฒนาสมรรถนะในทุกด้านเพิ่มขึ้นผู้บริหารระดับกลางกระทรวงการคลังโดดเด่นในสมรรถนะเฉพาะด้านโดยที่สมรรถนะในการทำงานสมรรถนะทางการเมืองและสมรรถนะทางจริยธรรมต้องพัฒนาผู้บริหารระดับกลางกระทรวงพาณิชย์โดดเด่นในสมรรถนะทางการเมืองและควรพัฒนาสมรรถนะ

เฉพาะด้านกับสมรรถนะทางจริยธรรมเพิ่มขึ้น ทำนองเดียวกันกับ ญัฐศรีณย์ ชุมวรรฐายี (2560) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารและพัฒนาเมืองตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารและพัฒนาเมืองด้าน สมรรถนะ พบว่า ระดับความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารและพัฒนาเมืองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ทั้ง 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะส่วนบุคคล อยู่ในระดับมาก สมรรถนะหลัก อยู่ในระดับมาก และสมรรถนะสายงาน อยู่ในระดับปานกลาง สามารถนำมาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้าน เช่น วิชาการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร วิชาการพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษ วิชาการวิเคราะห์โครงการและการบริหารโครงการและแนวทางบูรณาการการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารและพัฒนาเมืองกับการเรียนการสอน เช่น จัดทำแผนปฏิบัติการฝึกภาคสนามร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่นเดียวกันกับ สุกันต์ แสงโชติ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านสมรรถนะการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านสมรรถนะการสร้างความร่วมมือ ด้านสมรรถนะการสื่อสารและด้านสมรรถนะการพัฒนาบุคลากรตามลำดับ 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากจำนวน 7 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การจัดการความรู้เจตคติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ การบริหารแบบมีอาชีพและประสิทธิภาพการสื่อสารและอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบรรพชาตามลำดับ 3) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.37 การบริหารแบบมีอาชีพมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.3 4 การจัดการความรู้มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล โดยรวมเท่ากับ 0.2 4 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบรรพชา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.1 7 และความฉลาดทางอารมณ์มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.17 สามารถพยากรณ์การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยร้อยละ 3.11 อย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย 4.1 การพัฒนาการบริหารแบบมีอาชีพและ 4.2) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบรรพชา มี ซึ่งทั้งสองประการมุ่งเน้นการส่งเสริมและผลักดัน พิสูจน์สมรรถนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จโดยจะต้อง

กระทำผ่านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ การพัฒนาการจัดการความรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.80$) จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 3.80$) ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 3.75$) ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์ ($\bar{X} = 3.73$) ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาได้จากค่า Chi-Square = 123.736, df = 72, P = 0.072, CFI = 0.972, TLI = 0.965, SRMR = 0.031, RMSEA = 0.061 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหารและปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหารร่วมกัน มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยมีอำนาจพยากรณ์ ได้ร้อยละ 76.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ได้แก่ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ซึ่งจะเป็ตัวผลักดันทำให้เกิด 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังส่งผลต่อ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร เป็นต้น 4) ผลการประเมินยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย มีความเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ย(Mean) เท่ากับ 4.40 ค่ามัธยฐาน (Median) ระหว่าง 4-5 ค่าฐานนิยม (Mode) ระหว่าง 4-5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) อยู่ระหว่าง 1.00-1.50 เช่นเดียวกับ ลำดวน ดวงคมทา (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน ($\bar{X} = 3.95$) ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.91$) และด้านการมองภาพองค์กรรวม ($\bar{X} = 3.89$) 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.89$) ด้านการทำงาน

เป็นที่ม ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.87$)และด้านความเป็นผู้นำและการดูแลใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.81$) 3) องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ด้านการดำเนินการเชิงรุก และด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.704 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางได้ร้อยละ 49.6 4) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย การพัฒนาการวางกลยุทธ์ภาครัฐ การพัฒนากระบวนการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การพัฒนาการดำเนินการเชิงรุก และการพัฒนาความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางเป็นอย่างไร

1.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง มีอะไรบ้าง

1.2.3 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ที่เหมาะสมมีลักษณะอย่างไร

1.2.4 ผลการยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง มีลักษณะอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1.3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1.3.3 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1.3.4 เพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1.4 สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาการบริหารงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางทั้งหมด 37 แห่ง ได้แก่ สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ และสาขา (กุฉินารายณ์, กมลาไสย, ยางตลาด, สมเด็จ และหนองงูเห่า) สำนักงานที่ดินจังหวัดขอนแก่น และสาขา (บ้านไผ่, บ้านฝาง, แวงน้อย, สีชมพู, ภูเวียง, พระยืน, พล, หนองสองห้อง, หนองเรือ, น้ำพอง, มัญจาคีรี, กระนวน และชุมแพ) สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคามและสาขา (โกสุมพิสัย, เชียงยืน, บรบือ, พยัคฆภูมิพิสัย, วาปีปทุม และนาเชือก) สำนักงานที่ดินจังหวัดร้อยเอ็ดและสาขา (เกษตรวิสัย, จตุรพักตรพิมาน, พนมไพร, โพนทอง, เสลภูมิ, สุวรรณภูมิ, อาจสามารถ, ปทุมรัตน์ และธวัชบุรี)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (กาฬสินธุ์, ขอนแก่น, มหาสารคาม และร้อยเอ็ด) จำนวน 740 คน (ฝ่ายอัตรากำลังกองการเจ้าหน้าที่ กรมที่ดิน, 2562)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง จำนวน 420 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ไม่น้อยกว่า 20 เท่าของตัวแปร (Hair, 2006, p. 112)

2.2.1 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัย ออกแบบการสุ่มตัวอย่างแบบ 2-Stage Sampling เป็นวิธีที่ประชากรแต่ละหน่วยมีโอกาสถูกสุ่มมาเป็นกลุ่มตัวอย่างเท่า ๆ กัน เพื่อเป็นการกระจายกลุ่มตัวอย่างและครอบคลุมในแต่ละจังหวัด ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยการกำหนดสัดส่วนแล้วใช้วิธีสุ่มแบบอย่างง่าย

ตารางที่ 1.1 สัดส่วนจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
กาฬสินธุ์	137	78
ขอนแก่น	266	151
มหาสารคาม	152	86
ร้อยเอ็ด	185	105
รวม	740	420

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

3.1 ตัวแปรต้น ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบไปด้วย

- 3.1.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
- 3.1.2 การคิดเชิงปฏิกิริยา
- 3.1.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- 3.1.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

3.2 ตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงเหตุและผล มี 2 ตัวแปร คือ

3.2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบไปด้วย

3.2.1.1 การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร

3.2.1.2 การได้รับข้อมูลข่าวสาร

3.2.1.3 การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า

3.2.1.4 การได้รับโอกาสในการพัฒนา และรับรองความสามารถ

3.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบไปด้วย

3.2.2.1 ความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ

3.2.2.2 ความต้องการแข่งขันในการทำงาน

3.2.2.3 ความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่างๆ

3.3 ตัวแปรตาม ซึ่งเป็นปัจจัยผลลัพธ์ คือ สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบไปด้วย

3.3.1 ภาวะผู้นำ

3.3.2 วิสัยทัศน์

3.3.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

3.3.4 การนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3.3.5 การควบคุมตนเอง

3.3.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาระยะนี้ ระหว่างเดือนตุลาคม-ธันวาคม 2562

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1. ขอบเขตการวิจัย

1.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ ดังนี้ สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้แก่ จังหวัดกาฬสินธุ์, จังหวัดขอนแก่น, จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด

1.2 ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการศึกษาในระยะนี้ ผู้วิจัย กำหนดไว้จาก 2 แหล่ง ดังนี้

1.2.1 แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร

1.2.2 แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยการจัดประชุมระดมความคิดเห็น (Focus Group Discussion)

1.3 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการวิจัยขั้นตอนนี้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายผู้ให้ข้อมูล และแสดงความคิดเห็น คือ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยการสังเคราะห์ผลการวิจัย วิเคราะห์ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ศึกษาบริบทที่เกี่ยวข้อง และโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายแบบการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ และเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ยังต้องคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่ยินดีเสียสละเวลาได้ สามารถตอบแบบสอบถามได้จนเสร็จสิ้นกระบวนการ และสามารถติดต่อได้สะดวก ผู้วิจัย ได้กำหนดผู้เชี่ยวชาญ (Eisner, 1976, pp. 135-150) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเลือกแบบการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 15 คน ช่วงของความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .50-.48 ความคลาดเคลื่อนลดลง .02 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1.3.1 ตัวแทนผู้บังคับบัญชา จำนวน 5 คน

1.3.2 ตัวแทนผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 5 คน

1.3.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะของผู้บริหาร จำนวน 5 คน

1.4 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาการสร้าง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยการวิเคราะห์ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำผลการวิจัยระยะที่ 1 มาเป็นประเด็นในการสร้างรูปแบบ

1.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยระยะนี้ อยู่ระหว่างเดือนมกราคม-มีนาคม 2563

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย โดยการจัดประชุมระดมความคิดเห็น (Focus Group Discussion) โดยใช้แบบบันทึกข้อสนทนประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริบทของการวิจัย แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเปรียบเทียบตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุและผลที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง เป็นสมการโครงสร้างเชิงทฤษฎี โดยอาศัยหลักการเหตุผลลำดับความสัมพันธ์การเกิดก่อนหลัง (Birth Order) ของปัจจัยลักษณะที่มีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่จังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1. ขอบเขตการวิจัย

1.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ ดังนี้ สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้แก่ จังหวัดกาฬสินธุ์, จังหวัดขอนแก่น, จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด

1.2 ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการศึกษาในระยนี้ ได้แก่ แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ด้านสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

1.3 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการวิจัยขั้นตอนนี้ กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็น คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินและโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง เป้าหมายแบบการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

1.4 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยระยะนี้ ผู้วิจัย ได้นำผลจากการวิจัยระยะที่ 2 มาเป็นประเด็นในการสร้างแบบสอบถามเพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยระยะนี้ อยู่ระหว่างเดือนเมษายน-มิถุนายน 2563

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง หมายถึง สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์และสาขา (กุฉินารายณ์, กมลาไสย, ยางตลาด, สมเด็จ และหนองศรี) สำนักงานที่ดินจังหวัดขอนแก่นและสาขา (บ้านไผ่, บ้านฝาง, แวงน้อย, สีชมพู, ภูเวียง, พระยืน, พล, หนองสองห้อง, หนองเรือ, น้ำพอง, มัญจาคีรี, กระนวน และชุมแพ) สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคามและสาขา (โกสุมพิสัย, เชียงยืน, บรบือ, พยัคฆภูมิพิสัย, วาปีปทุม และนาเชือก) สำนักงานที่ดินจังหวัดร้อยเอ็ดและสาขา (เกษตรวิสัย, จตุรพักตรพิมาน, พนมไพร, โพนทอง, เสลภูมิ, สุวรรณภูมิ, อาจสามารถ, ปทุมรัตน์ และธวัชบุรี)

รูปแบบ (Model) หมายถึง ชุดของการบริหารที่สร้างขึ้นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

การพัฒนา (Development) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่ก้าวหน้าและสร้างสรรค์โดยวิธีการหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดหรือเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

สมรรถนะของผู้บริหาร หมายถึง ชีตความสามารถทางการบริหารจัดการองค์การของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่

1. สภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระวัตถุประสงค์และเวลา แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ กำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงานหรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

2. วิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้น เกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร อธิบายให้ผู้อื่นและเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการ แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และริเริ่มกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) หมายถึง เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ภาครัฐและส่วนราชการว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ สามารถวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงาน ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนด กลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐ ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบ ราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้และประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิด ชี้นำในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ

4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) หมายถึง เห็นความจำเป็น ของการปรับเปลี่ยนและปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เข้าใจ และยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนความพยายาม ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เปรียบเทียบ ให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญและสร้าง ความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

5. การควบคุมตนเอง (Self Control) หมายถึง ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสม ในทุกสถานการณ์ รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยง จากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดอารมณ์รุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราว เพื่อสงบสติอารมณ์ รู้สึกได้ถึงอารมณ์ในระหว่างสนทนาหรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่ว โดยยังคงสามารถปฏิบัติงาน ต่อไปได้อย่างสงบ สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียด และความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น บริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงานและระงับอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจ และแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ

6. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others) หมายถึง สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน ชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือ แหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนา หรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้าง ความมั่นใจในการปฏิบัติงาน วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และมอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนา อย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง หมายถึง เงื่อนไขที่มีผลต่อขีดความสามารถทางการบริหารจัดการของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง การใช้กระบวนการของความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลหรืออาศัยอำนาจหน้าที่จากตำแหน่งของตนในการวางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร และแสวงหาให้ร่วมมือร่วมใจกับตนในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) หมายถึง มีวิสัยทัศน์ชัดเจน กว้างไกล กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม ทบทวนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพองค์กร ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค

1.2 การคิดเชิงปฏิวัติ (revolutionary thinking) หมายถึง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ ใช้ความคิดสร้างสรรค์กระตุ้นการทำงานของบุคลากร จัดประชุมสะท้อนความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนออก

1.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (The Transfer of Strategy to Action) หมายถึง สื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ของหน่วยงาน ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร

1.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (The Creation of Corporate Culture) หมายถึง กำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคไทยแลนด์ 4.0 สร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดองในองค์กร เลือกรับวัฒนธรรมค่านิยมที่มีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (Empowerment) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนหรือให้ทรัพยากรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มความสามารถและสมรรถนะในการทำงาน ทั้งยังเป็นการสร้างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ประกอบด้วย

2.1 การช่วยเหลือสนับสนุนและการจัดสรรทรัพยากร หมายถึง มีการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงาน มีการจัดสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้สะดวกเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

มีการยอมรับความสามารถผู้ปฏิบัติงานหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ทั้งสำเร็จ หรือผิดพลาด มีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน

2.2 การจัดการข้อมูลข่าวสาร หมายถึง มีการกระจายข่าวสารวิธีการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ มีการรายงานการปฏิบัติงานอย่างทันท่วงทีและประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.3 การสนับสนุนโอกาสในการก้าวหน้า หมายถึง ให้การสนับสนุนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรและให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบ และความถนัดของบุคลากร

2.4 การให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถ หมายถึง ให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ และทักษะของตน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้ วิธีการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ส่งเสริมทีมงานด้วยการให้รางวัล เช่น การชมเชย การพิจารณาผลตอบแทน ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แม้จะยุ่งยากลำบากก็ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขัดขวาง พยายามหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะแก้ไขปัญหา อันจะนำตนไปสู่ความสำเร็จ มุ่งมั่นที่จะทำให้อัติเลิศเพื่อบรรลุมาตรฐานที่ตนตั้งไว้ ประกอบไปด้วย

3.1 ความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ หมายถึง ตั้งมาตรฐานของผลการทำงานของตนเองไว้สูงเพื่องานที่ดีเลิศ ใฝ่การฝึกอบรมที่ทำให้เกิดความชำนาญพิเศษในงานที่รับผิดชอบ มั่นใจว่าสามารถทำงานให้ได้มาตรฐานดีกว่าที่ผ่านมาพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ดีเด่นทุกครั้งและสนใจเรียนรู้งานและทำงานที่ให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

3.2 ความต้องการแข่งขันในการทำงาน หมายถึง การทำงานแข่งขันกับผู้อื่นและใช้ความพยายามและความสามารถอย่างเต็มที่ เปรียบเทียบผลงานของตนเองกับผู้อื่นเสมอเพื่อปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นใช้กลยุทธ์และกลเม็ดกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถเทียบเท่าเทียมกัน และรู้สึกประสบความสำเร็จหากสามารถทำงานได้ดีกว่าผู้อื่น

3.3 ความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่างๆ หมายถึง ความพยายามมากพอเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ชอบแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากและท้าทายความสามารถ ไม่นัดในเรื่องใดจะพยายามเอาชนะในเรื่องนั้น โดยการเรียนรู้อย่างหนักเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้และปรึกษาหารือกับผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้นเสมอ เพื่อแก้ไขปัญหาให้สามารถลุล่วงไปได้

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ประโยชน์ทางวิชาการ ผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินในพื้นที่ที่ยังไม่ได้ศึกษา รวมไปถึงมีประโยชน์ในการเสริมสร้างและสะท้อนการทำงาน ขยายองค์ความรู้ใหม่ ๆ สำหรับเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ตลอดจนผู้ที่สนใจนำไปขยายขอบเขตการศึกษาปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินให้กว้างขวางและลึกซึ้ง ต่อไป

1.7.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงาน หากพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเหมาะสมกับบริบทของสำนักงานที่ดินในพื้นที่ใด ก็สามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ผู้วิจัย ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ไว้ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. สมรรถนะในระบบราชการไทย
4. สมรรถนะผู้บริหาร ข้าราชการพลเรือนสามัญ
5. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ
6. บริบททั่วไป
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนา

2.1.1 ความหมายของรูปแบบ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะที่คล้ายคลึง ดังนี้

ทิตนา แคมมณี (2552, น. 220) ให้ความหมายว่า รูปแบบ คือ เครื่องมือทางความคิด ที่บุคคลใช้ในการแสวงหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลายเป็นรูปธรรมของความคิด ที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบาย แผนผังไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

รัตนะ บัวสนธ์ (2552, น. 124) ได้กล่าวถึง ความหมายของรูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1. แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริงรูปแบบ ในความหมายนี้ มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า โมเดล ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์โมเดลเสื้อ เป็นต้น

2. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อ ที่เรียกว่า รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)

3. แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้ บางทีเรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

วาร์โ พังสวัสตี (2553, น. 3) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

Reber (1985, p. 447) ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สะท้อนภาพ (Mirror) ทำซ้ำ (Duplicate) หรือเลียนแบบ (Imitate) สิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางใดทางหนึ่งที่แสดงให้เห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ที่สังเกตได้จากข้อมูลหรือจากธรรมชาติรูปแบบนั้นอาจจะมีลักษณะเป็นวัตถุ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นมาในการศึกษาการทำงานของหูหรือเป็นทางคณิตศาสตร์ เช่น รูปแบบที่ใช้ในการศึกษาทางจิตวิทยา หรืออาจจะเป็นการผสมผสานระหว่างลักษณะของทั้งสองประการที่กล่าวข้างต้น เช่นรูปแบบที่นำมาใช้ในงานวิจัยทางด้านปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ถ้านำมาใช้ในความหมายนี้ รูปแบบจะกลายเป็นทฤษฎีย่อยซึ่งระบุกระบวนการ คุณค่าและประโยชน์ที่จะนำไปใช้ ซึ่งเกิดขึ้นจากผลของการศึกษาวิจัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีต่าง ๆ

Corsini (2002, p. 603) อธิบายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทน (คำพูด ปริมาณแผนภูมิ) ของกฎเกณฑ์หรือสมมติฐานต่าง ๆ ที่นำเสนอเพื่ออธิบายสภาพการหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนมากมักจะแสดงในรูปของความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันหรือความสัมพันธ์เชิงเหตุผลดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาจากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้ศึกษาแสดงความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบ และใช้เป็นสื่อเพื่อให้เข้าใจง่าย สามารถ ตรวจสอบเพื่อเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้และทำให้เข้าใจได้ชัดเจน

2.1.2 การพัฒนารูปแบบ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบนั้น อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไปแต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่

สมุทร ชำนาญ (2546, น. 15) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคมแบ่งการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบด้วย การสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นการพัฒนาแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาขณะที่การพัฒนาแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของ

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548, น. 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม การศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่อง การวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษาครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัย ต่อไป

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550, น. 179-180) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่อง
ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ปรัชญาและหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง
2. กลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง
3. จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง
4. โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง
5. หลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาต่อเนื่อง
6. วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง
7. สื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง
8. การติดตามและประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่อง และ
9. การเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน

อัมพร พงษ์กัสนนันท์ (2550, น. 274-275) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบ
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ
ได้แก่

1. ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา
2. หลักสูตร
3. การจัดการเรียนรู้
4. การประเมินผลการเรียนรู้
5. การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ และการเทียบระดับการศึกษา
6. การบริหารและการจัดการศึกษา
7. กลุ่มเป้าหมาย และ
8. การมีส่วนร่วมของพ่อแม่และชุมชน

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนแต่ขั้นตอนโดยทั่วไป
จะต้องผ่านขั้นตอนของแสวงหาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้าง
รูปแบบนั้นให้ชัดเจน จากนั้นจึงระบุสมมุติฐานและหลักการสำคัญของรูปแบบแล้วจึงทำการสร้างรูปแบบ
ตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมของโครงการหรือกิจกรรม
และหาคุณภาพของรูปแบบนั้นต่อไป ขณะที่การพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสามขั้นตอน กล่าวคือ
ขั้นการสร้างรูปแบบ ขั้นการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและขั้นการหาคุณภาพของรูปแบบ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ หรือ Competency คือ ความสามารถของบุคคลในองค์กร สมรรถนะมีจุดเริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1960 มาจากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ในรายละเอียดของบทความนั้น ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคลกับทักษะและความรู้ด้วยวิธีการวัดผลทาง IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ซึ่งผลคะแนนของผู้มี IQ สูงแต่ไม่อาจปฏิบัติงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ โดยสรุปได้ว่า การวัดผลทางด้าน IQ นั้น ไม่สามารถทำนายความสามารถที่ดีได้จริง ต่อมาใน ค.ศ. 1970 McClelland ได้ทำการทดลองกับพนักงานบริษัท Mober โดยใช้แบบทดสอบด้านทักษะที่จำเป็นต่อตำแหน่งด้านการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ที่คะแนนสอบได้ดีแต่กลับไม่มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ผลการทดสอบดังกล่าวทำให้ McClelland ได้ทำการคิดค้นเครื่องมือหรือแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเรียกเครื่องมือนี้ว่า BEI (Behavioral Event Interview) เพื่อการค้นหาพฤติกรรมการทำงานที่ดีของพนักงานออกจากพนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ดี เรียกว่า พฤติกรรมนี้ว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competency) ต่อมาใน ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนหนังสือเรื่อง Testing for Competency Rather Than Intelligence โดยมีรายละเอียดที่กล่าวถึง ความถนัด ความรู้หรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวทำนายของผู้มีผลงานที่ดีแต่สมรรถนะของบุคคลหรือความสามารถในตัวบุคคลนั้น (Personal Competency) เป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่า หรือเป็นการสะท้อนถึงผู้ที่มีผลคะแนนสอบดีหรือคนเรียนเก่ง ไม่สามารถทำงานได้เก่งเสมอไปจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ทำโดยจะกล่าวได้ว่า ผู้นั้นเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูงนั่นเอง จากหนังสือดังกล่าว ทำให้ทฤษฎีของ McClelland เป็นที่ยอมรับจากนักวิชาการทั่วโลกและมีการวิจัยและพัฒนาการทางด้านทฤษฎีมากขึ้นและได้นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐอย่างกว้างขวางสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการเป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน (Personal Appraisal) ความเห็นของ McClelland ยังแบ่งประเภทของ สมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความรู้ ทักษะที่เป็นพื้นฐานที่บุคคลจะต้องมีในงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่จะต้องขาย ความรู้ในเรื่องของระเบียบงานสารบรรณที่ตนเองจะต้องทำการจัดทำหนังสือราชการ เป็นต้น กลุ่มที่ 2 เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างจากผู้อื่นหรือเป็นองค์ประกอบของการทำงานที่ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น สมรรถนะของกลุ่มนี้เป็นการมุ่งประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะเพื่อให้เกิดสำเร็จในงานที่ทำ ดังนั้น ความรู้อย่างเดียวจึงไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะแต่ต้องเป็นความรู้ที่ได้รับการประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จ ความรู้จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสมรรถนะ ยกตัวอย่าง เช่น มีความรู้และความไม่แน่นอนของตลาดในผลิตภัณฑ์ตัวหนึ่งแต่ก็ยังไม่ได้เป็นความสามารถหรือสมรรถนะ หากแต่เพียงนำความรู้และความไม่แน่นอนของตลาดมาทำการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์ที่สามารถทำให้ตลาดมีความต้องการมากขึ้น นั่นถือว่าเป็นสมรรถนะและสมรรถนะก็ไม่ใช่ว่าแรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่มาจากแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย ยกตัวอย่าง เช่น ความต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการผลงานที่ดี ส่งผลต่อการมุ่งแสวงหาองค์ความรู้ เพื่อที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในงานที่ปฏิบัติจนเกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ของงานได้ จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่มาจากตัวบุคคล ที่สะท้อนออกมาอยู่ในรูปพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ โดยประกอบของ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social–Role) ภาพลักษณ์ภายในตัวตน (Self–Image) คุณลักษณะส่วนบุคคลหรืออุปนิสัย (Trait) และแรงจูงใจหรือแรงผลักดันเบื้องต้น (Motive) ซึ่งส่วนประกอบเหล่านี้ หากเปรียบเสมือนก้อนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) จะสามารถแบ่งออกเป็น ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่มองเห็นและส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่มองไม่เห็นหรือจมอยู่ใต้น้ำ ส่วนที่มองเห็น คือ ความรู้ และทักษะ ซึ่งเป็นส่วนที่แสดงออกให้เป็นหรือสามารถวัดได้ไม่ยาก และสามารถพัฒนาในส่วนนี้ได้ไม่ยาก ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำหรือเป็นส่วนที่แสดงออกมาให้เห็นได้ยากหรือต้องมีวิธีการสังเกตหรือต้องใช้ระยะเวลาในการสังเกตเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากแต่ก็ไม่ใช้หมายความว่า จะพัฒนาไม่ได้เลยแต่ต้องใช้ระยะเวลาบ่มเพาะและต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญส่วนนี้ ได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม แนวคิด บุคลิกประจำบุคคล หรืออุปนิสัยและแรงจูงใจ

สรุปได้ว่า ความหมายของสมรรถนะของ McClellan ว่าสมรรถนะนั้น เกิดจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลที่ส่งเสริมให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยสมรรถนะกลุ่มแรกเป็นสมรรถนะพื้นฐานหรือเป็นเพียงความรู้ และทักษะที่สามารถนำไปใช้งานได้โดยตรง ตรงกับความหมายของ Spencer ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งสอดคล้องกับ Hay Group ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ คือ ชุดแบบแผนทางพฤติกรรมความสามารถ ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จสำหรับการนำมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและพัฒนาองค์กรเพื่อให้สมาชิกภายในองค์กรได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ จึงกลายเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปตามที่องค์กรนั้นคาดหวังอยากให้เป็นในหนังสือของ Richard Boyatzis ชื่อ The Competent Manager: A Model Effective Performance ในปี 1982 ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างมากในภาคเอกชนและภาครัฐอย่างมาก

2.2.1 สมรรถนะบุคคล (Personal Competency)

ในการออกแบบเครื่องมือทางด้านพฤติกรรมเพื่อเป็นการคาดคะเนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่สูงในความหมายของ McClellan และ Spencer ซึ่งกลายเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กรในแนวคิดของ Group และ Boyatzis จึงทราบได้ว่า ในการนิยามความหมายของสมรรถนะพื้นฐานหรือสมรรถนะโดยทั่วไป คือ ความสามารถของบุคคลที่มีองค์ประกอบ 2 ด้าน ใหญ่ ๆ ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นได้และพฤติกรรมที่ไม่แสดงออกมาให้เห็นหรือพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นได้ยาก หรือคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำแข็งในทฤษฎีก่อนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ McClelland ดังภาพที่ 2.1 ซึ่งประกอบด้วย

1. องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ที่บุคคลนั้นมีอยู่ อาจเป็นความรู้ที่เกิดจากความเข้าใจเองแต่กำเนิดหรือเป็นความรู้ที่เกิดจากการศึกษาเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ก็ได้
2. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถที่ได้รับการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะนี้เกิดขึ้นได้จากพรสวรรค์ ตลอดจนการศึกษาและการฝึกฝนเป็นประจำ
3. แนวความคิดส่วนบุคคล (Self Concept) คือ กรอบความคิด ค่านิยม การรับรู้ และสิ่งที่ยึดถือส่วนตัวที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นการตีความส่วนบุคคล
4. คุณสมบัติประจำตัว (Traits) คือ คุณสมบัติส่วนบุคคลที่รวมถึงบุคลิก ลักษณะนิสัยใจคอ ตลอดจนการกระทำต่าง ๆ ที่ทำจนเกิดเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลนั้นขึ้น รวมไปถึงความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลนั้นด้วย
5. แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งที่ตั้งใจและกระตุ้นให้เกิดการกระทำที่คนคนนั้นพึงใจ จะกระทำองค์ประกอบเหล่านี้ มีส่วนสำคัญในการสร้างสมรรถนะให้กับคนคนนั้น โดยสมรรถนะที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากหลายองค์ประกอบสนับสนุนซึ่งกันและกันหรือทุกองค์ประกอบรวมกันก่อให้เกิดสมรรถนะขึ้นได้ และท้ายที่สุดนั้น จะกลายเป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes) หรือเป็นสิ่งที่ต้องการต้องการให้เป็น เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในจิตใจแต่ถ้ามีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการได้

มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามของหลักสมรรถนะโดยทั่วไป ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้น ๆ ที่ต้องการ ซึ่งคำว่า สมรรถนะ ไม่ได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรม แต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัย ส่วนลึกของตนด้วย ดังนั้น สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

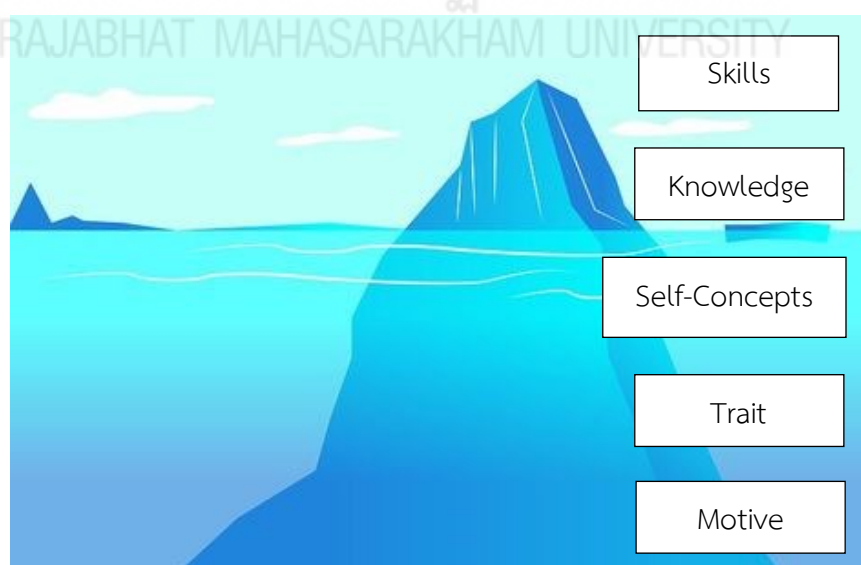
สฤกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

McClellan (1973) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะ

Spencer and Spencer (1993) คือ คุณลักษณะของความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลที่อยู่เบื้องลึกและฝังแน่นเป็นแนวพฤติกรรมที่สามารถนำแนวคิดนี้ไปใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

Group (2005) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เลิศของงาน ความสามารถ และคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จสำหรับการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงาน และการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนาตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

สรุปได้ว่า สมรรถนะพื้นฐานหรือสมรรถนะโดยทั่วไปนั้น คือ สมรรถนะของบุคคล (Personal Competency) หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคล ที่แสดงออกมาให้เห็นได้ชัดเจนในรูปแบบของความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) โดยที่มีแรงผลักดันมาจากเบื้องลึกในตัวบุคคลที่ไม่อาจแสดงออกมาให้เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ แรงจูงใจ ความคิดเห็นและค่านิยม นิสัยใจคอ หรือที่เรียกว่า พฤตินิสัยหรือ (Attributes)



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ McClelland

2.2.2 การประยุกต์ใช้สมรรถนะในองค์กร

McClelland (1974) ได้ให้จำแนกลักษณะของสมรรถนะไว้ 2 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่ สมรรถนะที่เป็นพื้นฐานหรือสมรรถนะโดยทั่วไป ซึ่งเกิดจากความรู้ และทักษะ ที่ใช้ในงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยมีแรงผลักดันเบื้องลึกที่อยู่ภายในที่ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้มีพฤติกรรม ที่แสดงออกมาตามที่องค์กรนั้นต้องการ ส่วนสมรรถนะอีกประเภทนั้นจะเป็นสมรรถนะหรือความสามารถ ที่มาจากการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะกับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมได้ ยกตัวอย่างเช่น เป็นพนักงานขายสินค้าในผลิตภัณฑ์ประเภทหนึ่งแต่มีความรู้นอกจากตัวผลิตภัณฑ์แล้วยังจะมีความรู้ ในด้านการตลาด จึงทำให้วิเคราะห์ได้ว่าผลิตภัณฑ์นี้จะต้องได้รับการพัฒนาทางด้านการปรับปรุงทางด้าน คุณภาพผลิตภัณฑ์และการบรรจุภัณฑ์ จนทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นเป็นที่ต้องการของตลาดมากขึ้นจนทำให้ สามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นทางตลาดได้และกลายเป็นบริษัทที่ครองตลาดไปในที่สุดและนั่นจึงเป็นสมรรถนะ ที่เหนือกว่าสมรรถนะพื้นฐานหรือสมรรถนะทั่วไป นั่นคือ สมรรถนะของการประยุกต์ใช้ซึ่งสมรรถนะ ของการประยุกต์ใช้นั้นหากเปรียบระดับของการประยุกต์ใช้แล้วสามารถแบ่งแยกประเภทของสมรรถนะ ได้อีกหลายระดับ ได้แก่ สมรรถนะขององค์กร (Core Competency) สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะ ตามตำแหน่งงาน (Function Competency) สมรรถนะทางการจัดการ (Managerial Competency) ซึ่งการจำแนกประเภทเหล่านี้ เป็นการแสดงถึงการนำหลักสมรรถนะไปใช้ในองค์กรซึ่งระดับความสามารถ ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจะต้องมีความจำเป็น กับระดับสมรรถนะที่ตนเองครองตำแหน่งอยู่ เช่น พนักงานในระดับปฏิบัติการก็ควรจะมีสมรรถนะในงานหรือ มี Function Competency) ผู้บริหาร ระดับสูง ก็ควรจะมีสมรรถนะทางการจัดการ หรือ มี Managerial Competency ในการทำงาน และองค์กรที่มีบุคลากรทุกประเภทและทุกระดับอยู่ก็จะต้องมีค่านิยมร่วมขององค์กรอยู่เพื่อจะทำให้ องค์กรนั้นได้มีบุคลากรที่มีพฤติกรรมปฏิบัติงาน ร่วมกันส่งผลให้องค์กรนั้นมีการดำเนินงานที่บรรลุ เป้าหมายขององค์กรได้หรือเรียกว่า สมรรถนะขององค์กร หรือ Core Competency เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะ ทางด้านการประยุกต์ใช้นั้น สามารถนำหลักสมรรถนะพื้นฐานหรือสมรรถนะโดยทั่วไปมาทำการประยุกต์ใช้ ภายในองค์กรออกไปตามสถานการณ์ หรือตามระดับตำแหน่งของบุคลากรที่จำเป็นต้องมี เช่น สมรรถนะ ทางด้านการจัดการ สมรรถนะในงานหรือหน้าที่ศักยภาพองค์กรหรือค่านิยมร่วมองค์กรที่พนักงานพึงมี เป็นต้น

อากรณ ภูวิทย์พันธ์ (2553) ได้อธิบายการจัดแบ่ง Competency ที่ใช้กันอยู่ในองค์กร โดยส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Core Competency หมายถึง ความสามารถ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลัก ที่คาดหวัง ต้องการให้พนักงานทุกคนมีเหมือนกัน ซึ่งสามารถหลักที่กำหนดขึ้นนั้น จะวิเคราะห์มาจาก วิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ หรือนโยบายขององค์กร ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนด ความสามารถหลักเพื่อใช้เป็น กรอบในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรและผู้บริหารระดับสูง

แต่ละสายงานหรือกลุ่มงานต่าง ๆ จะร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดความสามารถหลักที่เหมาะสมของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นนั้นจะมีจำนวนไม่มากนัก ไม่เกิน 5 ข้อ ซึ่งสามารถหลัก ของแต่ละสายองค์กรที่กำหนดขึ้นนั้น จะไม่เหมือนกัน

2. Managerial Competency หมายถึง ความสามารถด้านบริหารจัดการองค์กร หรือ Professional Competency หรือ Structural Competency อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะเรียกชื่อไม่เหมือนกัน แต่แนวคิดเหมือนกัน คือ ความสามารถที่คาดหวังจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานขึ้นไป ที่ต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และคาดหวังจากผู้บริหารองค์กร ทั้งนี้ ความสามารถด้านบริหารจัดการ ที่กำหนดขึ้นในองค์กรจะมีจำนวนไม่มากนัก ประมาณไม่เกิน 5 ข้อ ผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ความสามารถด้านบริหารจัดการที่คาดหวังจากผู้บริหารองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรและผู้บริหารระดับสูงสุดของแต่ละกลุ่มงานหรือสายงานต่างๆ พบว่าโดยส่วนใหญ่ ความสามารถด้านบริหารจัดการ ที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารขององค์กร เช่น ความเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การวางแผนงาน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การสอนและการพัฒนาทีมงาน ความคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น

3. Function Competency หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้าน ตำแหน่งที่มีหน้าที่ต่างกันของแต่ละตำแหน่งงานจะไม่เหมือนกัน พบว่า การกำหนดสามารถแบ่งแยกได้ 2 ส่วน ได้แก่

3.1 Common Functional Competency เป็นความสามารถตามสายงานสายวิชาชีพ ทั้งนี้องค์กรจะกำหนดสายงาน สายวิชาชีพ โดยพิจารณาลักษณะงานที่เหมือนกันจัดให้อยู่ในสายงาน สายวิชาชีพเดียวกัน เช่น สายงานผลิต สายงานบุคคลและธุรการ สายงานบัญชีและการเงิน สายงานขายและการตลาด เป็นต้น หลังจากนั้น จึงกำหนดความสามารถที่เหมาะสมกับสายวิชาชีพ โดยทุกตำแหน่งงานที่อยู่ในสายวิชาชีพนั้น จะมี Common Function Competency ที่เหมือนกัน ซึ่งจะมีจำนวนข้อไม่มากนักประมาณ 2-3 ข้อ อาทิ Common Function Competency ของสายงานบุคคลและธุรการ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน การติดต่อประสานงานและมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

3.2 Specific Function Competency เน้นความสามารถเฉพาะงานที่ไม่เหมือนกัน แตกต่างกันตามขอบเขตที่รับผิดชอบ (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งงาน พบว่า Specific Function Competency จะมีจำนวนข้อไม่มากนักประมาณ 2-3 ข้อ ตามขอบเขตที่แตกต่างกันไป ในแต่ละตำแหน่งงาน ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้วิเคราะห์หา Specific Function Competency ก่อน หลังจากนั้น จึงให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง ดังเช่น พนักงานฝึกอบรมจะมีความสามารถเฉพาะงานตามตำแหน่ง ได้แก่ ความด้านการฝึกอบรม ทักษะการบริหารงานฝึกอบรม ความละเอียด

รอบคอบ เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากพนักงานสรรหา จะมี ความสามารถเฉพาะงาน ได้แก่ ความรู้ด้านการสรรหาคัดเลือก ทักษะการสัมภาษณ์งาน และการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ เป็นต้น

2.3 สมรรถนะในระบบราชการไทย

เมื่อมีการค้น พบว่า สมรรถนะอาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งในบางครั้ง อาจไม่สัมพันธ์กันกับความสามารถทางเขาวรรณปัญญา ส่งผลให้หน่วยงานเอกชนหลายแห่งในประเทศไทย ได้ตื่นตัวและนำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (เลิศชัย, 2550) โดยการประยุกต์ใช้ทั้งในการบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในภาคราชการของไทยนั้น ก็เห็นความสำคัญและให้ความสนใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จ้างบริษัท Hay Group มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการ แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยจัดตำแหน่งต่าง ๆ ในภาคราชการเป็น 18 กลุ่มงาน (Job Family) และกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งมีหลักการในการสร้างต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 1) การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องไม่ซ้ำกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร 2) จำนวนตัวความรู้ ทักษะและสมรรถนะจะต้องมีจำนวนไม่มากจนทำให้ไม่ได้ต้องมีจำนวนที่เหมาะสมกับความสามารถในการจดจำของบุคคลเพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้หรือปฏิบัติงานได้จริงในงานประจำวัน ข้าราชการในแต่ละประเภทตำแหน่งและระดับชั้นงานจะต้องมีการกำหนด (Mapping) ระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่ต้องการขั้นต่ำ โดยจะต้องกำหนดไม่ต่ำกว่าระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับขั้นต่ำที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน

2.3.1 สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการไทย

สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียดและระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง โดยส่วนราชการสามารถเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่กำหนดไว้ในคำอธิบายรายละเอียด ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่งในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 หรือเสนอให้ อ.ก.พ. กรม พิจารณา

กำหนดสมรรถนะทางการบริหารให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดหรืออาจปรับแต่งเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม โดยผลของการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งจะสัมพันธ์กับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจนภาคราชการด้านต่าง ๆ ได้แก่

2.3.1.1 การสรรหา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 42 เรื่องการรับบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคคลซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติด้วย

2.3.1.2 การบริหารผลงานและการให้ผลตอบแทน ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญได้ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นรายบุคคล โดยใช้สมรรถนะประกอบการประเมิน ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนั้นต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นจะมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของข้าราชการแต่ละราย รวมถึงหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร. 1008/ว 28 ลงวันที่ 22 ตุลาคม 2552 เรื่องการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งกำหนดให้นำผลของการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาใช้ประกอบการพิจารณาขอขึ้นเงินเดือนจากฐานในการคำนวณในแต่ละชั้นงาน ดังนั้น สมรรถนะเฉพาะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นจะมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนด้วย

2.3.1.3 การฝึกฝนและพัฒนา ตามหลักการพัฒนาข้าราชการตามมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้ยึดหลักสำคัญประการหนึ่ง คือ หลักสมรรถนะ กล่าวคือ การพัฒนาข้าราชการทุกระดับประเภทตำแหน่ง ทุกระดับ จะต้องเน้นการพัฒนาที่จะเสริมสร้างสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสม ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น จะมีผลต่อการกำหนดหลักสูตรและกระบวนการพัฒนาของข้าราชการในส่วนราชการ

2.3.1.4 การคัดสรร ในการย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญได้กำหนดให้ใช้กระบวนการประเมินสมรรถนะประกอบการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งในแต่ละชั้นงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันได้นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร ซึ่งจะมีผลต่อการเลื่อนระดับและการคัดสรรข้าราชการเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ

2.3.1.5 การวางแผนทางก้าวหน้าอาชีพ จากหลักการในการคัดสรรและการพัฒนา ซึ่งกำหนดให้สมรรถนะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพิจารณานั้น จึงผลให้ระบบการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการทุกรายต้องคำนึงถึงสมรรถนะบุคคลด้วย ดังนั้นการกำหนดต้นแบบสมรรถนะจำเป็นสำหรับตำแหน่ง ๆ ในส่วนราชการจะมีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดต้นแบบสมรรถนะที่มีความชัดเจน เพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

2.3.2 กลุ่มงานในระบบราชการ (Job Family)

การเข้ามาของสมรรถนะในองค์กรเอกชนและองค์การราชการนั้น เริ่มจากการนำเข้ามาใช้ในระบบการสรรหา คัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ และระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการในบริษัทเอกชน เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย เพื่อใช้ในการมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริษัทโดยมีทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน องค์กรของรัฐจะมองเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์หรือข้าราชการที่จะต้องได้รับการพัฒนาหรือต้องมีพฤติกรรมการทำงานที่จะส่งเสริมพันธกิจขององค์กร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. จึงได้ทำการศึกษาเพื่อนำสมรรถนะมาปรับใช้ในราชการที่เป็นภาพของงานบุคคล เฉพาะบางเรื่อง ได้แก่ ระบบการสรรหาและเลือกสรรระบบนักบริหารระดับกลาง ระบบนักบริหารระดับสูง ระบบพนักงานราชการ เป็นต้น สำหรับการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะเป็นเรื่องหลัก โดยจำแนกตำแหน่งต่าง ๆ ในภาคราชการเป็น 18 กลุ่มงาน (Job Family) ได้แก่

- 2.3.2.1 กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป
- 2.3.2.2 กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน
- 2.3.2.3 กลุ่มงานให้คำปรึกษา
- 2.3.2.4 กลุ่มงานบริหาร
- 2.3.2.5 กลุ่มงานนโยบายและวางแผน
- 2.3.2.6 กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา
- 2.3.2.7 กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน
- 2.3.2.8 กลุ่มงานออกแบบเพื่อการพัฒนา
- 2.3.2.9 กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
- 2.3.2.10 กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย
- 2.3.2.11 กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
- 2.3.2.12 กลุ่มงานส่งเสริมความรู้
- 2.3.2.13 กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิการ
- 2.3.2.14 กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม
- 2.3.2.15 กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน
- 2.3.2.16 กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน
- 2.3.2.17 กลุ่มงานการปกครอง

2.3.2.18 กลุ่มงานอนุรักษ์

2.3.3 สมรรถนะประจำกลุ่มงานในระบบราชการ (Function Competency)

แต่ละกลุ่มงานได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน งานละ 3 สมรรถนะ หรือในแต่ละกลุ่มสมรรถนะนั้น (Function Competency) ก็จะมีองค์ประกอบย่อยของแต่ละสมรรถนะกลุ่มงาน (Job Family) โดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดให้ มี 20 องค์ประกอบที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มสมรรถนะ ได้แก่

2.3.3.1 การคิดวิเคราะห์

2.3.3.2 การมองภาพรวม

2.3.3.3 การพัฒนาศักยภาพคน

2.3.3.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

2.3.3.5 การสืบเสาะหาข้อมูล

2.3.3.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

2.3.3.7 ความเข้าใจผู้อื่น

2.3.3.8 ความเข้าใจขององค์การระบบราชการ

2.3.3.9 การดำเนินการเชิงรุก

2.3.3.11 ความถูกต้องของงาน

2.3.3.12 ความมั่นใจในตนเอง

2.3.3.13 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

2.3.3.14 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

2.3.3.15 สภาวะผู้นำ

2.3.3.16 สุนทรียภาพทางศิลปะ

2.3.3.17 วิสัยทัศน์

2.3.3.18 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

2.3.3.19 ศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน

2.3.3.20 การควบคุมตนเอง

2.3.3.21 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

โดยมีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นและกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน มีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยกล่าวได้ว่า คือ ในระดับของสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Function Competency) องค์ประกอบสมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือ job Family จะเป็นตัวสนับสนุน

สมรรถนะระดับองค์กรหรือสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ซึ่ง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
2. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ
3. การยึดมั่นในความถูกต้องเป็นธรรม
4. การทำงานเป็นทีม

5. การบริการในระดับของสมรรถนะนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์ ยกตัวอย่าง เช่น สมรรถนะ องค์กรด้านหนึ่ง ข้าราชการหรือบุคลากรในองค์กรจะต้องมีสมรรถนะด้านการบริการซึ่งในการบริการนั้น หากดูถึงความสอดคล้องของตำแหน่งงานที่รับผิดชอบในงาน ซึ่งอาจเป็นงานเกี่ยวข้องกับงานเอกสาร ดังนั้นจะต้องมีความรู้ในงานระเบียบงานสารบรรณ เป็นต้น และในงานด้านเอกสารนั้นจะต้องมีคุณสมบัติ ด้านหนึ่งก็คือ มีความสามารถในความเข้าใจในระบบราชการ และความละเอียดถูกต้อง เป็นต้น

จึงทำให้สรุปได้ว่า สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Function Competency) จำเป็นต้องมีองค์ประกอบ ที่จำเป็น (Job Family) และทั้งสองส่วนจะต้องเป็นตัวสนับสนุน สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ซึ่ง สมรรถนะหรือความสามารถนั้น มักอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งจะอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นก็คือ ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และ ส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออก ต่อสังคมส่วนที่อยู่ใต้น้ำที่ผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้ มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ซึ่งในความหมาย ของสมรรถนะที่มีผู้นิยามไว้ต่าง ๆ กัน โดยทั่วไปกล่าวว่า ไม่มีคำนิยามใดถูกหรือผิดแต่ขึ้นอยู่กับว่าเป็น การนำสมรรถนะนำไปใช้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ศึกษาในระดับภาพย่อย ได้แก่ โครงการพัฒนาหลักสูตรการประเมินบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งแรกบรรจุ โครงการวิจัยความสามารถ ของข้าราชการพลเรือนสามัญ โครงการความสามารถของผู้บริหารระดับกลาง โครงการสมรรถนะ ผู้บริหารระดับสูง โครงการบริหารระบบพนักงานราชการ และโครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนซึ่งเป็นโครงการในภาพรวมเพื่อใช้ขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน ทั้งระบบ

2.4 สมรรถนะผู้บริหาร ข้าราชการพลเรือนสามัญ

ด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดเรื่องความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้และ ก.พ. ได้มีหนังสือตามที่ย้ำถึงแจ้งมติ ก.พ. เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการตำแหน่งประเภทวิชาการและตำแหน่งประเภททั่วไปมาเพื่อถือปฏิบัติในบัดนี้ ก.พ. ได้พิจารณากำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทบริหารเพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะดังนี้

1. มาตรฐานความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทบริหาร

1.1 มาตรฐานด้านความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทบริหาร ประกอบด้วย

1.1.1 ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.1.2 ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

1.2 มาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทบริหาร ประกอบด้วย

1.2.1 การใช้คอมพิวเตอร์

1.2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ

1.2.3 การคำนวณ

1.2.4 การจัดการข้อมูล

1.3 มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทบริหาร ประกอบด้วย

1.3.1 สมรรถนะหลัก

1.3.2 สมรรถนะทางการบริหาร

2. แนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารสายงานและระดับตำแหน่งให้ส่วนราชการศึกษามาตรฐานและคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะแล้วดำเนินการ ดังนี้

2.1 ด้านความรู้ความสามารถให้กำหนดรายละเอียดองค์ความรู้และระดับของความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทบริหารสายงานและระดับตำแหน่ง

2.2 ด้านทักษะให้กำหนดรายละเอียดและระดับของทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทบริหารสายงานและระดับตำแหน่งทั้งนี้ส่วนราชการอาจกำหนดจำนวนทักษะเพิ่มขึ้นตามลักษณะงานได้ตามความเหมาะสม

2.3 ด้านสมรรถนะให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดทั้งนี้ส่วนราชการอาจกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารเพิ่มเติมจากรายละเอียดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะเพื่อแสดงสมรรถนะของแต่ละระดับโดยให้กำหนดตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภทบริหารสายงานและระดับตำแหน่ง

2.4 ส่วนราชการอาจกำหนดระดับของความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารสายงานและระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นตามลักษณะงานได้ตามความเหมาะสม

2.4.1 มาตรฐานความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทบริหาร

ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งโดยกำหนดเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

2.4.1.1 ระดับความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

1) ความรู้ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ต่างๆที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

1.1) ระดับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทบริหารกำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถระดับที่ 2

1.2) ระดับความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการตำแหน่งประเภทบริหารกำหนดให้ต้องมีความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการระดับที่ 4

2.4.1.2 ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

1) ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและคล่องแคล่ว

1.1) การใช้คอมพิวเตอร์ตำแหน่งประเภทบริหารกำหนดให้ต้องมีทักษะระดับที่ 2

1.2) การใช้ภาษาอังกฤษตำแหน่งประเภทบริหารกำหนดให้ต้องมีทักษะระดับที่ 2

1.3) การคำนวณตำแหน่งประเภทบริหารกำหนดให้ต้องมีทักษะระดับที่ 2

1.4) การจัดการข้อมูลตำแหน่งประเภทบริหารกำหนดให้ต้องมีทักษะระดับที่ 2

ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถกำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งเพิ่มขึ้นได้ตามความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

2.4.1.3 ระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

1) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

1.1) สมรรถนะหลัก มี 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์บริการที่ดีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมและการทำงานเป็นทีม

1.1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตำแหน่งประเภทบริหารกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 5

1.1.2) บริการที่ดีตำแหน่งประเภทบริหารกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 5

1.1.3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพตำแหน่งประเภทบริหารกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 5

1.1.4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมตำแหน่งประเภทบริหารกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 5

1.1.5) การทำงานเป็นทีมตำแหน่งประเภทบริหารกำหนดให้ต้องมีระดับ 5

2) สมรรถนะทางการบริหาร 6 ด้าน ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน

2.1) สภาวะผู้นำ

2.1.1) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

2.1.2) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4

2.2) วิสัยทัศน์

2.2.1) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

2.2.2) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4

2.3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

2.3.1) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

2.3.2) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4

2.4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

2.4.1) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

2.4.2) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4

2.5) การควบคุมตนเอง

2.5.1) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

2.5.2) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4

2.6) การสอนงานและการมอบหมายงาน

2.6.1) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

2.6.2) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4

2.4.2 ทั้งนี้ มีคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะ ดังนี้

2.4.2.1 สภาวะผู้นำ (Leadership)

1) คำจำกัดความ ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่มกำหนดทิศทางเป้าหมายวิธีการทำงานให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

ระดับที่ 1 ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระวัตถุประสงค์และเวลาตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอแม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

ระดับที่ 2 เป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรมส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพกำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงานหรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้นรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่นสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม

ระดับที่ 3 ให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงานเป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงของส่วนราชการจัดหาบุคลากรทรัพยากรหรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน

ระดับที่ 4 ประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำกำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้นประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดียึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

ระดับที่ 5 นำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กรสามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงถึงเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

2.4.2.2 วิสัยทัศน์ (Visioning)

1) คำจำกัดความ ความสามารถในการกำหนดทิศทางภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
ระดับที่ 1 รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรรู้เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร

ระดับที่ 2 ช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์

ระดับที่ 3 สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ระดับที่ 4 กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

ระดับที่ 5 กำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศคาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

2.4.2.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

1) คำจำกัดความ ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

ระดับที่ 1 รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไรเข้าใจนโยบายภารกิจรวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไรสามารถวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้

ระดับที่ 2 นำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ระดับที่ 3 นำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ

ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ

ระดับที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ประเด็นหรือปัญหาทางเศรษฐกิจสังคมการเมืองภายในประเทศหรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวมเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือส่วนราชการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

ระดับที่ 5 บูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐริเริ่มสร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐโดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวมปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

2.4.2.4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

1) คำจำกัดความ ความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจและดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

ระดับที่ 1 เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนเห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนและปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

ระดับที่ 2 สามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นสนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรพร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว

ระดับที่ 3 กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไรสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

ระดับที่ 4 วางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กรวางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนเตรียมแผนและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

ระดับที่ 5 ผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จสร้างขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.2.5 การควบคุมตนเอง (Self Control)

1) คำจำกัดความ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุหรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรหรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดันรวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์

ระดับที่ 2 ควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสมโดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้นหรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนาหรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์

ระดับที่ 3 สามารถใช้ถ้อยทีวาจหรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบแม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกยั่วยุรู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนาหรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวังหรือความกดดันแต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วยุโดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบสามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

ระดับที่ 4 จัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดการณ์ได้ว่าจะเกิดขึ้นบริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน

ระดับที่ 5 เอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจระงับอารมณ์รุนแรงด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งปรับจูนแวดล้อมต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

2.4.2.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

1) คำจำกัดความ ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

ระดับที่ 1 สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานสอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียดหรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงานชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ระดับที่ 2 ตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลงให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

ระดับที่ 3 วางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงานวางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมอบหมายงานที่เหมาะสมรวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง

ระดับที่ 4 สามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ระดับที่ 5 ทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบสร้างและสนับสนุนให้มีการสอนงานและมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในส่วนราชการสร้างและสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในส่วนราชการ

สรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ใช้กรอบแนวคิด ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 สมรรถนะของผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. สภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทบาทในการเป็นผู้นำของกลุ่มกำหนดทิศทางเป้าหมายวิธีการทำงานให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

2. วิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) หมายถึง ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

4. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นจริง

5. การควบคุมตนเอง (Self Control) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วหรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรหรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดันรวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

6. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others) หมายถึง ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ

สำหรับการค้นหาตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ผู้วิจัย ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ไว้ดังนี้

2.5.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ความหมายของผู้นำ ผู้นำ (Leader) โดยปกติแล้วทุกหน่วยงาน หรือสังคมทุกระดับย่อมต้องการ ผู้นำกลุ่มหรือผู้นำองค์การ ซึ่งอาจจะได้รับการแต่งตั้งการคัดเลือก หรือโดยการสืบทายาทก็ตาม (O'Leary, 2000, p. 1) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบารมีสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นคนอื่น ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ผู้นำนี้จะสร้างกระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การ (Lussier, 1996, p. 212) ผู้นำอาจเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือไม่ได้แต่งตั้งขึ้น ก็ได้ซึ่งเป็นที่ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leader) กับผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leader) ลักษณะเด่นของผู้นำตามความหมาย คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือผู้อื่นในการ ดำเนินงานขององค์การใดองค์การหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานโดยตำแหน่งเป็นอำนาจที่ได้ ตามกฎหมาย (Authority) ส่วนผู้นำจะมีอำนาจบารมี (Power) เหนือบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน โดยการยอมรับหรือการยกย่องดังนั้นผู้บริหารอาจเป็นคนคนเดียวกับผู้นำหรือคนละคนกันย่อมได้ ซึ่งถ้าเป็นคนคนเดียวกันจะมีทั้งอำนาจตามกฎหมายและอำนาจบารมี ซึ่งจะมีผลให้การดำเนินงาน ในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำ ไว้ดังนี้

บุญทัน ดอกโรสง (2535, น. 266) ได้สรุปผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ
2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ตามความสามารถ
3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดันแต่ผู้นำจะต้อง ยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

เคนหวัง บุญเทศ (2544, น. 16) ได้สรุปความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่กลุ่มยอมรับ ในอิทธิพลเหนือจิตให้เป็นหัวหน้าเพื่อทำหน้าที่บริหารอำนวยการและประสานงานโดยอาศัยอำนาจ หน้าที่อำนาจบารมีในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นเครื่องมือก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม ในการดำเนินภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความพอใจ

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547, น. 12) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือ ได้รับการยอมรับให้ทำหน้าที่ โดยเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ และใช้อำนาจหน้าที่ อิทธิพลและ

ใช้ศิลปะชักจูงทำให้คนเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งความเต็มใจที่กล่าวถึง หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น รวมทั้งมีความเชื่อมั่นในการที่จะใช้ประสบการณ์และความสามารถที่ตนมีอยู่อุทิศให้กับงานด้วย

สุรินทร์รัตน์ มุสิกการยกุล (2548, น. 15) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือในองค์กรนั้นหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตามแต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทที่ในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้เป็นผู้ที่ประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหาของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกให้ดำเนินไปด้วยดี

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 1) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคล ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

Huse (1978, p. 227) ได้ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถในการชักจูงใจคนอื่นให้ทำงานสำเร็จความต้องการ

Yukl (1989, pp. 3-4) ได้ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่อิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และภาวะหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือ ก็คือ ผู้ตามแม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

สรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่มเป็นโดยจะเป็นศูนย์รวมในการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาประสานงานและดำเนินงานของกลุ่มซึ่งมักจะเกิดจากความยินยอมของสมาชิกมากกว่าการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยจะต้องแสดงภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งจากความหมายข้างต้น สามารถสรุปส่วนประกอบของผู้นำได้ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ ดังนั้นถ้าปราศจากผู้ตามแล้วคุณสมบัติของผู้นำในบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ก็จะไม่มีความหมาย 2) ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจัดสรรและใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการหรือคาดหวังและ 3) ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเป็นการเฉพาะ และเนื่องจากอิทธิพลที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้งานดังกล่าวสามารถดำเนินการไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2.5.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ สังคมและประเทศชาตินั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำหรือผู้บริหารจะมีความรู้ความสามารถทักษะคุณธรรม และจริยธรรมมากน้อยเพียงใด และเมื่อเป็นผู้บริหารและผู้นำแล้วไม่ว่าระดับใดสิ่งที่ขาดไม่ได้ที่บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมี ก็คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งนักทฤษฎีทั้งหลายต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าภาวะผู้นำ มีความสำคัญยิ่งกว่าความเป็นผู้บริหารที่ดี การยกระดับความสามารถ การสนับสนุนให้บุคคลก้าวไป ถึงศักยภาพจะสามารถพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำ จึงเป็นคุณลักษณะและความสามารถ หลักของบุคคลที่องค์การให้ความสนใจและพัฒนาและภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การ ทุกประเภทเพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดสาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหาร หรือผู้นำในองค์การนั้น มีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าว หรือชักจูงให้บุคลากรทำงานบรรลุเป้าหมาย หรือไม่ได้โดยวิธีนั้นเอง (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และเสนห์ จุ้ยโต, 2545, น. 147) มีนักวิชาการหลาย ท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2538, น. 400) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสั่งการ และใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์การ

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, น. 15-16) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะ ผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนัก และความสำนึก ของผู้ตามทำให้ผู้ตามก้าวหน้าพ้นจากความสนใจมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมของหน่วยงาน และมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

สุดา ทัพสุวรรณ (2541, น. 8) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตาม จูงใจผู้ตามให้ทำงานเพื่อหน่วยงานตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการ ในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้นและใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2547, น. 5) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำนั้น เป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 1) สรุปไว้ว่า ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชา บุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะ ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มที่

สัญญา เคนาภูมิ (2555, น. 175) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

YuKL (1989, p. 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Nelson and Quick (1997, p. 346) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสถานของการทำงาน

DuBrin (1998, p. 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Kotter (1999, pp. 26-28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญสภาวะการเปลี่ยนแปลงโดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมาย ให้เข้าใจ วิสัยทัศน์ และสร้างแรงคลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

Daft (2002, p. 5) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลต่อกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของเป้าหมายที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลในการจูงใจบุคคลอื่นในองค์การให้ร่วมมือประสานงานกันให้สามารถเอาชนะอุปสรรค เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ความสำเร็จในอาชีพของแต่ละคน และชะตากรรมขององค์การ มักจะถูกกำหนดโดยพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำ

2.5.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคุณลักษณะภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

กิติ ตยัคคานนท์ (2530, น. 70-83) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. มีสุขภาพทั้งทางกาย และใจสมบูรณ์แข็งแรง
2. ทำทางบุคลิกดี
3. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
4. มีความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และความรู้ทั่วไป
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ และหางานใหม่ ๆ มาทำ
6. มีความฉลาดรอบรู้ และสามารถนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

7. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำ และในความรู้ความสามารถของผู้อื่น
8. มีความรักองค์การ รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงานและรักเพื่อนร่วมงานทุกระดับทุกคน
9. รู้จักรอมชอม
10. วางตน หรือดำเนินการต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม เทียบธรรม มีศีลธรรม ไม่มีอคติให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน
11. รู้จักที่จะจูงใจคนให้ร่วมมือกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ
12. มีการควบคุมตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์ และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการอันสงบไม่หวั่นไหวง่าย ไม่แสดงอาการไม่พอใจที่เกินสมควร
13. สามารถตัดสินใจ และใช้ดุลพินิจได้ดี และถูกต้องก่อนดำเนินการ
14. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด จริงจัง ไม่โลเล
15. มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน ใจคอกหนักแน่นและสามารถบังคับใจตนเองได้
16. มีความตื่นตัว ทนต่อเหตุการณ์ ทนสมัย รักความก้าวหน้า
17. ให้ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจพอสมควร
18. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อิทธิทธิ หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด
19. ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความถนัดของแต่ละคน รวมทั้งไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา
20. มีความสงบเสงี่ยมและถ่อมตน
21. มีความจงรักภักดีต่อองค์การ
22. ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การในการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน
23. มีความแนบเนียนและมีเทคนิคในการทำงาน กล่าวคือ มีศิลปะในการทำงาน
24. มีการสื่อความหมายที่ดี พูด และเขียนเป็น คำสั่งไม่คลุมเครือ
25. สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอน และฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นทั้งทางด้านวิชาการ และความประพฤติส่วนตัว
26. มีสังคมดี

เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539, น. 318-323) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะการเป็นผู้นำ ดังนี้

1. สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ผู้นำถ้ามีสุขภาพประเภทสามวันดีสี่วันไข้มาทำงาน สัปดาห์หนึ่งหยุดไป 2-3 วัน เสมอ ๆ ถ้ามีความจำเป็นจะต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้นำทันทีเกี่ยวกับ ผลประโยชน์ขององค์กรนั้น แต่ผู้นำป่วยไม่มาทำงานอาจทำให้องค์การพลาดโอกาสทองที่จะได้รับ ผลประโยชน์นั้นไปได้

2. ความรู้ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่ว ๆ ไป ถ้าเกิดปัญหา ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วผู้นำสามารถให้คำปรึกษา หรือช่วยแก้ปัญหาได้จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาขยอกย่อง เคารพนับถือ และให้ความไว้วางใจมาก

3. ท่าทาง และบุคลิกดี เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำที่ดี ผู้นำที่มีท่าทางและบุคลิก ไม่ดีจะทำให้คนทั่วไปมองดูไม่เลื่อมใสและไม่แนบนับถือ ไม่ว่าจะมีความรู้ หรือความสามารถแค่ไหนก็ตาม ถ้ามีท่าทางและบุคลิกไม่ดีจะเสียคะแนนไป

4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น ผู้ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้เป็นได้กับแต่ผู้ตาม ถ้าผู้ันั้นจับปลัดจับพลูได้เป็นผู้นำจะด้วยเหตุใดก็ตามองค์กรนั้น จะเจริญรุ่งเรืองไม่ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็น

5. การตัดสินใจกับการใช้ดุลพินิจที่ดีและถูกต้อง เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำจะต้องมี เมื่อมีความคิดริเริ่มแล้วจะต้องมีการตัดสินใจและใช้ดุลพินิจให้ดีและถูกต้องเสียก่อน เช่น การตัดสินใจ สำหรับความเป็นไปได้หรือของเรื่องที่จะทำนั้นว่ามีผลดีผลเสียอย่างไร

6. ความกล้าหาญ เด็ดขาด ไม่นอกลน เป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งของผู้นำอีกประการหนึ่ง ผู้นำที่ดีจะต้องกล้าหาญและเด็ดขาดที่จะนำทีมต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ กล้าหาญ และเด็ดขาดในการทำงานที่ถูกต้อง กล้าได้กล้าเสีย กล้ารับผิดไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแก้ตัวแบบเอาสี่ข้างเข้าอุในขณะเดียวกันก็ต้องไม่เป็นคนโลเล

7. ความแนบเนียน ผู้นำที่ดีจะต้องมีความแนบเนียนในการทำงานจึงจะมองเห็นว่างาน ดำเนินการไปได้ราบรื่นไม่ติดขัด หรืออาจจะเรียกได้ว่ามีศิลปะในการทำงาน ถึงคราวจะต้องโอนอ่อน ตามผู้มีอำนาจถึงแม้ว่าจะไม่ถูกใจ หรือตรงกับความคิดของผู้นำนั้นก็ตามถ้าเรื่องนั้นถูกต้องหรือไม่ผิดอะไร ร้ายแรงนั้นก็ยอมโอนอ่อนผ่อนตามไปบ้าง เพราะแข็งเกินไปไม่ยอมตามตัวผู้นำเองนั้นแหละอาจจะต้องหัก หรือพังไปเลย แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องเป็นตัวของตัวเองด้วยไม่ใช่ว่าจะลุไปตามลมเสียทุกเรื่องไม่ว่าผิด หรือถูกถึงคราวตึงก็ต้องตึงถึงคราวหย่อนก็ต้องหย่อนแต่อย่างไรก็ตามจะต้องกระทำอย่างมีศิลปะผู้นำ จะต้องมีความแนบเนียนเป็นอย่างมากในการทำงานเพื่อความร่วมมือ

8. ความอดทน การมีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น และการบังคับใจตนเอง ไม่ว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความอดทนในการทำงานและอดทนต่อสิ่งแวดล้อม ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เช่น ต้องอดทนที่จะต้องทำตาม

กฎระเบียบขององค์กร อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยในการทำงาน นอกจากความอดทนแล้วจะต้องมีสมาธิในการทำงาน มีการบังคับใจให้ได้ว่าจะอะไรควรจะทำอะไรไม่ควรทำ และยังต้องมีใจคอกหนักแน่น ไม่โกรธง่าย

9. การสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ ซึ่งหมายรวมไปถึงการพูดและการเขียน เป็นเมื่อมีคนมาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเกิดเป็นองค์กร ยิ่งมีคนมากเท่าไรการสื่อความหมายก็ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น เพราะถ้าสื่อความหมายไม่ได้เรื่องเดียวกันคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งเข้าใจ และพูดอย่างหนึ่งแต่อีกคนหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่งอาจจะเข้าใจไปอีกอย่างหนึ่งจึงพูดไปตามที่เข้าใจทำให้ความหมายของเรื่องนั้นบิดเบือนไปเป็นอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้นคำสั่งที่ผู้นำสั่งนั้นต้องกระจ่างชัดเจนเข้าใจง่ายไม่คลุมเครือสมเหตุสมผลและสามารถปฏิบัติได้ แสดงถึงการสื่อความหมายที่ดีจึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ แต่ถ้าคำสั่งนั้นคลุมเครือไม่กระจ่างชัดเจนจะทำให้เกิดการตีความคำสั่งนั้นผิดพลาดไป ผู้ปฏิบัติต่างคนต่างก็ตีความไปคนละอย่างแน่นอนที่สุดก็จะตีความให้ตัวเองได้ประโยชน์หรือเข้าข้างตัวเองซึ่งในที่สุดบางคนจะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งนั้น เพราะตีความไม่สามารถปฏิบัติได้ คำสั่งอะไรถ้าออกมาแล้วไม่มีคนปฏิบัติตามคำสั่งนั้นก็หมดความหมายซึ่งจะมีผลไปกระทบถึงผู้ออกคำสั่งนั้นด้วยว่าเป็นผู้นำที่ไม่มีควมหมายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเขาไม่เคารพยำเกรงจึงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งนั้น

10. ความเห็นอกเห็นใจ การที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ จะผูกพันใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้อย่างมากและต้องกระทำด้วยความจริงใจ ถ้าเป็นการแสดงออกที่ไม่จริงใจจนผู้รับมองเห็นว่าเป็นการเสแสร้ง ผู้รับจะหมดความนับถือหมดศรัทธาผู้นำคนนั้นทันที

11. ความไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อิทธิทธิ หรือสิทธิพิเศษในทางผิดเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดีอีกประการหนึ่ง ไม่ว่าองค์กรจะได้รับอะไรมาผู้บริหารจะยึดหรือแบ่งเอาไว้เป็นของตนเองก่อนเสมอๆ เช่น องค์กรได้รับอนุมัติให้ส่งคนฝึกอบรมต่างประเทศ 2 พันผู้บริหารก็เอาไว้เสีย 1 พันก่อน ทั้ง ๆ ที่ทุนที่ได้รับมานั้นสำหรับระดับผู้ปฏิบัติไม่ใช่ผู้บริหารผู้นำแบบนี้จะไม่ได้รับความรักความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

12. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำกันทั่วหน้าพร้อมทั้งแสดงให้เห็นว่างานนั้นเป็นของคณนั้น งานนี้เป็นฝีมือและความสามารถของคณนี้ ไม่รวบงานเอาไว้ทำเสียเองคนเดียวหรือไม่แย่งงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำมาเป็นของตัวเอง เรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดีการมองคนเป็นเลือกคนเป็นทำให้ได้คนดีแล้วจัดให้เขาทำงานตามถนัดของแต่ละคน รวมทั้งการไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องเหล่านี้จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากเพราะมนุษย์ทุกคนไม่ใช่แต่จะต้องการลาภยศเงินทองเท่านั้น แต่สิ่งที่ยังอีกสิ่งหนึ่งที่มนุษย์ต้องการ คือ การได้รับการยกย่องให้เกียรติจากผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าได้รับจากผู้บังคับบัญชาจะมีความหมายต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาก

13. ความสงบเสงี่ยม ไม่โอ้อวดตัวเองและถ่อมตนจะทำให้คนอื่นทุกระดับตั้งแต่นายเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงใจให้ความนับถือ

14. ความจงรักภักดีต่อองค์กร ใครที่ทำงานอยู่กับองค์กรใดก็ต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาขององค์กรก็ต้องเป็นผู้นำในเรื่องนี้ด้วยถ้าผู้นำไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรของตนแล้วก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รักองค์กรของตนเช่นเดียวกัน ในที่สุดผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาด้วย

15. การสังคนตี ผู้นำที่ดีจะต้องมีการสังคนตีด้วยจะช่วยให้ติดต่อกับบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อความร่วมมือประสานงานได้ดี ถ้าผู้นำเป็นคนไม่เอาไหน ไม่คบใคร ใจแคบ จะขอความช่วยเหลือร่วมมือจากใครก็ยาก

16. ความตื่นตัว ผู้นำจะต้องไม่หัวเก่าและมีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้วนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

17. การวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน องค์กรทุกประเภทต้องมีการวางแผนผู้บังคับบัญชาขององค์กรนั้น เป็นผู้นำร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ร่วมกันวางแผนงานให้กับองค์กรของตนแล้วจะต้องร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, น. 278) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำไว้ว่า เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมที่คล้อยตาม โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม เป็นผู้ที่มิหม่อมองที่ยาวไกลในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าโดยมีเป้าหมายที่การสร้างประสิทธิผลให้องค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นทางการและมีคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารประเภทนี้จะเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพและเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

Churchill (1904-1948) ได้ค้นพบคุณลักษณะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่ม มีแรงขับต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายถึง การเจริญเติบโตขององค์กร

2. มีแรงจูงใจ (Leadership Motivation) หมายถึง ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้นแต่มีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3. มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาความสัตย์ซื่อเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility)

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confidence) หมายถึง ผู้นำที่มีความมั่นใจใจตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้จะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

5. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the Business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์กร

Wall and Hawkins (1964) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี
2. เป็นผู้วางนโยบาย
3. เป็นผู้วางแผน
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา
7. เป็นผู้ให้คำแนะนำและโทษ
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ
9. เป็นแบบอย่างที่ดี
10. เป็นนักอุดมคติ
11. เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์กร

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมที่คล้อยตามและให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นผู้ที่มีมุมมองที่ยาวไกลในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า โดยมีเป้าหมายที่การสร้างประสิทธิผลให้องค์การมีศักยภาพและเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) มีสุขภาพทั้งทางกายและใจสมบูรณ์แข็งแรง มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อตนเองและผู้อื่น มีความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ มีความฉลาดรอบรู้และสามารถนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน มีความรักองค์กร รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงานและรักเพื่อนร่วมงานทุกระดับให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน สามารถตัดสินใจและใช้ดุลพินิจได้ดีและถูกต้องก่อนดำเนินการ มีความกล้าหาญเด็ดขาด จริงจัง ไม่โลเล

มีความอดทนอดกลั้น มีสมาธิในการทำงาน ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลในทางที่ผิด สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอน และฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น ทั้งทางด้านวิชาการและความประพฤติส่วนตัว ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสำเร็จในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

2.5.4 บทบาทภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาทภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2526, น. 18) ได้แบ่งประเภทของบทบาทในการบริหารเชิงจิตวิทยาไว้

3 ประเภท คือ

1. บทบาทที่เป็นจริง (Actual Role) บทบาท หรือพฤติกรรมแท้จริงของบุคคล ซึ่งจะถูกรับรู้โดยอารมณ์ เจตคติ พฤติกรรมส่วนตัว ปัญหาในการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับบทบาทที่เป็นจริงของคน

2. บทบาทที่องค์กรกำหนด (Role Prescription) หมายถึง ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งองค์กรกำหนดให้ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ คือ การไม่ปฏิบัติตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่องค์กรกำหนดให้

3. บทบาทที่คาดหวัง (Role Expectation) แบ่งเป็นความคาดหวังที่บุคคลอื่นมีต่อตนเองและความคาดหวังของตนเองปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อตนไม่สามารถปฏิบัติได้ตามความคาดหวังนั้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 16-17) ได้สรุปบทบาท และหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead)
2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson)
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)
4. การสอนงาน (Coach)
5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้
6. แสดงบทบาททำงานเป็นทีม (Team Player)
7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver)
8. การประกอบการ (Entrepreneur)

สมชาติ กิจยรรยง (2544, น. 30-43) กล่าวว่า บทบาท หรือหน้าที่ของผู้นำในการบริหารงานมี 6 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การสั่งและมอบหมายงาน (Directing)

5. การควบคุมงาน (Controlling)

6. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและประสานประโยชน์ (Relationship Coordinating)

สัญญา เคนาภูมิ (2555, น. 180-181) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ผู้รักษา หรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

Allport (1973, pp. 181-184) ให้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาทของบุคคลว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. บทบาทที่สังคมคาดหวัง (Role Expectation) คือ บทบาทที่สังคมคาดหวังให้บุคคลปฏิบัติตามความคาดหวังที่กำหนดโดยกลุ่มสังคม และโดยสถานภาพที่บุคคลนั้นครองอยู่

2. การรับรู้บทบาท (Role Conception) คือ การที่บุคคลรับรู้ในบทบาทของตนเองว่าควรมีบทบาทอย่างไรและสามารถจะมองเห็นบทบาทของตนเองได้ตามการรับรู้ที่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับความต้องการของบุคคลนั่นเอง โดยการรับรู้ในบทบาทและความต้องการของบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล ตลอดจนเป้าหมายในชีวิตและค่านิยมของบุคคลที่สวมบทบาทนั้น

3. การยอมรับบทบาทของบุคคล (Role Acceptance) จะเกิดขึ้นเมื่อมีความสอดคล้องของบทบาทตามความคาดหวังของสังคมและบทบาทที่ตนเองรับรู้อยู่ การยอมรับบทบาทเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในบทบาทและการสื่อสารระหว่างสังคมและบุคคลนั้น ทั้งนี้เพราะบุคคลไม่ได้ยินดียอมรับบทบาททุกบทบาทเสมอไป แม้ว่าจะได้รับการคัดเลือกหรือถูกแรงผลักดันจากสังคมให้รับตำแหน่งและมีบทบาทหน้าที่ปฏิบัติก็ตาม เพราะถ้าหากบทบาทที่ได้รับนั้นทำให้ได้รับผลเสียหายหรือเสียประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าขัดแย้งกับความต้องการ (Role Conflict) หรือค่านิยมของบุคคลนั้น ผู้ครองตำแหน่งอยู่ก็พยายามหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับบทบาทนั้น ๆ

4. การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของบุคคล (Role Performance) เป็นบทบาทที่เจ้าของสถานภาพแสดงจริง (Actual Role) ซึ่งอาจจะเป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังหรือเป็นการแสดงบทบาทตามการรับรู้และตามความคาดหวังของตนเอง การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทที่ได้ดีเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับบทบาทนั้น ๆ ของบุคคลที่ครองตำแหน่งอยู่ ซึ่งเนื่องมาจากความสอดคล้องกันของบทบาทตามความคาดหวังของสังคมและการรับรู้บทบาทของตนเอง

สรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำ หมายถึง สิ่งที่สังคมคาดหวังให้บุคคลปฏิบัติตามความคาดหวังที่กำหนดโดยกลุ่มสังคมและโดยสถานภาพที่บุคคลนั้นครองอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งองค์กรกำหนดให้ผู้นำปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องมีการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การส่งและมอบหมายงาน (Directing) การควบคุมงาน (Controlling) โดยผู้นำนั้นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและประสานประโยชน์เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้แสดงบทบาททำงานเป็นทีม (Team Player) สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver)

2.5.5 พฤติกรรมภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของพฤติกรรมภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, น. 48-50) กล่าวว่า การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น มักจะดำเนินการ 2 แบบ คือ

1. การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leader Functions) วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อว่าการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรก คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-Related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา ได้แก่ การเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น ประการที่สอง คือ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม ซึ่งช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น การบริหารความขัดแย้ง ถ้าสมาชิกคนใดของกลุ่มที่ทำหน้าที่นี้ได้ดีที่สุกก็จะเป็ผู้นำของกลุ่ม ซึ่ง Cartwright and Zander (1953, p. 549) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้ 2 ประการ คือ การทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) และการทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำ ไว้คือ การระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จและการบูรณาการทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่ม

2. การศึกษาแบบผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) กับแบบมุ่งคน (Employee-Oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่า

การพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่มการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยศึกษาแบบของผู้นำนั้นมักจะเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลมากกว่า ผู้บุกเบิกการศึกษาแบบของผู้นำ ได้แก่ Lippitt and White ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงานได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) แบบประชาธิปไตย (Leadership) และแบบเสรีนิยม (Leadership) ผลการศึกษาปรากฏว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม (Lippitt and White, 1960, pp. 527-553)

2.1 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญ ๆ

2.1.1 การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) ในปี ค.ศ. 1946

เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจำแนกแบบผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต (Production-Centered) และพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงาน (Employee-Centered) พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติกิจสัมพันธ์ พฤติกรรมแบบมุ่งพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงานให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน กล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติมิตรสัมพันธ์ (Cherrington, 1994, p. 630)

2.1.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. 1947

ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Leadership of Social Relations) การศึกษารั้งนี้ แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนอยู่บ้าง โดยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ ซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task Leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มพยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, น. 51)

2.1.3 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton เป็นการศึกษา พฤติกรรมผู้นำโดยการสร้างเป็นตารางสองมิติให้แกนตั้งแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคน ส่วนแกนนอนแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่มุ่งคำนึงถึงผลผลิต เรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ซึ่งเดิม เรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) (Blake and Mouton, 1964, pp. 10-11) ผลการศึกษา ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ

2.1.3.1 ผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished 1, 1) เป็นผู้นำที่มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงานทำงานประจำไปเรื่อย ๆ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดและเมื่อเผชิญความขัดแย้ง จะพยายามหลีกเลี่ยง

2.1.3.2 ผู้นำแบบมุ่งแข่งขัน (Task Oriented 9, 1) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่งานมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก มีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด ไม่สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบใช้อำนาจและการสั่งการ เมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งมักใช้อำนาจในการจัดการ ผู้นำประเภทนี้จึงไม่ชอบวิธีการทำงานเป็นทีม เนื่องจากกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะรวมตัวกันเพื่อต่อต้านตนเอง

2.1.3.3 ผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club 1, 9) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจกับความต้องการของคนอย่างมากเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่นเป็นกันเองแต่จะให้ความสนใจต่องานค่อนข้างน้อยมาก มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้งจึงมักทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามกลบเกลื่อนให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไปมักเอาใจผู้อื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น

2.1.3.4 ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the Road 5, 5) เป็นผู้นำที่รักษาความสมดุลระหว่างงานที่ต้องทำให้สำเร็จกับขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจการบริหารงานเป็นลักษณะของการเอาตัวรอด โดยไม่คาดหวังผลงานไว้สูงมากนัก และในขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบธรรมดา ผู้นำประเภทนี้จะไม่ต้องการให้การเปลี่ยนแปลงและเมื่อเผชิญความขัดแย้งมักใช้การประนีประนอมเพื่อไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้น

2.1.3.5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team 9, 9) เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูง มุ่งทั้งผลงาน และความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานพร้อม ๆ กับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ เมื่อต้องเผชิญปัญหาความขัดแย้งจะใช้การแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลภายใต้ข้อมูลที่พยายามเสาะแสวงหา มาอย่างละเอียด

2.1.4 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Getzels and Guba ซึ่งได้กล่าวไว้ในทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ว่าการบริหารงานถือว่าเป็นระบบสังคมหนึ่งซึ่งประกอบด้วย มิติ 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคลามิติ (Idiographic Dimension) สถาบันมิติ จะประกอบด้วย สถาบัน ซึ่งแต่ละสถาบันจะกำหนดบทบาทของตนเองไว้ตามลักษณะและประเภทของสถาบัน นอกจากนี้จะกำหนดความคาดหวังของสถาบันเอาไว้ตามความมุ่งหมายของสถาบันสำหรับในบุคลามิติ จะประกอบด้วย ตัวบุคคลซึ่งต่างก็มีบุคลิกภาพของตนเองและมีความต้องการส่วนตัวที่แตกต่างกันออกไป ทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการบริหารองค์การ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2536, น. 199) ดังนี้

2.1.4.1 ผู้นำแบบ เน้น สถาบัน (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดหลักสำคัญ คือ การเน้นบทบาทและความคาดหวังของสถาบัน เครื่องมือที่ใช้ คือ กฎหมาย อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบัน บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันกำหนดโดยเคร่งครัด

2.1.4.2 ผู้นำเน้นบุคคล (Idiographic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ เน้นมิติบุคคลยึดถือบุคลิกภาพและความต้องการของบุคคลเป็นหลักพยายามตอบสนองความต้องการของบุคคล

2.1.4.3 ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดมิติทั้งสองโดยเน้นทั้งสถาบันมิติและบุคลามิติพยายามเน้นความสมดุลไม่เคร่งครัดหรือหย่อนเกินไปในบางขณะอาจเน้นในบางมิติมากเป็นพิเศษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

2.1.5 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์เกิดขึ้นเนื่องจากการศึกษาในยุคแรกๆ เน้นถึงแบบพฤติกรรมผู้นำไม่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำว่าแบบใดมีความเหมาะสมที่สุดเพราะประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับหลายตัวแปร เช่น บรรยากาศในองค์การ ประสบการณ์ หรือค่านิยมของผู้นำ เป็นต้น ไม่มีพฤติกรรมแบบใดที่มีประสิทธิผลที่สุดในสถานการณ์ต่างกันอย่างต้องการผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้นประสิทธิผลของภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้นและสภาพแรงจูงใจของผู้ตาม ผลการศึกษาช่วยให้ผู้นำทราบว่าควรปฏิบัติตัวอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ที่กำหนด สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีทฤษฎีการศึกษาที่น่าสนใจ คือ

2.1.5.1 ทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Model) หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดด้วยระบบแรงจูงใจของผู้นำ การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งประสิทธิผลของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ มีองค์ประกอบ 3 ประการที่กำหนดการควบคุมสถานการณ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และอำนาจในตำแหน่ง (Position Power)

Fiedler and Chemers (1974, pp. 74-81) สรุปว่า งานที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำและความพอใจของผู้ตามในสถานการณ์นั้น ๆ ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มุ่งงานจะทำงานได้ดีไม่ว่าจะพอใจในสถานการณ์นั้นหรือไม่ก็ตาม ส่วนผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์มีแนวโน้มว่าจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อความสัมพันธ์ของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง

2.1.5.2 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายตามแนวคิดของ House (House's Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้อาศัยแนวคิดเดิมของ Evans (1970, Cited in House and Mitchell, 1974, pp. 81-97) ซึ่งเป็นการอธิบายถึง วิถีทางที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมายทั้งที่เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวกับงานและบุคคลหน้าที่สำคัญของผู้นำตามทฤษฎีนี้ คือ การร่วมกันตั้งเป้าหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการไปสู่เป้าหมายและช่วยจัดอุปสรรคต่าง ๆ ให้ส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ของทฤษฎี คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสำหรับพฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) และผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) สถานการณ์ ประกอบด้วย คุณลักษณะ ส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ความกดดัน และการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อมทฤษฎีนี้ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ คือ พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือจะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจและความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่บรรลุเป้าหมายมีความกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น พฤติกรรมแบบสนับสนุนและพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจนจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการจะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและตึงเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน (Hoy and Miskel, 1991, pp. 270-273)

2.1.5.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard (Situational Leadership Theory) หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ได้อธิบายให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม Hersey and Blanchard ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบการสั่ง (Telling) แบบการแนะ (Selling) และการให้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบการมอบอำนาจ (Delegating) และวุฒิภาวะเป็นความพร้อมที่จะปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถและความเต็มใจในการทำงาน วุฒิภาวะ จึงมีทั้งที่เกี่ยวกับงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยาจากการศึกษา Hersey and Blanchard (1982, pp. 72-74) ได้สรุปแบบผู้นำที่มีความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ว่า ผู้นำแบบการสั่งเน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยและไม่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบการแนะ ซึ่งเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยแต่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมซึ่งเน้นความสัมพันธ์

มากกว่างานเหมาะกับผู้ที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงาน และผู้นำแบบการมอบอำนาจ ซึ่งไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ที่มีความสามารถและเต็มใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำที่ผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) กับแบบมุ่งคน (Employee-Oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้แนะ และนิเทศอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้องพยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่มแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) แบบประชาธิปไตย (Leadership) และแบบเสรีนิยม (Leadership) โดยผู้นำจะนาฎหมาย อำนาจ และระเบียบข้อบังคับของสถาบันบุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันกำหนดโดยเคร่งครัด

2.5.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.5.6.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎี มหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรม คำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่าง เช่น

1) The Take Leadership กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้าง และใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการสามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่มแสดงถึงลักษณะของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่น หรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำ ต้องมีความเป็นตัวของตัวเองสามารถพัฒนาตนเองและให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้ พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

2.5.6.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Theory)

ภายใต้สังคมโลกปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ กำลังเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอกอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่ล้วนแต่เป็นแรงผลักดัน (Fore) ให้องค์กรต้องเร่งปรับตัว พัฒนากลยุทธ์ องค์กรเป็นวิถีคิด วิธีการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ลดละเลิก วัฒนธรรมเก่าที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและเติบโตอย่างยั่งยืน เหมือนคำกล่าวของ Jack Welch อดีต CEO บริษัทยักษ์ใหญ่ GE Capital ที่ว่าหากการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรเร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรแล้ว นั่นหมายถึง องค์กรกำลังจะพบจุดจบ ดังนั้นผู้นำองค์กร จึงมีบทบาทสำคัญในการนำ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงควรมี “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)” เพื่อกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และอนาคตขององค์กร ให้ชัดเจนตลอดจนสื่อสารแผนงาน วิธีการ กลยุทธ์ในการก้าวสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ผู้นำยังมีหน้าที่ ในการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างการมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับพนักงานทุกคนอีกด้วย หากจะสรุปคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งได้ 7 ข้อ ได้แก่

1) กำหนดทิศทาง คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน มองภาพอนาคตขององค์กรว่าในอีกห้าปีข้างหน้าองค์กรจะเป็นอย่างไร เดินไปในทิศทางไหน ผู้นำ ควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงเป้าหมายอนาคตและทิศทางขององค์กรด้วย เพราะจะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกันด้วย

2) คิดเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์รอบรู้สถานการณ์ภายนอกองค์กร เข้าใจ สภาวะของตลาดว่าเป็นช่วงขาขึ้นหรือขาลง รู้ทันความเคลื่อนไหวของคู่แข่งชั้น เพื่อปรับตัว และรับมือได้ทัน เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าที่นับวันจะมีความจงรักภักดีที่ลดน้อยลง เข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาทางเสริมจุดแข็งยิ่งขึ้นและหาทางขจัดจุดอ่อนที่สำคัญก่อน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรพัฒนา การคิดแบบวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Imitative Thinking) มีมุมมอง วิถีคิดที่เป็นระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้เพื่อจะได้มองเห็นทั้งภาพกว้างและภาพลึก

3) มองโอกาสมากกว่าปัญหา คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา เพราะการจับจังหวะของโอกาสนอกจะเหมือนพลังที่ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าผู้นำควรละเลย ปกปิด หรือนั่งทับปัญหา ในองค์กรเอาไว้ แต่การที่ไปให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหิต่าง ๆ ภายในองค์กรไม่ได้ช่วยให้องค์กร พัฒนาเติบโตในระยะแต่เป็นเพียงการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น

4) สื่อสาร คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญในพนักงาน ทุกคนได้รับรู้และเข้าใจ ผู้นำต้องใช้เครื่องมือสื่อสารรูปแบบ (Hi Tech and Hi Touch) เพื่อให้พนักงาน ทุกคนในองค์กรทราบเป้าหมายขององค์กร คืออะไร องค์กรมีกลยุทธ์อะไรที่ต้องทำเพื่อไปถึงเป้าหมาย

องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนทำอะไรเพื่ออะไร และทำให้พนักงานรู้ว่างานที่พวกเขาทำอยู่มีความท้าทายขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร

5) สร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อแผนงาน รับฟังอย่างจริงจังไม่สั่งการแต่ใช้วิธีการถามคำถามปลายเปิด เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ ได้คิดและแสดงความสามารถที่มีอยู่ กระตุ้นให้พนักงานคิดหาทางแก้ไขด้วยตนเองกล่าวชมเชยพนักงานเสมอเมื่อทำงานสำเร็จ สนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบ กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรและพร้อมที่จะภัยและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกับพนักงาน

6) สร้างความเชื่อมั่นและจริงใจ คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกทั้งทางการกระทำการพูด การแสดงออกให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่ผู้นำมีต่อพวกเขา ผู้นำเพียงเอาใจใส่ใจเขา เลิกใช้คำว่าผมแต่ใช้คำว่าเรา รับผิดเมื่อเกิดความผิดพลาด ไม่โทษตามผู้อื่น

7) สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เข้าใจดีว่าการทำงานเป็นทีมเป็นหนทางสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นไปไม่ได้เลยที่จะมีซูเปอร์แมนอยู่ในองค์กรที่เก่งไปหมดทุกอย่าง ดังนั้นผู้นำจึงต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมซึ่งนอกจากจะจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีมแล้ว ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกันช่วยเหลือกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน

2.5.6.3 ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

House (1971) ได้เริ่มต้นพัฒนาทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของภาวะผู้นำ โดยที่ House and Mitchell (1979) ได้ศึกษางานวิจัย 40-50 ชิ้นงานวิจัย ซึ่งนำไปสู่การผสมผสานและสนับสนุนโมเดลทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) และหลังจากนั้น House (1996) ได้ทำการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ ตัวอย่างเช่น ได้ขยายจำนวนของพฤติกรรมผู้นำ และผลลัพธ์ที่ได้จากตัวแปรแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่ทันสมัยและได้พัฒนาข้อเสนอที่เฉพาะหรือสมมติฐานเฉพาะ จำนวน 26 ข้อ แนวคิดหลัก ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยเชิงสถานการณ์และประสิทธิผลซึ่งเป็นส่วนประกอบของการปรับปรุงทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) มีรากฐานมาจากทฤษฎีการจูงใจในเชิงการคาดหวัง (Expectancy Motivation Theory) สมมติฐานหลักของโมเดล คือ ผู้ตามจะมีแรงจูงใจถ้าเขามีความเชื่อว่าเขามีศักยภาพในการทำงานนั้นและผู้ตามจะมีความพยายามที่จะผลิตงานให้ได้ตามที่ปรารถนาหรือตามความต้องการและได้รับรางวัลตอบแทนสำหรับการทำงานที่คุ้มค่า (Northouse, 2004) ตัวอย่างของสมมติฐานเฉพาะของทฤษฎีมีความซับซ้อนพฤติกรรมของผู้นำ 5 รูปแบบ จะถูกกำหนดและมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์และตัวแปรผลลัพธ์ผ่านทางสมมติฐานที่เฉพาะ 5 สมมติฐานปรากฏดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แนวคิดทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำที่มีการปรับปรุง

แนวคิดทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำที่มีการปรับปรุง (Concepts in the Refumigated Part-Goal Theory of Leadership)			
พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)		สถานการณ์ (Situation) ผลลัพธ์ (Result)	
1. ความชัดเจนของ ทางสู่เป้าหมาย	1. ขบวนการตัดสินใจ ของกลุ่ม	1. แรงจูงใจ ผู้บังคับบัญชา	1. ความพึงพอใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มุ่งสัมฤทธิ์ผล	2. การเป็นตัวแทน	2. ความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	2. การมอบอำนาจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การทำงานที่ง่ายขึ้น	3. การมีเครือข่าย	3. ความต้องการ ปฏิบัติงาน	3. ความมีประสิทธิภาพ ของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การสนับสนุน	4. เน้นคุณค่า		4. ความมีประสิทธิภาพ ของผู้บริหาร
5. การมีปฏิสัมพันธ์	5. การร่วมกันกระทำ		

จากตาราง 2.1 ทฤษฎีมีความซับซ้อนพฤติกรรมของผู้นำจะถูกกำหนดให้มีความสัมพันธ์กับสถานการณ์และตัวแปรผลลัพธ์ผ่านทางสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ Path-Goal Clarifying คือ การมีศักยภาพที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการและมีความชื่นชอบต่อสถานการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการบรรลุความสำเร็จในภารกิจที่ปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและการคาดหวังของคนอื่น มีการให้รางวัลและการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ Path-Goal Clarifying ผู้บริหารที่สูงกว่าจะต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ชัดเจนเป็นที่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะนำมาซึ่งแรงจูงใจในการทำงานเมื่อความต้องการที่จะปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นที่พึงพอใจแต่ยังมีความไม่ชัดเจน

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-Oriented Leader Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งส่งเสริมความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแสวงหาวิธีปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา การมุ่งที่จะปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่สูงจาเป็นต้องพึ่งพาแรงจูงใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น House จึงได้เสนอว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-Oriented Leader Behavior) จะมีประสิทธิภาพเมื่อผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบในขณะเดียวกันก็ใช้วิธีการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) หมายถึงการให้สวัสดิการทางสังคมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างความเป็นมิตร และการใช้จิตวิทยาให้การสนับสนุน

และการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาการใช้พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน เมื่อองค์กรอยู่ในสถานการณ์วิกฤติเต็มไปด้วยบรรยากาศของความตึงเครียด หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการท้อแท้ เมื่อสถานการณ์เข้าสู่สภาพที่เป็นปกติแล้วการใช้พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) จะไม่มีผลอีกต่อไปในการสร้างความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 4 พฤติกรรมแบบเน้นคุณค่า (Value-Based Leader Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะสะสมคุณค่าให้แก่ตนเองจะทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีประสิทธิภาพ โดยการทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า ผู้ตามให้ความร่วมมือและให้การช่วยเหลือผู้ตามรวมถึงการที่ผู้นำชี้ให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนหรือแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายที่แสดงถึงการมีอนาคตที่ดีกว่าของผู้ตามเมื่อผู้ตามมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และใช้พฤติกรรมเชิงสัญลักษณ์ โดยการเน้นคุณค่าที่ถูกรวบรวมไว้ในวิสัยทัศน์ ซึ่งภาวะผู้นำที่เน้นคุณค่าจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มของบุคคล

สมมติฐานที่ 5 การมีภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการมีสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำร่วมกับสมาชิกในกลุ่มงาน จากการวิจัย พบว่าการที่ผู้นำมีการทำงานกับบุคคลในระดับเดียวกันอย่างแข็งขันมีความเกี่ยวข้องกับการมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบนักบริหารอย่างเป็นทางการเพียงอย่างเดียว House ได้เสนอสมมติฐานที่ว่าการทำงานที่มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันในหน่วยงาน สามารถส่งเสริมได้โดยที่ผู้นำต้องให้ความร่วมมือและแสดงความรับผิดชอบร่วมกันกับผู้ตาม เพื่อที่จะยกระดับการสร้างความตั้งใจในการทำงานร่วมกันในหน่วยงานและได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

2.5.6.4 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกันนักทฤษฎี ได้แก่ Lewin, Likert, Blake, Mouton and McGregor Lewin (1951) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบอัตถนิยม หรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองคิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลงานของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้ตัดสินใจกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาจะไม่มีกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดีมีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

Likert (1967) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจการติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสรรณะของเป้าหมายโดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (Explorative-Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงได้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ปกครองแบบพ้อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดจะใช้ความคิดและความเห็นของผู้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางแผนนโยบาย และการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าว มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลความสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยังพบผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5.6.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ของ Burns

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ Burns (1978, Credit in, Yukl and Fleet, 1992, pp. 175-176) อธิบายถึง ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกันทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามสถานการณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า Burns มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

Burns (1978, อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537, น. 50-51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามอิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Colberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

2.5.7 คุณลักษณะของผู้นำเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไป ๆ ไปจะเป็นดังนี้

Tichy and Devanna (1986, pp. 19-32, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, น. 62)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงการที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลยต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนาความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

2.5.8 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ประกอบด้วย องค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

2.5.8.1 การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership: II or CL)

หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นใจตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์

ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ความเคร่งครัดในตนเองผู้นำเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2.5.8.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพศติในทางที่จูงใจเกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.5.8.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปให้ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเองความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

2.5.8.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor)

ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการประพฤติของผู้ตามแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empath) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2.5.9 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories)

Lunenburg and Ornstein (1996) มีความเห็นที่ขัดแย้งกับข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมว่าจะมีความสัมพันธ์กับการทำงานที่มีประสิทธิผลของผู้ตาม โดยที่เขาได้อธิบายว่ายังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องอีกมากมายไม่ใช่จากพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว การที่นักวิชาการ สรุปว่า การทำงานของผู้ตามที่จะมีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ ยังไม่สามารถที่จะสรุปให้ชัดเจนได้และจากแนวคิดดังกล่าวจึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ซึ่งเป็นโมเดลทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลมากที่สุดในทศวรรษที่ 1980 ประกอบด้วย กลุ่มแนวคิด 4 กลุ่มที่ใช้ในการพิจารณา ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะและทักษะของผู้นำ ลักษณะของสถานการณ์ พฤติกรรมของผู้นำ (Hoy and Miskel, 2008)

1. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ประกอบด้วย สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะทักษะของผู้นำและลักษณะของสถานการณ์ก่อให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำและการมีประสิทธิผล นอกจากนี้ สถานะทางเศรษฐกิจสังคม (Socioeconomic) ของแต่ละบุคคลเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงอย่างมากลักษณะสถานการณ์จะมีอิทธิพลในประสิทธิภาพของผู้นำมากกว่าพฤติกรรมของตัวผู้นำมากกว่าพฤติกรรมของตัวผู้นำแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์จะเป็นการค้นหาเงื่อนไขที่เฉพาะหรือตัวแปรสถานการณ์ คุณลักษณะเฉพาะและทักษะของผู้นำลักษณะของสถานการณ์พฤติกรรมของผู้นำ การมีประสิทธิภาพซึ่งมีความสัมพันธ์กับลักษณะเฉพาะของผู้นำพฤติกรรม และเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงาน (Bryman, 1996) จากหลักฐานระบุว่าในสิ่งแวดล้อมหนึ่งอาจจะใช้รูปแบบของผู้นำแบบหนึ่งที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ

ซึ่งภายใต้สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ต้องใช้รูปแบบที่แตกต่างออกไปเพื่อควมมีประสิทธิภาพของผู้นำจากการที่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีข้อจำกัดในการที่จะระบุว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำรูปแบบใดจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากหรือน้อย บางสถานการณ์รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนก็มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน ในขณะที่ในบางสถานการณ์รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่งานคนก็มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคน ดังนั้นหลังจากปี ค.ศ. 1960 เป็นต้น มานักวิจัยได้เริ่มสนใจที่จะปรับปรุงและพัฒนาในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำใหม่ โดยมุ่งศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น มีการศึกษาถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำอย่างไร ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ในแต่ละด้านไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard และทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของ House ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ (Fiedler's Contingency Theory) Fiedler and Chemers (1984) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำและปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กรเข้าด้วยกันเพื่อหาความเหมาะสมของรูปแบบพฤติกรรมผู้นำว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ใดหรือในอีกความหมายหนึ่ง ก็คือ ในรูปแบบของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ควรใช้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดจึงจะเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่ง Fiedler and Chemers ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Style) แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ 1 ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และประเภทที่ 2 ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยเครื่องมือแบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด หรือ The LPC Scale (LPC: Least Preferred Co-Worker) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สำหรับการแปลผลคะแนน บุคคลที่ได้คะแนนสูงจากแบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (LPC) อธิบายว่า ผู้ตอบมีความพึงพอใจในทางบวก ผู้ตอบมีความพึงพอใจในทางบวกผู้ตอบมีความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน มีความจงรักภักดี มีความรู้สึกอบอุ่น มีความอ่อนโยน และมีประสิทธิภาพในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลได้คะแนนต่ำจากแบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (LPC) อธิบายว่า ผู้ตอบมีความพึงพอใจในด้านลบ ผู้ตอบมีความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน มีการนิทล้าหลัง มีความเยินยา แข็งกระด้าง และขาดประสิทธิภาพในการทำงาน คะแนนแบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจมากที่สุด (LPC) คะแนนการวัดที่บ่งชี้คุณค่าของการบรรลุถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Task Motivated) และคะแนนการวัดที่บ่งชี้การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล หมายถึง แรงจูงใจในใฝ่สัมพันธ์ (Relationship Motivated) (Fiedler and Garcia, 1987)

1.2 องค์ประกอบด้านการควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) คือ ระดับของอำนาจและอิทธิพลที่ผู้นำมีและนำมาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ และกำหนดกลยุทธ์ของการกระทำ (Fiedler and Garcal, 1987) การควบคุมสถานการณ์ถูกกำหนด โดยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้ผู้นำโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน ตัวอย่างเช่น ผู้นำสามารถให้รางวัลและลงโทษผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในองค์กรได้และสมาชิกสามารถที่จะปลดผู้นำได้เช่นกัน โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือ ขอบเขตซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากกว่าการควบคุม โดยผู้นำมีการสั่งการ โดยกลุ่มสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Relations) หมายถึง ผู้นำเป็นที่ยอมรับและเคารพนับถือของกลุ่มสมาชิก ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญการเคารพนับถือต่อผู้นำกับสมาชิกเกี่ยวข้องกับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับของการมอบอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งอย่างไม่เป็นทางการให้กับผู้นำ

1.3 องค์ประกอบด้านแบบจำลองทางสถานการณ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

2.5.10 ทฤษฎี (The Least Preferred Co-Worker) เป็นจุดแข็งที่ส่งผลให้มีการนำไปใช้ในในกลุ่มที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การศึกษาของ Fiedler จำนวนมากมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการวัดประสิทธิภาพของกลุ่ม โดยใช้กำไรสุทธิ (Net Profit) ต้นทุนต่อหน่วย (Cost Per Unit) อัตราร้อยละที่จะบรรลุผลสำเร็จจำนวนของการแก้ไขปัญหาและประสิทธิภาพของผู้นำจะถูกกำหนดและตัดสิน โดยระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจากการรวบรวมข้อมูลก่อน ปี 1962 Fiedler ได้พัฒนาข้อเสนอ 3 ข้อ สำหรับทฤษฎีสถานการณ์

ข้อ 1 สถานการณ์ที่มีการควบคุมในระดับสูง การใช้ผู้นำแบบมุ่งการปฏิบัติงานจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการใช้ผู้นำแบบที่มุ่งความสัมพันธ์

ข้อ 2 สถานการณ์ที่มีการควบคุมในระดับปานกลาง การใช้ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการใช้ผู้นำแบบที่มุ่งการปฏิบัติงาน

ข้อ 3 สถานการณ์ที่มีการควบคุมในระดับต่ำ การใช้ผู้นำแบบมุ่งเน้นที่การปฏิบัติงานจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการใช้ผู้นำแบบที่มุ่งความสัมพันธ์

2.5.11 ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Theory) หรือทฤษฎีวงจรชีวิต (Life Cycle Theory of Leadership) ซึ่ง Hersey and Blanchard (1988) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Reddin คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับผู้ตามในด้านของระดับความพร้อมและวุฒิภาวะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมและวุฒิภาวะของผู้ตามซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ไม่ได้รับความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ องค์ประกอบ

ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard ประกอบด้วย 1) จำนวนของการออกคำสั่งการให้คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านของการทำงาน 2) ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคมหรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม และ Hersey and Blanchard ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ตามผู้นำ ดังนี้

1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง หรือแบบสั่งการ (Telling or Directing: Q 1) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกข้ออย่างใกล้ชิด ผู้นำจะมีการระบุและอธิบายวิธีการทำงานให้กับผู้ตาม ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง หรือแบบสั่งการ เหมาะสมกับผู้ตามที่ไม่ยินดี หรือเต็มใจที่จะทำงาน ขาดความสามารถในการทำงาน และความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน

2) ผู้นำแบบขายความคิดหรือแบบให้คำแนะนำ (Selling or Coaching: Q 2) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูงและในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์สูงเช่นกัน ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงานแต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทาพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบขายความคิด หรือแบบให้คำแนะนำเหมาะสมสำหรับผู้ตามที่ยินดี หรือเต็มใจที่จะทำงานขาดทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Participating or Supporting: Q 3) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม หรือผู้นำที่ให้การสนับสนุนเหมาะสมกับผู้ตามที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถ แต่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegation: Q 4) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่ในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำเช่นเดียวกัน ผู้นำเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองในทุก ๆ เรื่อง เพราะถือว่าผู้ตามเป็นผู้ที่มีระดับความพร้อมในการทำงานสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี ผู้นำแบบมอบหมายงานเหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับความพร้อมและเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถสูง มีความยินดีและเต็มใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง รวมถึงเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการทำงานวุฒิภาวะ หรือความพร้อมของผู้ตาม แบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 มีแรงจูงใจและความสามารถในระดับที่ต่ำ (Low Motivation and Ability: M1)

ประเภทที่ 2 มีแรงจูงใจในการทำงานสูงแต่มีความสามารถต่ำ (Adequate Motivation But Low Ability: M2)

ประเภทที่ 3 มีความสามารถเพียงพอแต่มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ (Adequate Ability But and Low Motivation: M3)

ประเภทที่ 4 มีความสามารถและมีแรงจูงใจที่จะทำงานสูง (Needs Ability and Motivation are Present: M4)

ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard จะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำตามวุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตาม

2.5.12 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง Burns เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ Burns อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตามอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power)

Burns (1978) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม Burns เชื่อว่า ผู้บริหาร ควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการระบุ กำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น Burns จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าตามคาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transform Anal Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ Burns เชื่อว่า

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป Burns สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและสิ่งแลกเปลี่ยนนั้น ต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงานและในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspiration) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรม และความยุติธรรมในสังคมผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่าง ผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักรวางแผนและมองการณ์ไกลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

Bass (1994) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวความคิดของ Burns ซึ่ง Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้น หรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายและความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงานและพยายามที่จะทำได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาทโครงสร้างและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการเพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ Bass ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงเป้าหมายแยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงานเพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดีกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสและอำนาจให้เขาทำได้ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไปเพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

2.5.13 ทฤษฎีผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 207) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นคือ เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบโดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้น มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าว ทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนไขเวลาในทุกอณูก็จะถูกกำหนดเพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์การไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้ความจริงแล้ว การบริหารเชิงกลยุทธ์แม้จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนาจต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหาร เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะเห็นได้ว่า ภารกิจ (Mission) ที่ถูกต้องจะต้องกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรม

เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัวการบริหารเชิงกลยุทธ์หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบแล้วจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่งเพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องกันปัญหาโดยมีแผนทิศทางรองรับและมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systemic Management) องค์ประกอบของการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับระบบการจัดการ อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากขึ้นอยู่กับทัศนคติหรือวัฒนธรรมในการบริหารองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัย ก็คือ คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงไม่ใช่อยู่ที่การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีหรือสร้างระบบการบริหารที่ดี แต่อยู่ที่องค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic) มากกว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพ บุคลากร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ก็เป็นอีกหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จจุล่งด้วยดีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีหลายแนวคิด ซึ่งในที่นี้ขอเสนอ 3 แนวคิด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวความคิดของ Ireland and Hitt Ireland and Hitt (1999, pp. 48-57, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 429-430) สองนักวิจัยยุทธศาสตร์ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าในขณะที่บริบทของโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะการแข่งขันที่ความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรม ต่อไปนี้

1.1 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถใช้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์กรได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ

1.2 ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์กรให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากรและขีดความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

1.3 ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการ ของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.4 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน

1.5 ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการคลี่คลายต่อพนักงาน ให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม

1.6 ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างควมมีปะสิทธิผลและควมมี ดุลยภาพขององค์การระหว่างความควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้น กับที่มุ่งผลระยะยาว

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Nahavandi and Malekzadeh Nahavandi and Malekzadeh (1993, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 419-420) ได้ทำการวิจัย พบว่า คุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้าน ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

2.1 ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) คือ ผู้นำ มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงเล็กน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่ออนาคตกับการมุ่งการดำเนินงานประจำ ปัจจุบันมากน้อยต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูง พบว่า มักจะกำหนดกลยุทธ์ ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูงและมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับ ของการแสวงหาความท้าทายต่ำ มักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับ แนวคิดและวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลมาแล้ว

2.2 ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความต้องการอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการที่จะเน้นวัฒนธรรมแบบตั้งตัว เน้นการปฏิบัติแบบเดียวกันและการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลักในขณะที่ผู้นำที่มีระดับ ความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การจะกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีการบูรณาการ ความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวเหมือน ๆ กันจะสร้างวัฒนธรรม ที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิด ของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์การ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเอเดร์ (Adair)

Adair (2002, p. 120) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ อย่างมากต่อการพัฒนาองค์การทุกขนาด ทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำ การตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน กล่าวคือ

บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กรส่วนบทบาทที่สอง ในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ ในกรณีที่ยังคงไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่ยังคงกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ในกรณีเหล่านี้ ผู้นำจะต้องมีบทบาท

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องแนวคิดของ (Dubrin) ใน 5 องค์ประกอบ มีดังนี้

4.1 ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง

ทรรศนะ บุญขวัญ (2549, น. 22) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง เป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกรู้สึกนึกคิด และความเข้าใจในระดับที่สูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมาขององค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่าวิธีการคิดเชิงระบบ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 10) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง คือ การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกรู้สึกนึกคิด และความเข้าใจในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับ และรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผลมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง คือ การประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีคิดเชิงระบบ แบบองค์รวมที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นประชาธิปไตยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

Yukl (1998, p. 12) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูงเป็นความสามารถในการบริหารงานที่ให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่ง ต่อไปนี้ คือ คำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อกัน เมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ นอกจากนี้การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เป็นอีกคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญเช่นกัน เพราะเป็นคุณลักษณะที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกในการกำหนดทิศทางขององค์การ รวมทั้งการตั้งคำถามแบบเงื่อนไขข้อสมมติก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการจินตนาการ

Dubrin (2004, pp. 339-342) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความเข้าใจระดับสูง คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะ ด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถ

ในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่ได้เข้าใจตามมาสำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงระบบเป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ผู้นำที่มีความเข้าใจระดับสูงจะมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์สามารถกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสานกลมกลืนจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ได้มีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถนำมากำหนดเป็นทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา มีความสามารถคิดเชิงสร้างสรรค์ขยายความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากแนวความคิดเดิมมีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์สามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานได้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจและมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้

4.2 ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

ทรรศนะ บุญขวัญ (2549, น. 22) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์อาจเปรียบได้กับผู้มีสมมติสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งคือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นที่ล้นน้อย ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมามีอะไรก็ตามก็ใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป เพราะจะทำให้ขาดพิจารณาข้อมูลแวดล้อมอื่น ๆ ที่สำคัญในเวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างไปจากในอดีตแล้ว

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 10) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์นั้น เป็นการกำหนดกลยุทธ์แบบประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันวางแผนเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์สถานศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงาน จากนั้นสรุปและเลือกกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กร ประเมินผลการดำเนินงาน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะมุ่งเน้นการแสดงความคิดเห็นปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายตามหลักการมีส่วนร่วมของทุกคนในสถานศึกษา นอกจากนี้ต้องมีการบริหารข้อมูลโดยจัดเป็นระบบสารสนเทศจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของสถานศึกษาได้

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ อาจเปรียบได้กับผู้มีสมมติสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนด

อนาคตได้ในทางปฏิบัติผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่ง คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมามีเคยทำอะไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป เพราะทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูลแวดล้อมอื่น ๆ ที่สำคัญในเวลาปัจจุบัน ซึ่งแตกต่างไปจากในอดีตแล้ว

Yukl (1998, p. 12) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ทิศทางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในอนาคต ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนการใช้กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ โดยรวมขององค์กร

Dubrin (2004, pp. 339-342) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามาต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่ง ก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมามีเคยทำอะไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้วความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามาต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล มีการบริหารจัดการข้อมูลประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสารความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ มาพัฒนางานนำนโยบาย เป้าหมายยุทธศาสตร์เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน กำหนดข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการทำงานของโรงเรียนในปีที่ผ่านมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานนำข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในโรงเรียนและข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน รวมทั้งความต้องการการจัดลำดับความสำคัญมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ให้โอกาสครูมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการการจัดลำดับความสำคัญมาพิจารณา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ ซึ่งจะเสริมให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน

4.3 การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

ทรรศนะ บุญขวัญ (2549, น. 22) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนจากอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต

มีการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยัมและความต้องการของลูกค้ำ ตลอดจนการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับในอนาคต

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 10) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง การใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจนสามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลาย หลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคตเมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง การใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจนสามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคตเมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ เช่น การจัดทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารเป็นต้น ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำความเข้าใจอนาคตแล้วเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อเรื่องต่าง ๆ คาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาในอนาคต และตอบสนองความต้องการได้ดีกว่าคู่แข่ง

Yukl (1998, p. 12) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจ โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเข้าใจเป้าหมาย และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้

Dubrin (2004, pp. 339-342) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่ากรมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยัมและความต้องการของลูกค้ำ การมีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตนั้นมีความสามารถวางแผนงานและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ มีความสามารถทำงานเชิงรุก โดยการออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนเป็นรูปธรรมชัดเจน มีความสามารถคิดเชิงรุกสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษามีความสามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและคิดเชิงรุกกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้สามารถวิเคราะห์ผลการ

ดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีทักษะและไหวพริบการคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

4.4 วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา

ทรศนะ บุญขวัญ (2549, น. 22) กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา คือ ผู้บริหารจะต้องมีการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคนตามหลักการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร เมื่อพบปัญหาจะแก้ปัญหให้ได้ผลระยะยาวด้วยวิธีการวิจัย เพื่อพัฒนาผลผลิตด้านปริมาตรควบคู่กับคุณภาพทั้งผู้บริหารต้องสร้างกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการสร้างความพึงพอใจ ประทับใจให้แก่ลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 10) กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา คือ เป็นความสามารถในการบริหารงานที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ ต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อการวิเคราะห์ และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นสำหรับการทำความเข้าใจ การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมีแตกต่างในเรื่องของตัวงานและทักษะสำหรับงานนั้น ๆ

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา คือ การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยไม่กลัวความเสี่ยง ชอบท้าทายสถานการณ์มักเป็นบุคคลที่มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก เชิงบูรณาการ แบบองค์รวมมุ่งเน้นกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาที่ยั่งยืน กระบวนการ PDCA นามาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาโดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนาประเพณี วัฒนธรรมสถานศึกษา โดยการทำกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนาประเพณี วัฒนธรรมชุมชนด้วย

Yukl (1998, p. 12) กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถพลิกผันวิกฤติการณ์ให้เป็นโอกาสจนประสบความสำเร็จนั้นจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ผู้นำจะเป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทายซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงริเริ่มสิ่งใหม่และเจริญก้าวหน้า โดยมีความเชื่อในความสามารถของมนุษย์ที่ปรับตัวเรียนรู้ ผู้นำไม่เพียงมีความสนใจเหตุการณ์ในอนาคตเท่านั้น แต่ยังมีความรักความภาคภูมิใจ ความเอื้ออาทร ความเป็นกันเอง มีเมตตา กรุณา กับผู้ร่วมงานจุดดั่งสมาชิกครอบครัวผู้นำจะไม่ใช้การบังคับหรือควบคุมแต่จะให้การส่งเสริมสนับสนุนความไว้วางใจ ผู้นำไม่ใช่บุคคลที่มีบุคลิกที่น่าับถือหรือเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่มีพลังกระตือรือร้น มุ่งมั่นเชื่อถือได้ทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้จากการเรียนรู้ และฝึกฝนตนเองและเนื่องจากพฤติกรรมผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจกระตุ้นให้เกิดอิทธิพลเหนือผู้ตาม

Dubrin (2004, pp. 339-342) กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงปฏิบัติเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่และกลยุทธ์ใดก็ตาม หากไม่สามารถทำทลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่า กลยุทธ์ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง วิธีวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ มีความคิดเชิงบูรณาการสามารถเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้ มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับสถานศึกษาที่เป็นเลิศ และกำหนดแนวคิดเชิงบูรณาการมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความสามารถคิดแบบองค์รวมกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายได้ชัดเจน มีความสามารถคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาเทคนิคและวิธีการที่ใหม่ มีความสามารถคิดเชิงกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสถานศึกษา มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ทันสมัยเพื่อปรับแนวคิดเชิงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และมีความคิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน

4.5 การกำหนดวิสัยทัศน์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 10) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ กว้างไกลชัดเจนเป็นรูปธรรมเชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นสมาชิกให้มีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิด และให้การสนับสนุนสะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทางทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ทรศนะ บุญขวัญ (2549, น. 22) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายกว้าง ๆ ที่องค์การต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม เช่น คำถามถึงที่ดีที่สุดที่ยิ่งใหญ่ที่สุด การบริหารที่ดีที่สุด ฯลฯ รวมทั้งวิสัยทัศน์ในรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงหรือตำแหน่งของทิศทางที่จะไป โดยทั่วไปเมื่อผู้นำขึ้นมาดำรงตำแหน่ง มักได้รับการเสนอให้แถลงวิสัยทัศน์เพื่อให้สังคมสามารถวิเคราะห์ให้ได้ว่าผู้นำคนนี้จะนำองค์การไปในทิศทางใด ดังนั้นถ้าผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ไม่มีวิสัยทัศน์สั้นหรือวิสัยทัศน์แคบก็อาจทำให้องค์การไม่พัฒนาหรือไม่สามารถดำรงอยู่รอดได้

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ความพร้อมความท้าทาย การสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้ เข้าใจร่วมกันได้เหมือนกัน และมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน คุ่มค่า ทั้งทางด้านปริมาณและทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยผู้บริหารจะมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ถ้าผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์แคบ ก็อาจทำให้สถานศึกษาไม่พัฒนาหรือไม่สามารถดำรงอยู่ได้

Yukl (1998, p. 12) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังของสมาชิกเพื่อการบรรลุเป้าหมายผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์กร

และเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นสภาพที่เป็นจริง มองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องการให้เกิด คืออะไร จะต้องทำอะไร และทำอย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งชัดเจนนั้นมาจากการเข้าใจองค์กรอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง

Dubrin (2004, pp. 339-342) การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นไปในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุดในใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไปในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการประชุม ชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ ชี้แจงให้บุคลากรทุกฝ่าย มองเห็นความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ มีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนและส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายเน้นการทำงานเป็นทีม

2.5.14 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย

นักวิชาการในสังคมไทยหลายท่านได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ สมยศ นาวิการ (2545, น. 584) ได้เสนอแนวคิดว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ 6 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
2. การใช้ประโยชน์ความสามารถแทน
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ
4. การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. การรักษจริยธรรมทางธุรกิจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, น. 65-66) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารทางกลยุทธ์ต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ซึ่งต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เป็นบทบาทในทางปฏิบัติ ดังนี้

1. การเป็นผู้บริหารทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดในองค์การตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน

2. การเป็นผู้ใช้ทัศนวิสัยที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หรือการมองโลกกว้างรอบตัวนั่นเอง

3. การจะต้องเป็นผู้จัดทำกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้ภายในองค์กรและทำการจัดคู่ปัจจัยระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่จนสามารถจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่าง ๆ ออกมา

4. การเป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างและระบบงาน

5. การเป็นผู้จัดแบ่งสรรทรัพยากรและเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ

6. การเป็นผู้นำสร้างทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่น และมีการผูกพันจากทุกฝ่าย การเป็นผู้ประเมินผลงานและรู้จักใช้คน

7. การเป็นผู้ชักจูงใจ

8. การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์

9. การเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

อารีวรรณ ประสาน (2553) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. แรงกดดันเชิงกลยุทธ์ปัจจัยสำคัญที่นำมาประกอบการจัดทำกลยุทธ์ของผู้มาได้แก่ วัฒนธรรมให้ความหมายไว้ว่าเป็นสมมติฐานและความเชื่อต่าง ๆ ที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน

1.1 โครงสร้าง คือ การออกแบบองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นส่วนสำคัญขององค์การ เช่น ระดับของการรวมศูนย์อำนาจ ความเป็นระบบแบบทางการ การบูรณาการและขอบเขตการควบคุมสภาพแวดล้อม หมายถึง แรงกดดันทั้งหลายจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีศักยภาพที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การขณะที่เทคโนโลยี คือ ปัจจัยที่อยู่ในกระบวนการแปรสภาพให้ตัวป้อนทั้งหลายกลายเป็นผลผลิต โดยมีภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง และระดับส่วนงานต่าง ๆ ที่เข้าไปรับผิดชอบดูแลดำเนินการ

1.2 สภาพแวดล้อม หมายถึง แรงกดดันทั้งหลายจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีศักยภาพที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การขณะที่เทคโนโลยี คือ ปัจจัยที่อยู่ในกระบวนการแปรสภาพให้ตัวป้อนทั้งหลายกลายเป็นผลผลิต โดยมีภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงและระดับที่ส่วนงานต่าง ๆ ที่เข้าไปรับผิดชอบดูแลดำเนินการ

2. บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน คือ บทบาทแรกเป็นผู้วางแผน ออกแบบ หรือกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้ที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติ คือ ในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์ ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร

3. ปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ประเภทขององค์กร อุตสาหกรรม การเติบโตของตลาดข้อจำกัดต่าง ๆ ด้านกฎหมาย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านความมั่นคง ขนาดและโครงสร้างองค์กร มีขนาดใหญ่ ก็มีแนวโน้มของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้นทำให้บทบาทของผู้นำระดับสูงในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวันจะลดลงตามไปด้วยวัฒนธรรม อายุ หรือระยะเวลา การพัฒนาองค์กรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความไม่แน่นอนขึ้นทั้งภายในและภายนอกต่อองค์กร การเข้ามามีอำนาจของทีมบริหารระดับสูง คือ องค์กรใดที่ไม่มีทีมผู้บริหารระดับสูงหรือแม้จะมีก็อยู่ในสภาพอ่อนแอ อำนาจ และอิทธิพลจะตกอยู่ในมือของผู้นำสูงสุดที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรได้มาก

Dubrin (2004, pp. 333-336) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติ โดยรวมคุณลักษณะทั้งของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน โดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้ แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า การคิดเชิงระบบเป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1.1 ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน

1.2 การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ

1.3 การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมี ความแตกต่างในเรื่องของตัวแทนและทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างขั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้

1.4 ผู้จัดการที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาที่มากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยิ่งการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

1.5 คิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการ เพื่อรับมือกับปัญหาซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพในแต่ละองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในการด้านความคิด ความเข้าใจ และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนด

ทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไปและการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไขก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้านการจินตนาภาพ

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่ง ก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอะไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่ม หรือลดในปีต่อไปทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง แนวความคิดเชิงปฏิกิริยาจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าบริการตลาดและแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยดังตัวอย่าง ต่อไปนี้

4.1 การสร้างแนวคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า หรือบริการ เป็นแนวทางของการปรับปรุงด้านสมการเชิงมูลค่าของสินค้าบริการอย่างแท้จริง สมการเชิงมูลค่า หมายถึงการพิจารณาว่า บุคคล (ลูกค้า) ต้องจ่ายเงินมากเท่าใดเพื่อให้ได้คุณค่าของสิ่งนั้นกลับมามูลค่านี้ หมายถึง ตัวอย่างเมื่อ 10 ปีที่แล้ว พรีนเตอร์เลเซอร์ มีราคาประมาณ 120,000 บาท แต่ปัจจุบันมีราคาเพียงประมาณ 30,000 บาท อีกความหมายของสมการเชิงมูลค่า คือ การใช้ประโยชน์จากคุณประโยชน์หลักหรือหน้าที่หลักของสินค้า/บริการนั้น ไปในรูปแบบใหม่ตัวอย่างประโยชน์หลักของบัตรเครดิต คือ การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ขายเกี่ยวกับการซื้อที่ปรากฏบนบัตรนั้น หมายถึง ผู้ที่กำลังใช้บัตรเครดิต (เจ้าของบัตร) ขณะเดียวกันอาจสร้างความมั่นใจในแบบเดียวกันนี้ได้ในรูปแบบอื่น เช่น การพิมพ์ลายนิ้วมือ การบันทึกเสียง (และคนที่คิดได้แบบนี้ คือ ผู้ที่มีความคิดแบบสร้างสรรค์นั่นเอง)

4.2 การกำหนดนิยามตลาดใหม่ เป็นวิธีของการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับสภาพตลาดแบบกว้างให้ได้ครอบคลุมมากที่สุด โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ 1 การผลิตสินค้า/บริการให้เหมาะกับตลาดสากล (ความต้องการของคนส่วนใหญ่ในโลก) ราคาสากลไม่สูงมากนัก เพื่อทดแทนสินค้า/บริการที่ราคาแพง ๆ

วิธีที่ 2 การผลิต/การให้บริการตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้า เพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า

วิธีที่ 3 เพิ่มช่องทางใหม่ในการเข้าถึงลูกค้า เช่น การขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต

4.3 การปรับของเขตอุตสาหกรรมใหม่ โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ 1 การปรับขนาดอุตสาหกรรมใหม่ เช่น การขยับตัวจากอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่นขึ้นไปเป็นระดับภูมิภาคแล้วเพิ่มเป็นระดับชาติ และระดับโลก

วิธีที่ 2 การลดจำนวนผู้ค้าคนกลาง หรือเครือข่ายของผู้ขายปัจจัยการผลิต และยังหมายถึง การเปลี่ยนก่อตั้งเป็นร้านค้า เป็นต้น

วิธีที่ 3 การเพิ่มบริการเสริม เช่น บริการรถจักรยานยนต์จัดส่งสินค้าถึงที่แก่ลูกค้าซูเปอร์มาร์เก็ตอาจบริการขายอาหารร้อน ๆ สำหรับนากลับบ้านได้ด้วย

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุดยิ่งใหญ่ที่สุดบริการที่ดีที่สุด และวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงและเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไปองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

5.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

5.4 แบบกว้าง ๆ ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป่าเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียด ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป่าลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6 การเผชิญความเสี่ยง ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยง เพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่ายตาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

5.7 การมุ่งกำไร โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่าง บริษัท มีวิสัยทัศน์ว่า เพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางด้านการค้าในฐานะบริษัทการตลาดชั้นนำของโลกในด้าน เสื้อผ้ายี่ห้อต่าง ๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือ ทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จคุณภาพชีวิต ที่สมดุลงส่วนตัวกับหน้าที่การงานและสนุกกับการบุกเบิก ความเพียรพยายามในการทำงานจะเห็นว่า วิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร็จจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น

Ireland and Hitt (1999, pp. 53-54) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือทีมงานบริหารสูงสุดจะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์กรได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

2. ความสำคัญของสมรรถนะองค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ ต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์กรให้ได้เพราะจุดเด่นดังกล่าว จะเป็นทรัพยากรและความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทัศนคติและปฏิบัติต่อพนักงานของตน เยี่ยงทรัพยากรที่มีคุณค่า

4. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริม วัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลัง และร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและดำรงรักษาวัฒนธรรมของ องค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ใต้บริบทความสลับ ซับซ้อนของของเศรษฐกิจใหม่

5. การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งมั่น แนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ เชื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นในการหลักการ ของตน ทั้งสามารถในการตลใจพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความเป็นจริยธรรม นอกจากนี้ผู้นำ ยังต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อค่านิยมและวัฒนธรรมอย่างหลากหลาย อันจะส่งผลต่อโอกาส ที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

6. การริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถสร้างควมมีประสิทธิผลและควมมีดุลยภาพขององค์การระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับมุ่งผลระยะยาว

ผู้วิจัย ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

ทรศนะ บุญขวัญ (2549), อารีวรรณ ประสาน (2553), ชัยพัทธ์ เลิศรักษ์ทวีกุล (2557) Dess and Miller (1993), Ireland and Hitt (1999), Adair (2002), Dubrin (2004), Hitt, Ireland และ Hoskission (2007) กล่าวโดยสรุป มีวิสัยทัศน์ชัดเจน กว้างไกล กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม ทบทวนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพองค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค

2. การคิดเชิงปฎิวัติ

ทรศนะ บุญขวัญ (2549), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), อีร์ศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557), และ DuBrin (1998) กล่าวโดยสรุป รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ ใช้ความคิดสร้างสรรค์กระตุ้นการทำงานของบุคลากร จัดประชุมสะท้อนความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนออก

3. การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ทรศนะ บุญขวัญ (2549), อารีวรรณ ประสาน (2553), Adair (2002), Robbins and Coulter (2003), Davies and Davies (2004) และ Dubrin (2004) กล่าวโดยสรุป สื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ของหน่วยงาน ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ชัยพัทธ์ เลิศรักษ์ทวีกุล (2557), ทรศนะ บุญขวัญ (2549), Dess and Miller (1993) และ Ireland and Hitt (1999) กล่าวโดยสรุป กำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคไทยแลนด์ 4.0 สร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักความสามัคคี ความปรองดองในองค์กรเลือกรับวัฒนธรรมค่านิยมที่มีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5.15 การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) นั้น มีที่มาจากแนวคิดการเสริมพลังอำนาจ ซึ่งเริ่มต้นมาจากแนวคิดทางสังคมวิทยาที่ใช้ในการแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมของนักศึกษาชาวบราซิลชื่อ Paulo Freire ในช่วงปี 1950-1960 โดย Freire สอนให้ประชาชนอ่านและเขียนหนังสือ ด้วยวิธีการให้ผู้เรียนร่วมกันอภิปรายในประเด็นปัญหาที่เขาเหล่านั้นประสบอยู่และความสนใจของแต่ละคนซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้นอกจากจะช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีการพูดการเขียนและการอ่านแล้วยังช่วยให้บุคคลได้เข้าใจปัญหา ตระหนักถึงความสามารถของที่ตนมีอยู่และนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ให้ดีขึ้นในช่วงปี 1970-1980 ได้มีการนำเอาแนวความคิดดังกล่าวมาใช้ในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงสังคมในทวีปอเมริกาใต้โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือคนจนและคนด้อยโอกาส ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศเป็นที่มาของชื่อ “การศึกษาเพื่อคนส่วนใหญ่” (Popular Education) และในปี 1980-1990 การศึกษาในรูปแบบนี้ได้แพร่ขยายไปยังทวีปอเมริกากลางและทวีปอื่น ๆ เช่น แคนาดาและสหรัฐอเมริกาปัจจุบันมีการนำแนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจมาประยุกต์ใช้มากมายที่พบในไทยนั้นส่วนใหญ่จะเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ป่วยเพื่อการบำบัดรักษาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับสาขาวิชาชีพเช่นพยาบาลครูเป็นต้นและยังมีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ในสังคม เช่น การเคลื่อนไหวของกลุ่มสตรีการส่งเสริมสุขภาพบุคคลและชุมชน ทั้งนี้เพราะแนวคิดดังกล่าวนี้เหมาะสมกับการนำไปพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้บุคคลเปลี่ยนโลกทัศน์เกี่ยวกับการมองเห็นตนเองและสังคมอย่างสร้างสรรค์รู้สึกว่าคุณค่ามีความสามารถและสามารถสร้างประโยชน์ให้กับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางเศรษฐกิจสังคมการเมืองเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

2.5.15.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

สำหรับความหมายของการเสริมพลังอำนาจนั้น นักคิดหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นจะแตกต่างกันไปตามกลุ่มบุคคลและบริบทที่ถูกนำไปใช้ อย่างเช่น Rappaport (1984) ที่กล่าวว่า เป็นการยากที่จะให้คำจำกัดความของคำว่าเสริมสร้างพลังอำนาจจนกว่าที่จะได้สัมผัสกับเสริมสร้างพลังอำนาจจริงๆ เพราะว่าเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการทำงานอย่างไม่มีโครงสร้างและไม่มีขอบเขตและยังแตกต่างกันออกไปตามกลุ่มประชากรและบริบทในการใช้ซึ่งความเห็นของ Rappaport นั้นสอดคล้องกับ Zimmerman (1994) ที่ได้ให้ความเห็นไว้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจไม่มีคำจำกัดความที่ตายตัวและมีวิธีการจัดการมากมายหลากหลายวิธี แต่ความหมายนั้นจะถูกกำหนดขึ้นมาอย่างสอดคล้องกับสิ่งที่จะใช้ศึกษาบริบทในการศึกษาและสาขาที่มีการนำไปใช้อย่างไรก็ตามภายหลัง จากนั้นก็ได้มีนักคิดหลายท่านได้ให้นิยามคำว่าเสริมสร้างพลังอำนาจไว้มากมาย ดังนี้

2.5.15.2 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ภัทรุช สิทิตศาสตร์ (2547) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นกระบวนการในการเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาด้วยการมอบอำนาจและให้โอกาสในการแสดงความสามารถอย่างเหมาะสมกับขอบข่ายของงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนและรับการจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำไม่ว่าประสบความสำเร็จหรือเกิดความผิดพลาดขึ้นก็ตามตลอดจนการให้การสนับสนุนในลักษณะของการให้อิสระในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน

2. การได้รับข้อมูลข่าวสารหมายถึงการรับรู้ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น ก่อให้เกิดความรู้และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในแง่มุมมองด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจเช่นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์การนโยบายของรัฐบาลข่าวสารด้านการเมืองทิศทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

3. การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานหรือการให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบและความถนัด

4. การได้รับโอกาสในการพัฒนาและรับรองความสามารถ หมายถึง การเปิดโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานรวมถึงให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงานการตัดสินใจการเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาหารือกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจจะมีการรับรองความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลเช่นการชมเชยการพิจารณาผลตอบแทนทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

Kanter (1968, อ้างถึงใน Wilson and Laschinger, 1994) กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรได้เอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและโครงสร้างของสภาพแวดล้อมนั้นจะเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

Neilson (1986, อ้างถึงใน ระเบียบพรณ ปฐมศิลป์, 2552) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้น หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนหรือให้ทรัพยากรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มความสามารถและสมรรถนะในการทำงานทั้งยังเป็นการสร้างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

Wallerstein and Bernstein (1988) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการเพิ่มความรู้สึกตระหนักถึงคุณค่าของตนเองเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับบุคคลและยังสร้างเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสมให้กับบุคคลตลอดจนยังเป็นการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบ และหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

Simmon and Parsons (1989, p. 193, อ้างถึงใน วิไลวรรณ พุกทอง, 2542, น. 200) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือกระบวนการที่จะทำให้บุคคลมีความสามารถในการจัดการ กับสิ่งแวดล้อมและประสบความสำเร็จจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจปรากฏให้เห็นจากการเปลี่ยนแปลงของบุคคลการเปลี่ยนแปลงระหว่างบุคคลหรือการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างสังคม

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

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเององค์กรจะต้องสร้างให้บุคลากร มีความพึงพอใจในสภาพการทำงานปราศจากความกลัวและมีความกล้ามั่นใจในตนเองและมีความหวัง ในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2. การศึกษาวัฒนธรรมของอำนาจต้องศึกษาและทำความเข้าใจว่าอำนาจ ภายในองค์กรนั้น อยู่ที่ไหน Stewart กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วอำนาจในองค์กรจะมี 3 ลักษณะ คือ บทบาทงาน และบุคคล ซึ่งควรมีการกระจายอำนาจอยู่ในหลาย ๆ ลักษณะ

3. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในงาน ประกอบด้วย

3.1 ความไว้วางใจบุคลากรภายในองค์กรจะต้องมีความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันการดูแลเอาใจใส่มีความเข้าใจเห็นใจและพร้อมจะช่วยเหลือกันเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น

3.2 การสื่อสารอย่างเปิดเผยการสื่อสารอย่างเปิดเผยจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะมาขอความช่วยเหลือและยอมรับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

4. การบริหารการจัดการมีการใช้ทักษะที่สำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ประกอบไปด้วย 6 ทักษะ คือ

4.1 ทักษะการเสริมสร้างเป็นทักษะในการเสริมสร้างความรู้ความเชื่อมั่น การจัดการทรัพยากรเวลาและโอกาส

4.2 ทักษะการเอื้ออำนาจผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดหาหรือจัดเตรียม สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ช่วยให้การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย

4.3 ทักษะการปรึกษาหารือเป็นทักษะในการให้คำปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ

4.4 ทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความร่วมมือประสานงานกัน

4.5 ทักษะการผู้สอนงานในองค์กรจะต้องมีการสอนงานหรือให้คำแนะนำ กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

4.6 ทักษะการสนับสนุนผู้บังคับบัญชาจะต้องให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

Tebbit (1993) นั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานมีองค์ประกอบ ที่สำคัญอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. ภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากจะสะท้อนถึงเป้าหมายขององค์กรเท่านั้นแล้วยังเป็นการยอมรับคุณค่าและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรการแสดงให้เห็นพฤติกรรมเชิงบวกของบุคลากรในองค์กรจะต้องมีการบันทึกไว้เป็น ลายลักษณ์อักษรและมีการเปิดเผยในที่สาธารณะ

2. ความเฉลียวฉลาดและความเชี่ยวชาญควรมีการประเมินผลปฏิบัติงาน ของบุคลากรการปรับปรุงการทำงานรวมถึงการปรับปรุงระบบงานผลิตภัณฑ์การให้บริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้การแสดงผลของบุคลากรเองก็เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการเสริมสร้าง พลังอำนาจในการทำงาน

3. ความเป็นหนึ่งเดียวกันและความสมดุลบุคลากรในองค์กรจะต้องมี ความรับผิดชอบให้ความร่วมมือกันและประนีประนอมเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาของแต่ละหน่วยงาน แผนกฝ่ายและองค์กร

4. การยอมรับความเสี่ยงที่สมเหตุสมผลและการยอมรับต่อความผิดพลาด ผู้บังคับบัญชาต้องไม่กลัวความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม และเกิดความผูกพันความจงรักภักดีต่อองค์กรและการคงอยู่กับองค์กร

Kinlaw (1995) ได้กล่าวถึง เรื่องขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการทำงานนั้นขั้นตอนของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ระบุและสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบและเห็นความสำคัญ ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

2. กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์และตั้งเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางให้แก่ บุคลากรในการปฏิบัติงาน

3. จัดการอบรมสัมมนาเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม กับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตรงตามเป้าหมายขององค์กร

4. ปรับโครงสร้างองค์การเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานและส่งเสริมให้มีอิสระในการทำงาน

5. ปรับและจัดระบบในองค์กรเช่นการวางแผนการให้รางวัลการฝึกอบรม การจ้างงานและอื่น ๆ ที่เสริมสร้างพลังอำนาจในงานของบุคคล

6. ประเมินและปรับปรุงประเมินผลกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานโดยประเมินผลจากสิ่งที่ได้รับการปรับปรุงตามการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการทำงานเป็นกระบวนการทำงานที่หลายมิติเกี่ยวข้องกับทั้งปัจเจกบุคคลชุมชนสังคมและเกิดขึ้นในมิติของสังคมจิตวิทยาเศรษฐศาสตร์เป็นต้นการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะช่วยให้บุคคลเกิดความสามารถในการควบคุมสิ่งที่ตนเองสนใจหรือสิ่งที่ตนเกี่ยวข้องและลงมือปฏิบัติที่จะนำไปสู่การปรับปรุงชีวิตของตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น

ผู้วิจัย ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์ ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนและรับการจัดสรรทรัพยากร

ภัทรวุธ สิทธิศาสตร์ (2547), Neilson (1986) และ Stewart (1994) กล่าวโดยสรุป มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงาน มีการจัดสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้สะดวกเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีการยอมรับความสามารถผู้ปฏิบัติงานหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ทั้งสำเร็จ หรือผิดพลาด มีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน

2. ด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร

ภัทรวุธ สิทธิศาสตร์ (2547) และ Kinlaw (1995) กล่าวโดยสรุป มีการกระจายข่าวสารวิธีการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ มีการรายงานการปฏิบัติงานอย่างทันทั่วถึงและประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3. ด้านการได้รับโอกาสในการก้าวหน้า

ภัทรวุธ สิทธิศาสตร์ (2547) กล่าวโดยสรุป ให้การสนับสนุนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรและให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบ และความถนัดของบุคลากร

4. ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาและรับรองความสามารถ

ภัทรวุธ สิทธิศาสตร์ (2547), Kinlaw (1995), Short and Greer (1997) และ Tracy (2001) กล่าวโดยสรุป ให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้และทักษะของตนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้ วิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ส่งเสริมที่มงานด้วยการให้รางวัล เช่น การชมเชย

การพิจารณาผลตอบแทน ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

2.5.16 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

2.5.16.1 ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นักวิชาการและนักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์” ไว้ดังนี้

วรัญญา ไชยลา (2550, น. 39) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นความพยายามของบุคคลที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย โดยคาดหวังว่าจะกระทำสิ่งนั้นให้ประสบความสำเร็จและเมื่อพบกับอุปสรรคปัญหาที่จะมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะ โดยหาวิธีการที่จะเผชิญกับอุปสรรคนั้นอย่างไม่ท้อถอย

ภักพล นันทาวิราช (2551, น. 12) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นความปรารถนาในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ได้รับความสำเร็จ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขัดขวาง โดยพยายามหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา มีความทะเยอทะยานเพื่อบริหารตนเองสู่ความสำเร็จ และมีความต้องการเป็นอิสระในการทำกิจกรรมนั้นๆ ต้องการชัยชนะในการแข่งขัน มุ่งมั่นที่จะทำให้ดีเลิศ เพื่อให้บรรลุกับมาตรฐานที่ตนเองได้ตั้งไว้

เอี่ยมพร บังสรวง (2551, น. 16) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นแรงจูงใจที่ทำให้คนมุ่งประสิทธิภาพในการทำงานการมีความกระตือรือร้นที่จะพยายามทำงานให้สำเร็จ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง การทำกิจกรรมด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวงและทำงานด้วยความพิถีพิถันละเอียดรอบคอบ

กรรณา ศรีรุณ (2552, น. 22) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่เป็นแรงขับให้บุคคลที่จะประกอบพฤติกรรมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ให้ดีและมีประสิทธิภาพ

ณัฐริกา บุรณกุล (2552, น. 7) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีการวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้าต้องการงานออกมามีประสิทธิภาพ โดยพยายามมุ่งมั่นในการเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ชอบทำงานที่มีลักษณะยากและท้าทายความสามารถต้องการข้อมูลย้อนกลับของผลการกระทำในทันทีอย่างชัดเจนและมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำเสมอ

ศิริณา พงษ์หล้า (2552, น. 11) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นความต้องการของบุคคลที่ปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานและเลือกงานที่ท้าทาย ชอบแข่งขันกับบุคคลอื่นและตนเอง อีกทั้งยังชอบปรับปรุงผลงานของตนให้ดีขึ้นแม้จะเผชิญกับอุปสรรคปัญหา

นิตยา สิทธิเชื้อ (2553, น. 15) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นความปรารถนาที่จะกระทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แม้จะยุ่งยากลำบากก็ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขัดขวาง พยายามหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะแก้ปัญหาอันจะนำตนไปสู่ความสำเร็จ มุ่งมั่นที่จะทำให้ดีเลิศเพื่อบรรลุมาตรฐานที่ตนตั้งไว้

ภัทรวิจิตร มณีประเสริฐ (2554, น. 9) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นคุณลักษณะของนักศึกษาที่แสดงถึงความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้โดยจะเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน ตั้งใจมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเพียรพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและมีความอดทน

McClelland (1953, อ้างถึงใน เอื้อมพร บัวสรวง, 2552, น. 17) ได้กล่าวถึงความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า หมายถึง แรงจูงใจที่จะทำให้คนมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน มีความกระตือรือร้นที่จะพยายามทำงานให้ได้ผลดีเยี่ยม พยายามที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองไม่ว่าจะทำกิจกรรมอะไร คือ มีจิตใจมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง แรงจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1. Cognitive Drive หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะรู้ต้องการที่จะเข้าใจหรือต้องการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
2. Ego Enhancement Drive หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการรักษาสถานะของตนและสิทธิของตนจากสังคมที่เกี่ยวข้องด้วย
3. Affiliation Drive หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการอยากที่จะเป็นที่ยอมรับ ของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้บุคคลมีชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

Robbin (2001, p. 162) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จ การทำงานให้ดีและเป็นตัวอย่างที่ดีที่สุดให้กับบุคคลอื่น ดังนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความคาดหวังของบุคคลซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนหรือแรงขับให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดมีความมุ่งมั่น เพียรพยายามที่จะกระทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมายหรือต้องการทำให้สิ่งที่ตนกระทำอยู่ประสบผลสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตนเองตั้งไว้และถ้างานที่บุคคลคาดหวังเอาไว้เกิดผลสำเร็จก็จะทำให้บุคคลนั้น เกิดกำลังใจและจะมีความคาดหวังในการที่จะทำสิ่งนั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือให้ได้ผลดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไป แต่ถ่าสิ่งที่เขาทำไม่ประสบความสำเร็จบ่อยครั้งเข้าก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดการตั้งความคาดหวังในการที่จะทำงานนั้น ๆ ต่ำลง จนบุคคลนั้นอาจจะกลายเป็นคนที่มีความท้อแท้ ไม่สู้ไม่กล้าคิด หรือไม่กล้าหวังต่อสิ่งต่าง ๆ และถ้าบุคคลนั้นมีปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นอีกด้วย ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้นมีความสำคัญและมีอิทธิพลมากต่อแต่ละบุคคลในการที่จะพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปนั้นก็ขึ้นอยู่กับผลที่มาจากแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกที่สามารถทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการที่จะกระทำให้สิ่งนั้น ๆ เพื่อตอบสนอง

ความต้องการของตนเองและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ยังเป็นสิ่งหนึ่งที่จะทำให้แต่ละบุคคลกล้าคิด กล้าที่จะคาดหวังและกล้าที่จะทำในสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองตั้งใจ หรือได้กระทำอยู่ให้ประสบผลสำเร็จที่ดีที่สุดตามเป้าหมายของตนที่ได้ตั้งเอาไว้อีกด้วย

Rabideau (2005) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จหรือให้ได้ผลดีเลิศ แต่ละบุคคลจะบรรลุความต้องการของตนเองในหลากหลายวิธี และขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นเหตุผลภายในตัวบุคคลหรือเป็นเหตุผลจากความต้องการภายนอกก็ได้จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอันมุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมาย

2.5.16.2 ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere” ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “To Move” มีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักจูงบุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (To Move a Person to Course of Action) ดังนั้นแรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุก ๆ วงการ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2553)

Daft (2000, p. 534) กล่าวถึง แรงจูงใจว่า หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นบุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้จากความหมายที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่เกิดจากการรับรู้หรือประสบการณ์ ซึ่งเป็นตัวชี้แนะและกำหนดให้บุคคลแสดงออกเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำเพื่อการบรรลุในเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

Taghipour and Dejban (2013) ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจว่าเป็นแรงขับภายในหรือแรงขับภายนอกที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามซึ่งโดยทั่วไปจะนำไปสู่ผลตอบแทน แรงจูงใจพนักงานถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ในองค์กรแรงจูงใจเป็นแรงขับภายในบุคคลที่จะชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นพยายามและแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการที่มุ่งหวังแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุความต้องการที่มุ่งหวัง นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

Huitt (2001) กลุ่มที่ 1 แบ่งตามระยะเวลาในการแสดงพฤติกรรม มี 2 ลักษณะ คือ แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) เป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมาทันที ทันใดและแรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) เป็นแรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันทีที่คอย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่งกลุ่มที่ 2 แบ่งตามแหล่งที่มาของแรงจูงใจ มี 2 ลักษณะ คือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคลนั้นและแรงจูงใจภายนอก(Extrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจ

ที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอกกลุ่มที่ 3 แบ่งตามความต้องการพื้นฐาน มี 2 ลักษณะ คือ แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) เป็นแรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เห็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิว กระหายและ แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) เป็นแรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

2.5.16.3 ความสำคัญของแรงจูงใจ

ในทัศนะของนักวิชาการสามารถแยกเป็นประเด็นได้ 3 ประการ คือ (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, 2553) ประการแรก ความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคลากร คือ ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดี ๆ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรต่อไปนาน ๆ ประการที่สอง ความสำคัญต่อผู้บริหารช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการประการที่สาม ความสำคัญต่อบุคลากร คือ การสนองต่อความต้องการของบุคคล และเป็นธรรมกับทุกฝ่ายทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่เบื่อหน่ายงานและทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.5.16.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

McClelland (1980, p. 201, อ้างถึงใน เอื้อมพร บัวสรวง, 2551, น. 17) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจพื้นฐานของบุคคล 3 ประการ ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) คือ ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับเกณฑ์มาตรฐานอันดีเลิศจะมีความรู้สึกเป็นทุกข์ กังวลไม่สบายใจเมื่อประสบความสำเร็จหรืออุปสรรค

2. แรงจูงใจใฝ่สมาคม (Affiliation Motive) คือความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่นต้องการเป็นที่นิยมชมชอบของคนอื่นต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงในสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) คือความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่นในสังคม ผู้ที่มีความจูงใจใฝ่อำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในองค์กรจากแรงจูงใจขั้นพื้นฐานของบุคคล 3 ประการ ดังกล่าว แมคเคลแลนด ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจในด้านอื่น ๆ เพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จมากที่สุด

McClelland (1980, pp. 163-168, อ้างถึงใน เอื้อมพร บัวสรวง, 2551, น. 16) กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร (Moderate Risk-Taking) ในเหตุการณ์ที่ต้องใช้ความสามารถ โดยไม่ขึ้นอยู่กับโชคชะตาจะมีการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว ไม่ลังเล บุคคลที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักไม่พอใจที่จะทำงานง่าย ๆ แต่ต้องการทำงานที่ยากลำบากพอสมควร เพราะมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองเพราะการทำงานที่ยากให้ลุล่วงไปได้นั้นจะนำความพอใจมาสู่ตน

2. ขยันขันแข็ง (Energetic) หรือ ชอบการกระทำแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่จะทำให้บุคคลนั้น เกิดความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงไม่จำเป็นต้องเป็นคนขยันในทุกกรณีไปแต่จะมานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทายหรือช่วยความสามารถของตน และทำให้ตนเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญลุล่วงไปแล้วผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักจะไม่นิยมขยันขันแข็งในงานอันเป็นกิจวัตรประจำวันแต่จะทำงานขยันขันแข็งเฉพาะงานที่ต้องใช้สมองและเป็นงานที่ไม่ซ้ำแบบใครหรือสามารถจะค้นคว้าหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไป

3. รับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักจะพยายามทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจในตนเอง มิใช่หวังให้คนอื่นยกย่องมีความต้องการเสรีภาพในการคิดและการกระทำไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการ

4. ต้องการทราบแน่ชัดถึงผลของการตัดสินใจของตนเอง (Knowledge of Result of Decision) โดยไม่ใช่เพียงการคาดคะเนเอาเองว่าจะต้องเป็นลักษณะอย่างนั้นอย่างนี้ นอกจากนี้ผู้ที่ต้องการความสัมฤทธิ์ผลสูง ยังพยายามที่จะทำตัวให้ดีกว่าเดิมอีกเพื่อทราบว่าการกระทำของตนเองว่าเป็นอย่างไรก็จะพยายามปรับปรุงทั้งในด้านของพฤติกรรม

5. มีการทำนายหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Anticipation of Future Possibilities) ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักเป็นบุคคลที่มีแผนระยะยาว เพราะเล็งเห็นผลคาดการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ต่ำ

6. มีทักษะในการจัดการระบบงาน (Organizational Skills) เป็นสิ่งที่แมคเคลแลนด์ เห็นว่าควรจะมีแต่ยังมีหลักฐานการค้นคว้ามาสนับสนุนได้ไม่เพียงพอ

McClelland (1980, p. 201, อ้างถึงใน เอื้อมพร บัวสรวง, 2551, น. 17) นอกจากนี้ แมคเคลแลนด์ ได้สรุปว่าลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูงจะมีลักษณะ ดังนี้

1. พยายามที่จะทำงานอย่างไม่ทอดยจนถึงจุดหมาย
2. เป็นผู้ตั้งวัตถุประสงค์ที่มีโอกาสจะทำได้สำเร็จ 50-50 หรือมีความเสี่ยงปานกลาง
3. เป็นผู้รับผิดชอบพฤติกรรมของตนและตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ในการทำงาน

4. เป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนในระยะยาว
5. ต้องการข้อมูลผลย้อนกลับของผลงานที่ทำ
6. เมื่อประสบความสำเร็จมักอ้างสาเหตุภายใน เช่น ความสามารถ

และความพยายามแมคเคลแลนด์ ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ ซึ่งแบบทดสอบดังกล่าวเป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวในสิ่งที่ตนสนใจและจากการศึกษา แมคเคลแลนด์ได้ข้อสรุปถึงคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูง มีความต้องการ 3 ประการ ซึ่งเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่

6.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (naAch))

เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการทดลองของ แมคเคลแลนด์พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

6.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (naAff))

เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่นต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลลักษณะนี้ต้องการความผูกพันสูง ชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขันโดยพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

6.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power (nPower))

เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งบุคคลที่มีความต้องการด้านนี้สูงจะพยายามทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ กังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพจากการทดลองโดยใช้แบบทดสอบ TAT พบว่า พนักงานหรือบุคลากรขององค์กรต่าง ๆ ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักต้องการทำงานใน 3 ลักษณะ ได้แก่

- 1) งานที่เปิดโอกาสให้รับผิดชอบเฉพาะส่วนงานของเขาและเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
- 2) ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากเกินไปกว่าความสามารถของเขา
- 3) ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

Cassidy and Lynn (1989) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงลักษณะส่วนบุคคลหรือสามารถบรรยายถึงความพยายามส่วนตัวของแต่ละบุคคลกับการที่จะทำสิ่งนั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสภาพแวดล้อมทางสังคมของพวกเขาที่เป็นอยู่และเขายังได้กล่าวถึงแนวคิดของนักจิตวิทยาหลาย ๆ คนที่ได้อธิบายในเรื่องของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งได้ให้ความหมายที่ครอบคลุมและเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่มีผลโดยตรงต่อการที่จะก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในรูปแบบ

ต่าง ๆ นอกจากนี้ Cassidy and Lynn ได้ทำการศึกษาวิจัย โดยการนำเอาบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ Cassidy and Lynn ได้ทำการศึกษาวิจัย โดยการนำเอาแนวคิดและทฤษฎีด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ของนักจิตวิทยาหลาย ๆ ท่าน มาสรุปรวมเป็นแนวคิดใหม่และได้ดัดแปลงแนวคิดทฤษฎี เหล่านั้นขึ้นมาใหม่ที่เป็นตัวแปรเพื่อใช้ในการสร้างแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือสำหรับวัดแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ขึ้น ซึ่งสามารถจะสรุปได้เป็น 6 ปัจจัย ดังนี้

1. ความต้องการจริยธรรมในการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ จริยธรรมในการทำงานเป็นแนวคิดของ Weber ซึ่งนักจิตวิทยาหลายคนได้อธิบายถึง แรงจูงใจต่อ การกระทำที่บรรลุสิ่งหนึ่งสิ่งใดว่ามาจากการเสริมแรงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งอาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานอยากทำงานนั้น ก็คือ การรวมเอาปัญหาหรือความลำบากในการทำงานกับความต้องการ ที่จะทำให้สำเร็จมารวมเข้าด้วยกันและยังเป็นความเข้าใจอันเนื่องมาจากแรงจูงใจในเรื่องทัศนคติ ของแต่ละบุคคลต่อสิ่งนั้นๆ ที่อาจจะมีอำนาจเหนือกว่า ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรม

2. ความต้องการค่าตอบแทน ความต้องการนี้เป็นแรงเสริมภายนอก หรือเป็นสิ่งที่ยึดหลักบนคุณสมบัติในการสิ่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งของ รางวัล และผลตอบแทน ซึ่งนักจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้ให้ความสนใจน้อยมากและถูกจัด อยู่ในความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการอันดับแรกของ Maslow ดังนั้นในองค์กรที่มีระดับชนชั้น ลดหลั่นกันก็จะมีความต้องการที่เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างสถานะทางสังคมด้วย

3. ความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ McClelland ได้ให้คำจำกัด ความไว้ว่า ความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ หมายถึง การกระทำที่เป็นการแข่งขันหรือต้องการ เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ดีเลิศกับความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งที่ดีที่สุดของตนเองและจะต้องทำ สิ่งนั้นให้ดีที่สุดยิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งได้มีการนำเอาแนวคิดนี้มาใช้โดย Henry Murray

4. ความต้องการแข่งขันในการทำงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าเป็นลักษณะ ของความพอใจหรือเป็นลักษณะของความต้องการที่จะแข่งขันกับคนอื่นและต้องการไปให้ถึงเป้าหมาย ของการได้รับชัยชนะ ซึ่งจะตรงข้ามกับความต้องการแข่งขันกับตนเองของ McClelland ที่เป็นการแข่งขัน กับผู้อื่นกับมาตรฐานหนึ่ง ๆ ที่ตนเองได้วางเอาไว้ และเป็นความต้องการแข่งขันที่มีความเกี่ยวข้องกับ เรื่องของการยกย่องทางสังคมและยังเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือลักษณะนิสัยของมนุษย์ด้วย

5. ความต้องการที่จะมีสถานภาพที่สูงขึ้นเป็นลักษณะของแรงจูงใจ อย่างหนึ่งของบุคคลที่มีความต้องการที่จะได้เข้าทางสถานภาพทางสังคมขององค์กรที่มีระดับขั้นเพื่อให้ตนเอง มีสถานภาพที่สูงขึ้นและยังครอบคลุมถึงความประสงค์หรือความต้องการจะมีลักษณะที่เด่นหรือต้องการ เป็นผู้นำซึ่งความต้องการเหล่านี้เป็นสิ่งที่ปิดกั้นลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในสังคมองค์กร ที่เป็นระดับขั้นลดหลั่นกันอยู่แล้ว

6. ความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่าง ๆ เป็นอีกเรื่องที่บางคนอาจมองในรูปของการแข่งขันแต่ความเป็นจริงไม่ใช่เพราะความต้องการเอาชนะปัญหาและความยุ่งยากต่าง ๆ ซึ่งมันเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดคุณสมบัติของการแก้ปัญหาการเผชิญกับภาระงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อนเพื่อที่จะต้องการทำให้สิ่งนั้นประสบความสำเร็จและบางครั้งในการแข่งขันที่สูงนี้ ยังจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าจะเอามาใช้เป็นการแก้ปัญหาที่เข้าใกล้กับชีวิตความเป็นอยู่จริงได้อีกด้วย

2.5.16.5 ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

มาลิณี จุโฑปะมวง (2554, น. 114) ลักษณะคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เช่น 1) ตั้งจุดมุ่งหมายหรือระดับความคาดหวังไว้สูง 2) มีความมานะบากบั่น พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ พยายามไปให้ถึงจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้ 3) มีแผนงานในการทำงานเสมอลักษณะคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ เช่น 3.1) ทำงานไม่มีจุดหมาย ไม่มีแผนการทำงาน 3.2) ตั้งจุดมุ่งหมายหรือระดับความคาดหวังที่ต่ำสามารถไปถึงได้ง่าย ไม่ต้องใช้ความพากเพียรพยายามมากนัก

Guilford (1959, อ้างถึงใน ยงยุทธ์ เกษสาคร, 2546, น. 66) กล่าวถึง ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ประกอบไปด้วย ความทะเยอทะยานทั่วไป คือ บรรารณาที่จะทำการนั้นให้ประสบความสำเร็จ มีความเพียรพยายาม ได้แก่ ความอดทน มีความมานะที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ มีความเต็มใจที่จะเผชิญความลำบากแม้งานจะยากเพียงใดก็ตามก็มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จด้วยดี

Mehrabian (1968, อ้างถึงใน กัลยาณี สนิธิสุวรรณ, 2542, น. 19-20) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวัดแนวโน้มความต้องการความสำเร็จของเพศชาย และหญิง โดยศึกษากับกลุ่มนักศึกษาในมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย จำนวน 339 คน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบมีการสร้างข้อคำถาม 34 ข้อ เพื่อใช้วัดและจำแนกระหว่างผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ซึ่งมีทั้งข้อคำถามในเชิงบวกและเชิงลบ ถ้าผู้ตอบเห็นด้วยกับคำถามเชิงบวกแสดงว่ามีแนวโน้มมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและถ้าผู้ตอบไม่เห็นด้วยกับข้อคำถามเชิงลบก็แสดงว่ามีแนวโน้มมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเช่นกัน ตัวอย่างข้อคำถามในเชิงบวก ได้แก่ บุคคลชอบงานที่มีความยาก ทำหาย และอาจประสบความสำเร็จได้มากกว่างานที่สำคัญแต่เป็นงานง่าย บุคคลชอบทำงานที่ไม่เคยทำมาก่อนแต่น่าสนใจแม้ว่าผลจะออกมาไม่ดีมากกว่าสิ่งที่คุ้นเคยทำเป็นประจำทุกวันและให้ผลออกมาดี ตัวอย่างข้อคำถามเชิงลบ ได้แก่ เมื่อบุคคลไม่สบาย พักผ่อนอยู่กับบ้านจะใช้เวลาพักอยู่เฉย ๆ มากกว่าที่จะพยายามทำงานเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น รดน้ำต้นไม้ และชอบทำในสิ่งที่ทำให้รู้สึกสนุกสนาน เช่น เล่นเกมมากกว่าสิ่งคุ้มค่ากับเวลาที่เสียไปแต่ไม่รู้สึกสนุก เป็นต้น

Mehrabian (1968, pp. 493-499) ได้จำแนกลักษณะผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งสามารถสรุปเป็นโครงสร้างได้ 8 ส่วน ได้แก่

1. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ชอบที่จะรับผิดชอบทำงานนั้นให้สำเร็จโดยตนเองคนเดียวมากกว่าร่วมกันทาทหลาย ๆ คน

2. การเลือกกิจกรรมที่แสดงความสำเร็จ หรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ (Achieve Oriented) มีเป้าหมาย มีโอกาสเป็นไปได้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความพยายาม
3. ความรู้สึกด้านความต้องการความสำเร็จมากกว่าหลีกเลี่ยงความล้มเหลว (Achieve/Failure Feeling) ความสำเร็จของตัวงานเป็นตัวกระตุ้นที่ดีให้พยายามทำงานนั้นต่อไป ไม่ใช่ทำเพราะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวและมีความสุขเมื่อทำได้สำเร็จ
4. การเลือกเสี่ยงในระดับที่เหมาะสมระดับปานกลาง มีโอกาสที่จะสำเร็จหรือล้มเหลวได้พอ ๆ กัน มีระดับความคาดหวังตรงกับสภาพความเป็นจริง (Intermediate Risk/Realistic Aspiration)
5. การเลือกงานที่ยากและท้าทายความสามารถ (Worth-While/Difficult Work) ชอบงานที่ตนไม่เคยทำมาก่อนและเห็นว่าเป็นสิ่งที่น่าสนใจ โดยไม่กลัวผลที่ออกมาว่าจะดีหรือไม่ดี เพื่อที่ตนจะได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่
6. การเลือกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและฝึกความชำนาญ (Skill /Competition) มองว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง
7. ความสามารถที่จะรอรับผลในระยะยาว (Delay Gratification) ยินดีที่จะให้เวลากับงานนั้นเต็มที่แม้ต้องเผชิญกับอุปสรรคที่ยินดีที่จะรอแล้วได้ความสำเร็จของงาน
8. ความผูกพันกับอนาคต มากกว่าอดีต และปัจจุบัน (Distant Future Perspective) มองการณ์ไกล คำนึงถึงผลที่ได้รับในระยะยาวเชื่อว่าจะต้องดีกว่าที่ผ่านมาจากแนวคิดของนักทฤษฎี Mehrabian เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้นสามารถสรุปและเปรียบเทียบคุณลักษณะระหว่างผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง และผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำได้ว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้น ประกอบด้วย ลักษณะ ดังนี้ กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีความต้องการอิสระในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ไม่เกียจงาน และเมื่อเผชิญอุปสรรคก็มักค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ ไม่ยอมแพ้ปัญหาในองค์กรที่มีพนักงานลักษณะนี้หากเป็นพนักงานที่ทำงานคนเดียวหรือถ้าจะเลือกผู้ร่วมงานก็มักเลือกผู้ที่มีความสามารถไม่เลือกโดยคำนึงถึงความเป็นพรรคพวกเดียวกัน ไม่เล่นพวก มีความต้องการผลสำเร็จสูง พนักงานลักษณะนี้มักตั้งเป้าหมายให้สูงเข้าไว้และพอใจกับการทำงาน ท้าทายความสามารถเพื่อให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ ไม่กลัวเหนื่อย ไม่คิดว่าต้องทำงานมากกว่าคนอื่น มีความต้องการรับทราบผลการกระทำของตน บุคคลลักษณะนี้จะกระหายใคร่รู้ความคิดของคนอื่นมาก อยากรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไร หรือรู้สึกอย่างไรกับผลงานของตนเองและอยากรู้ว่าสิ่งที่ทำส่งผลต่องานของส่วนรวมหรือผู้อื่นอย่างไร ถ้าไม่ได้รับทราบจะกังวลใจ ถ้าทราบว่าเป็นผลดีจะพึงพอใจและเป็นแรงกระตุ้นให้กระทำอย่างอื่นต่อไปและด้วยคุณลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง 4 ประการ ดังกล่าวซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาของ สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2544, น. 181) ที่ให้แนวคิดว่าคุณลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ มีความรับผิดชอบในงานที่ตน

ทำซึ่งช่วยผู้เรียนในการตั้งวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้วางแผนและประเมินผลงานของตนเพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนรู้ให้ดีขึ้นนอกจากนี้

ประดินันท์ อุปรมัย (2549, อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ทองอ่อน, 2545, น. 65) กล่าวถึงคุณลักษณะ 5 ประการ ของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ดังนี้

1. ทำงานอย่างมีเป้าหมายและมีการวางแผนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย โดยกำหนดเป้าหมายที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป ทำทหายความปรารถนาและมีการวางแผนการดำเนินการ รวมถึงคาดการณ์ในอนาคตไว้ในแผนมีวิธีการประเมินผลเป็นระยะไว้ในแผนเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน

2. มีความมานะพยายามและมีความอดทน ไม่ย่อท้อต่อความยากของงาน ไม่หวั่นเกรงอุปสรรค วิตกกังวลต่อความล้มเหลว ทำงานได้นาน ๆ และไม่ยอมให้เวลาผ่านไปโดยเปล่าประโยชน์

3. มีความรับผิดชอบในงานและรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง คิดว่าความสำเร็จของขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของตนเองมากกว่าขึ้นอยู่กับความช่วยเหลือไม่โยนความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น ถ้าประสบความล้มเหลวแต่จะพยายามเริ่มต้นใหม่เพื่อปรับปรุงข้อผิดพลาด

4. แข่งขันกับมาตรฐานที่เป็นเลิศ ชอบการแข่งขันโดยมุ่งไปที่ผลงานดีเลิศ มากกว่าการแข่งขันกับผู้แข่งขัน

5. ทำงานที่ท้าทายความสามารถ เพราะทำให้เกิดความกระตือรือร้น และสนุกกับงาน งานที่ท้าทายความสามารถ คือ งานที่ไม่ง่ายไม่ยากเกินไปจากลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงที่กล่าวมาข้างต้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีความคาดหวังสูง รู้จักวางแผนระยะยาวเกี่ยวกับอนาคตของตนเอง
2. เป็นคนชอบเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกในสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองสามารถทำได้ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
3. เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง ไม่ชอบลอกเลียนแบบผู้ใด
4. มีลักษณะนิสัยในการทำงานดี มีความรับผิดชอบต่อตนเองต่องานและต่อสังคม
5. เป็นผู้ที่มีความมานะอดทน พยายามที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานของตนเองโดยไม่คิดแข่งขันกับผู้อื่นแต่เน้นที่จะแข่งขันกับตนเอง
6. เมื่อประสบกับปัญหาต่าง ๆ ชอบที่จะแก้ไขปัญหาให้ ลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยไม่คิดจะหลีกเลี่ยงปัญหานั้น ๆ แม้ว่าจะต้องใช้ความพยายามมากก็ตาม
7. มีเจตคติที่ดีต่อกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ กล่าวคือ ทำงานอย่างมีความสุข หรือมีความสุขกับการทำงานนั่นเองปัจจัยทั้งหมดที่ได้อธิบายมานี้ ล้วนแล้วแต่เป็นตัวที่จะส่งเสริม

ให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแต่ละคนที่แตกต่างกันหรือของแต่ละคนในบางสถานะที่มีความแตกต่างกัน จากทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่ได้กล่าวไว้ ซึ่งมีมากมายหลายทฤษฎี ผู้วิจัย ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์ ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ

นิตยา สิทธิเสื่อ (2553), ภัทรวิจิตร มณีประเสริฐ (2554), Cassidy and Lynn (1989) และ Rabideau (2005) กล่าวโดยสรุป ตั้งมาตรฐานของผลการทำงานของตนเองไว้สูงเพื่องานที่ดีเลิศ รับการฝึกอบรมที่ทำให้เกิดความชำนาญพิเศษในงานที่รับผิดชอบ มั่นใจว่าสามารถทำงานให้ได้มาตรฐานดีกว่าที่ผ่านมา พยายามที่จะปฏิบัติงานให้ดีเด่นทุกครั้งและสนใจเรียนรู้งานและทำงานที่ให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2. ความต้องการแข่งขันในการทำงาน

ภัคพล นันทาวีราช (2551), ศิริินภา พงษ์หล้า (2552) และ Cassidy and Lynn (1989) กล่าวโดยสรุป การทำงานแข่งขันกับผู้อื่นและใช้ความพยายามและความสามารถอย่างเต็มที่ เปรียบเทียบผลงานของตนเองกับผู้อื่นเสมอเพื่อปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ใช้กลยุทธ์และกลเม็ดกับผู้ที่มีความคุณภาพของการปฏิบัติงานเท่าเทียมกันและรู้สึกประสบความสำเร็จหากสามารถทำงานได้ดีกว่าผู้อื่น

3. ความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่างๆ

ณัฐฎิภา บุรณกุล (2552), McClelland (1980) และ Cassidy and Lynn (1989) กล่าวโดยสรุป ความพยายามมากพอเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ชอบแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากและท้าทายความสามารถ ไม่นัดในเรื่องใดจะพยายามเอาชนะในเรื่องนั้น โดยการเรียนรู้อย่างหนักเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้และปรึกษาหารือกับผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้นเสมอเพื่อแก้ไขปัญหาให้สามารถลุล่วงไปได้

2.6 บริบททั่วไป

2.6.1 ประวัติความเป็นมาของกรมที่ดิน

พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีพระบรมราชโองการออกโฉนดที่ดินเมืองกรุงเทพฯ โดยให้กระทรวงเกษตราธิการเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมาจึงได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าให้สถาปนากรมที่ดินขึ้น เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2444 โดยเรียกชื่อว่ากรมทะเบียนที่ดินสังกัดกระทรวงเกษตราธิการต่อมา กรมที่ดินได้เปลี่ยนชื่อและสังกัดกระทรวงเป็นลำดับ (อติศร สุขกมล, 2541, น. 1) ดังนี้

กรมทะเบียนที่ดิน สังกัดกระทรวงเกษตราธิการ ตั้งแต่วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2444 ตามประกาศพระบรมราชโองการ ตั้งกรมทะเบียนที่ดินในรัชกาลที่ 5

กรมทะเบียนที่ดิน โอนมาสังกัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2475 ตามประกาศพระบรมราชโองการผลัดเปลี่ยนเสนาบดี ปลัดทูลฉลองกระทรวงต่าง ๆ และรวมกระทรวง ลงวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2475 จนถึงวันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2475 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กรมที่ดิน” โดยยุบกรมรังวัดที่ดินและกรมราชโลหะกิจมารวมอยู่ด้วย ต่อมาเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2476 ได้โอนไปสังกัดกระทรวงเกษตราธิการ แล้วเปลี่ยนชื่อเป็น “กรมที่ดินและโลหะกิจ”

กรมที่ดินและโลหะกิจ โอนมาสังกัดกระทรวงเกษตราธิการ เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2476 ตามประกาศพระราชบัญญัติจัดตั้งกระทรวงและกรม พ.ศ. 2476 และได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงเศรษฐการ พ.ศ. 2476 ลงวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2476 โอนมาสังกัดกระทรวงเศรษฐการ

กรมที่ดินและโลหะกิจ โอนมาสังกัดกระทรวงเกษตราธิการ เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2478 ตามประกาศพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการ สำนักงานและกรมในกระทรวงเกษตราธิการ พ.ศ. 2478

กรมที่ดินและโลหะกิจ โอนมาสังกัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2484 ตามประกาศพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2484 โดยแยกงานโลหะกิจจากกรมที่ดิน และโลหะกิจไปตั้งกรมโลหะกิจขึ้นอีกต่างหาก จึงมีชื่อว่า “กรมที่ดิน” ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน

2.6.2 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรมที่ดินและสำนักงานที่ดินจังหวัด

การกำหนดโครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของกรมที่ดินโดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 8 ฉ ที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543 ได้มีการแบ่งส่วนราชการและกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ไว้ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมที่ดินกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2545 ดังนี้

2.6.2.1 อำนาจหน้าที่ของกรมที่ดินและสำนักงานที่ดิน

1) กรมที่ดิน มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1.1) ดำเนินการตามประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วยอาคารชุดกฎหมายว่าด้วยการจัดสรรที่ดิน กฎหมายว่าด้วยช่างรังวัดเอกชน กฎหมายว่าด้วยการเช่าอสังหาริมทรัพย์ เพื่อพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรมและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.2) จัดทำและประสานแผนงานของกรมให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงรวมทั้งกำกับเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานของหน่วยงานในสังกัด และดำเนินการเกี่ยวกับงานสถิติและประมวลผล

1.3) พัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานที่ดิน

1.4) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมที่ดินหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

2.6.2.2 สำนักงานที่ดินจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) ดำเนินการตามประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วยอาคารชุดกฎหมายว่าด้วยการจัดสรรที่ดินกฎหมายว่าด้วยช่างรังวัดเอกชนและกฎหมายว่าด้วยการเช่าอสังหาริมทรัพย์ เพื่อพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรมในจังหวัด

2) ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน หนังสือกรรมสิทธิ์ห้องชุด การจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ การรังวัดพิสูจน์สอบสวนการทำประโยชน์ สอบเขต ตรวจสอบเนื้อที่ การแบ่งแยกที่ดินออกเป็นหลายแปลง การรวมที่ดินหลายแปลงเข้าเป็นแปลงเดียวกัน การทำแผนที่สำหรับที่ดินรวมทั้งการจัดเก็บค่าธรรมเนียมค่าใช้จ่ายและภาษีอากรเกี่ยวกับการดำเนินการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมหรือทำธุรกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์

3) กำกับดูแล ให้คำปรึกษา และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานที่ดินจังหวัด สาขา และสำนักงานที่ดินอำเภอ

4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.6.3 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ มีการแบ่งส่วนราชการ ออกเป็น 2 ส่วน คือ

2.6.3.1 ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบไปด้วย หน่วยงานระดับกอง จำนวน 9 กอง และหน่วยงานระดับสำนัก จำนวน 8 สำนักและหน่วยงานภายในอีก 4 หน่วยงาน โดยในปัจจุบันมีสำนักงานที่ดินทั่วประเทศทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาครวมกันทั้งสิ้นรวม 884 แห่ง ดังนี้

1) สำนักงานที่ดินจังหวัด	75 แห่ง
2) สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร	1 แห่ง
3) สำนักงานที่ดินสาขา	307 แห่ง
4) สำนักงานที่ดินส่วนแยก	51 แห่ง
5) สำนักงานที่ดินอำเภอ	416 แห่ง
6) สำนักงานที่ดินกิ่งอำเภอ	34 แห่ง

2.6.3.2 สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือดินกลาง จะมีความเกี่ยวข้องกับบทบาทตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดและสำนักงานที่ดินจังหวัด สาขา ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งโครงสร้างการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการแบ่งงานออกเป็น 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายรังวัด ฝ่ายกลุ่มงานวิชาการ ฝ่ายควบคุมและรักษาหลักฐานที่ดิน

2.6.3.3 หลักการและหลักปฏิบัติการให้บริการของเจ้าหน้าที่สำนักงานที่ดิน

หลักการและหลักปฏิบัติในการให้บริการของเจ้าหน้าที่สำนักงานที่ดิน (กรมที่ดิน, 2548, น. 20) สรุปไว้ดังนี้ สำนักงานที่ดินจะมีโครงสร้างอัตรากำลังแบ่งตามประเภทและลักษณะของงาน เช่น สำนักงานที่ดินจังหวัด จะมีฝ่ายต่าง ๆ 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายวิชาการฝ่ายทะเบียน ฝ่ายรังวัด และฝ่ายควบคุมและรักษาหลักฐานที่ดิน ส่วนสำนักงานที่ดินจังหวัดสาขาและส่วนแยก จะมีฝ่ายต่าง ๆ 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายทะเบียน และฝ่ายรังวัด สำหรับสำนักงานที่ดินอำเภอ/กิ่งอำเภอ จะแบ่งเป็นด้านการทะเบียนและด้านการรังวัด อำนาจหน้าที่ของสำนักงานที่ดิน คือ ดำเนินการตามประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วยอาคารชุด กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรที่ดิน กฎหมายว่าด้วยช่างรังวัดเอกชนและกฎหมายว่าด้วยการเช่าสังหาริมทรัพย์เพื่อพาณิชยกรรมและอุตสาหกรรม ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน หนังสือกรรมสิทธิ์ห้องชุด การจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ การรังวัดสอบเขต การรังวัด แบ่งแยกที่ดิน การรังวัดรวมโฉนดที่ดิน การทำแผนที่สำหรับที่หลวงและการรังวัดเพื่อสนองนโยบายส่วนราชการอื่น รวมทั้งการจัดเก็บค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่าย และภาษีอากร เกี่ยวกับการดำเนินการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมหรือการทำธุรกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ในการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานที่ดินจะต้องมีการให้บริการเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับบุคคลและนิติบุคคลทั่วไปเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวก รวดเร็ว ได้รับประโยชน์และได้รับความประทับใจ ผู้ให้บริการจึงควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรอบรู้ในองค์กรและงานที่รับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับศิลปะในการให้บริการ มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีมนุษยสัมพันธ์และมีจิตสำนึกในการให้บริการ

1) หลักการและหลักปฏิบัติในการให้บริการด้านอำนวยการขอเขตงานด้านอำนวยการของสำนักงานที่ดิน คือ การอำนวยการบริหารราชการ ของสำนักงานที่ดิน งานธุรการ งานสารบรรณ งานบริหารงานบุคคล และอาคารสถานที่ของ สำนักงานที่ดิน งานการเงินและบัญชี งานงบประมาณ งานวัสดุครุภัณฑ์ งานประชุมและงาน ประชาสัมพันธ์ ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่น ภาระหน้าที่ดังกล่าวมีความกว้างขวาง และครอบคลุมงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และการควบคุมงานทุกด้าน มีความสำคัญในการสนับสนุนประสิทธิภาพในการการปฏิบัติงานบริการของทุกฝ่ายในสำนักงานที่ดิน

1.1) คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายอำนวยการ

1.1.1) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานด้านบริหารและอำนวยการ ตลอดจนระเบียบกฎหมาย หลักเกณฑ์ และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี

1.1.2) มีความละเอียด รอบคอบ และแม่นยำในการปฏิบัติงาน

1.1.3) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.1.4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.1.5) มีความโอบอ้อมอารี มีน้ำใจ กระตือรือร้นพร้อมที่จะช่วยเหลือ และให้บริการกับทุกคนอย่างเสมอภาค

1.1.6) มีมนุษยสัมพันธ์

1.1.7) มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลทุกประเภท
ทุกระดับ

1.1.8) มีความอดทนและอดกลั้นไม่ท้อแท้กับการที่ต้องถูกต่อว่าหรือตำหนิ

1.1.9) มีความขยัน พร้อมที่จะอุทิศเวลาให้กับงานราชการอย่างเต็มที่

1.1.10) มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

1.2) หน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ธุรการ

มีหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบงานธุรการ สารบรรณ งานพัสดุ การบริหารงานบุคคลและประชาสัมพันธ์โดยมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ คือ รับ-ส่ง ลงทะเบียน แยกประเภท จัดส่ง หนังสือ หรือเอกสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เก็บคั่นหนังสือ ร่าง-โต้ตอบ พิมพ์ ทำสำเนา และตรวจทานความถูกต้อง งานจัดหาจัดซื้อพัสดุสำหรับใช้ในราชการ เบิกจ่ายพัสดุครุภัณฑ์ตลอดจนดูแลรักษาทรัพย์สินของทางราชการให้อยู่ในสภาพที่ใช้ราชการได้ดี ให้บริการติดต่อประสานงาน อำนวยความสะดวก และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานพัสดุ พ.ศ. 2535

1.3) หน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี

ทำหน้าที่รับและจ่ายเงิน เบิกเงินจากคลังจังหวัด นำส่งเงิน จัดทำบัญชี และทะเบียนการเงินตามระเบียบของทางราชการ ทำหลักฐานคุมเงิน นอกจากนี้จะต้องจัดทำรายงานประจำเดือน ประจำปี และรายงานต่าง ๆ ตามรอบระยะเวลาที่กรมที่ดินกำหนด ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนี้ จำเป็นมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการเงินและในทางบัญชีเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริตการปฏิบัติงานในด้านการเงินและบัญชีมีระเบียบให้ถือเป็นทางปฏิบัติ คือ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเก็บรักษาเงินและการนำส่งคลังของส่วนราชการ พ.ศ. 2520 ซึ่งมีรายละเอียดกำหนดวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับใบเสร็จรับเงินการรับเงิน การจ่าย เงิน การจ่ายเงินยืม การเก็บรักษาเงินในตู้รับฝาก กรรมการเก็บรักษาเงินการนำส่งเงิน การตรวจสอบ นอกจากนี้ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบกระทรวง การคลัง ระเบียบกระทรวงมหาดไทย และกรมที่ดินด้วย

1.4) คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

1.4.1) มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ รักษาระเบียบวินัย โดยเคร่งครัด มีความกระตือรือร้น มีความซื่อสัตย์ สุจริตเป็นที่ตั้งมีจิตสำนึกในการให้บริการ ยิ้มแย้ม แจ่มใส พุดจาไพเราะ ให้การต้อนรับ อำนวยความสะดวก ให้ความเป็นธรรมและสงเคราะห์แก่ประชาชน ผู้มาติดต่อโดยมิชักช้า

1.4.2) เป็นคนตรงต่อเวลาทำงานตามเวลาที่ทางราชการกำหนด ไม่ปล่อยให้ประชาชน ผู้มาติดต่อรอนานต้องอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ ถ้ามีเรื่องติดพันอยู่ควรจะทำให้เสร็จแม้จะเลยเวลาราชการไปบ้างก็ตาม

1.4.3) ต้องมีความระเอียดรอบคอบ ช่างสังเกต และมีความระมัดระวังในเรื่องต่าง ๆ เช่น การตรวจสอบขนบัตรปลอม การรับชำระเงินค่าธรรมเนียมด้วยเช็คของธนาคาร การรักษาความปลอดภัยในการส่งเงินเข้าธนาคาร/ส่งคลังและการเบิกจ่ายเงินงบประมาณต่าง ๆ

2) หลักการและหลักปฏิบัติในการให้บริการของกลุ่มงานวิชาการที่ดิน

กลุ่มงานวิชาการที่ดิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุม ดูแลรักษาและคุ้มครองป้องกันที่ดินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน การขออนุญาตเข้าทำประโยชน์ การจัดหาผลประโยชน์ การขอสัมปทานในที่ดินของรัฐ การออกหนังสือสำคัญ สำหรับที่หลวง การจัดที่ดินเพื่อประชาชน การกำหนดสิทธิในที่ดิน การขอให้ได้มาซึ่งที่ดินเพื่อการศาสนา คนต่างด้าว และนิติบุคคล บางประเภท การแก้ไขหรือเพิกถอนการออกหนังสือ แสดงสิทธิในที่ดิน การแก้ไขหรือเพิกถอนการจดทะเบียนอสังหาริมทรัพย์ที่กระทำไปโดย คลาดเคลื่อนหรือไม่ชอบด้วยกฎหมาย พิจารณากรณีการขอออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินเกิน 50 ไร่ ให้คำปรึกษา ตอบปัญหาข้อหารือเกี่ยวกับกฎหมาย ปัญหาทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานที่ดิน รวบรวมและรายงานสถิติ

ปริมาณงานของสำนักงานที่ดิน พิจารณาเรื่องร้องเรียนที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของสำนักงานที่ดิน วางแผนและติดตามประเมินผลการตรวจราชการของเจ้าพนักงานที่ดิน ประสานงาน และ เร่งรัดติดตาม ผลการปฏิบัติงานโครงการต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมที่ดินและสำนักงานที่ดินในที่นี้ จะกล่าวถึงหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่ดินในการวางแผนและประเมินผล การให้บริการของสำนักงานที่ดิน ดังนี้ (กรมที่ดิน, 2548, น. 29-31) การวางแผนเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องกระทำไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป็นการเตรียมการสำหรับการปฏิบัติงาน การวางแผนสามารถดำเนินการได้โดยพิจารณา จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น คือ

2.1) เมื่อได้รับนโยบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะต้องแปลงนโยบายออกมาเป็น แผนงานและโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

2.2) การวางแผนการปฏิบัติงานตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับ มอบหมายเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดและทำให้งานมีประสิทธิภาพสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2.3) วางแผนเตรียมความพร้อมในการรับรองความเปลี่ยนแปลง ทั้งสภาพ แวดล้อมภายในและภายนอก เช่น การปรับลดโครงสร้าง บุคลากร หรือการขยายหน่วยงาน การใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ

3) ขั้นตอนการวางแผน

3.1) กำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์

3.2) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเท็จจริง เช่น สถานการณ์ ปัจจัย หรือทรัพยากรที่โอกาส ข้อจำกัด จุดแข็ง จุดอ่อน

3.3) ลงมือวางแผนให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง อย่างไร ที่ไหน เมื่อไร เท่าใด ใช้ทรัพยากรคน วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ ตลอดจนระยะเวลาอย่างไร

3.4) การนำแผนไปปฏิบัติ ให้มีการมอบหมายแบ่งงานตามแผนที่วางไว้แจ้ง ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ กำหนดวิธีประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกและกำหนด วิธีการตรวจสอบและควบคุมงานในแต่ละขั้นตอนของแผน

3.5) การติดตามและประเมินผล เป็นการดำเนินการเพื่อให้ทราบว่าการ/โครงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างที่ทำให้ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว และเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการเป้าหมายหรืองบประมาณ ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดแล้วเสนอรายงานผลข้อมูลที่ได้ วิเคราะห์แล้ว โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย กะทัดรัด ครบถ้วนถูกต้อง ตรงประเด็น เชื่อถือได้ ให้ผู้บริหารทราบ

3.5.1) การประเมินผล เป็นการดำเนินการเพื่อให้ทราบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอดีตว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยมีหลักการประเมิน คือ

3.5.1.1) ศึกษาดูงาน/โครงการที่จะประเมินเกี่ยวกับความเป็นมา ลักษณะวัตถุประสงค์เป้าหมาย ทรัพยากร กิจกรรม เนื้อหาสาระและขั้นตอนในการดำเนินการ

3.5.1.2) กำหนดกรอบแนวทางการประเมิน เช่น เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งใดจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างไร และตัดสินผลการประเมินด้วยอะไร

3.5.1.3) วิเคราะห์ข้อมูล โดยอาจจะเป็นการเปรียบเทียบข้อมูลกับเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อใช้ประกอบในการประเมินคุณค่าของงาน/โครงการ

3.5.1.4) รายงานผลการประเมินและข้อเสนอแนะ

3.5.2) การประสานงาน กลุ่มงานวิชาการจำเป็นต้องมีการประสานงานดำเนินงานของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้การประสานงานได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ควรใช้วิธีการ ดังนี้

3.5.2.1) ประสานงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผ่านระบบการติดต่อสื่อสารที่สะดวกเพื่อให้เกิดการร่วมมือ ความรู้ ความเข้าใจ เช่น โทรศัพท์ และระบบอินเทอร์เน็ต

3.5.2.2) แต่งตั้งคณะกรรมการจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อร่วมมือกันทำงาน เพื่อปรึกษาหารือหรือข้อเสนอแนะข้อคิดเห็นในการแก้ปัญหาทำให้เกิดความเข้าใจและประสานงานซึ่งกันและกัน

3.5.2.3) จัดให้มีการประชุม ชุมนุม เพื่อสร้างสรรค์ ปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สร้างความเข้าใจ และทัศนคติที่ดี

3.5.2.4) การตรวจติดตามงานเพื่อให้การแนะนำปรึกษา และปรับปรุง แก้ไข วิธี ปฏิบัติงานทำงานให้ถูกต้องตามวิธีการ และวัตถุประสงค์

3.5.2.5) ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ราบรื่นในการขอความร่วมมือ โดยการสร้างนิสัยให้ความร่วมมือกับผู้อื่นยึดหลักสายกลาง และประสานประโยชน์รับฟังข้อคิดเห็นเสนอแนะ

3) หลักการและหลักปฏิบัติในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียน

ภารกิจของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายทะเบียนของสำนักงานที่ดิน คือ การให้บริการเกี่ยวกับการพิจารณารับคำขอ การสอบสวนสิทธิ และการจดทะเบียนสิทธิ และนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ การออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน และหนังสือกรรมสิทธิ์ห้องชุด การจดทะเบียนอาคารชุด การประเมินราคาทรัพย์สิน การค้า ที่ดินการจัดสรรที่ดิน การควบคุมจัดเก็บ และรักษาเอกสารทางทะเบียนที่ดิน ทะเบียนอาคาร และโรงเรือน ตลอดจนดำเนินการตามกฎหมาย

อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยต้องดำเนินการให้ถูกต้อง ตรงตามประสงค์ของประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการ และไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย โดยทั่วไปงานจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมของฝ่ายทะเบียนมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้ (กรมที่ดิน, 2548, น. 31-34)

3.1) ประชาสัมพันธ์รับเรื่องจากผู้จดทะเบียนหรือผู้ขอทำธุรกรรม เพื่อตรวจสอบเอกสารที่ใช้ประกอบคำขอเบื้องต้น จ่ายบัตรคิว และแจ้งให้ผู้ขอไปรับบริการที่ช่องบริการ

3.2) เจ้าหน้าที่ที่ช่องบริการรับเรื่องตามลำดับคิวที่ผู้ขอ นำมายื่น สอบถามความประสงค์ตรวจสอบหลักฐานเอกสาร เพื่อความครบถ้วนถูกต้อง ก่อนรับคำขอและสอบสวนสิทธิในการทำธุรกรรม

3.3) เจ้าหน้าที่ตรวจอายุัดและประเมินทุนทรัพย์ คำนวณค่าธรรมเนียม และภาษีอากร เขียนใบส่งค่าธรรมเนียมให้ผู้ขอฯ นำไปชำระเงิน ณ ห้องการเงิน

3.4) เจ้าหน้าที่ลงบัญชีรับทำการ และบัญชีคุมเรื่อง

3.5) เจ้าหน้าที่พิมพ์คำขอ/สัญญา เพิ่มเติมหรือแก้ไขรายการจดทะเบียน

3.6) ส่งคำขอ/สัญญา ให้ผู้ขอฯ/คู่สัญญาลงนามในสัญญา

3.7) จำพนักงานที่ดินจดทะเบียน

3.8) เจ้าหน้าที่ประทับตรา ส่งเอกสารสิทธิที่จดทะเบียนเสร็จและสัญญา ให้ผู้ขอฯ

3.8.1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม

3.8.2) ประมวลกฎหมายที่ดิน หมวด 6 ว่าด้วยการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม

3.8.2.1) กฎกระทรวงฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2497) ออกตามความในพระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497

3.8.2.2) คำสั่งกระทรวงมหาดไทย ท 380/2497 ลงวันที่ 7 เมษายน 2497 และ ท 1422/2497 ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2497

3.8.2.3) คำสั่งกรมที่ดิน 10/2501 ลงวันที่ 14 มิถุนายน 2501 เรื่องการตรวจสอบ หนังสือมอบอำนาจและที่ 4/2506 ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2506 เรื่องการสอบสวนสิทธิของผู้มาทำการเกี่ยวกับที่ดิน

3.8.2.4) หนังสือกรมที่ดินที่ มท 0612/1/ว 132 ลงวันที่ 31 มกราคม 2520

3.8.2.5) หนังสือกรมที่ดินที่ มท 0612/1/ว 37529 ลงวันที่ 8 ตุลาคม 2519 และที่ มท0612/1/ว 10408 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม 2525 สรุปได้ว่า

3.8.3) ก่อนการจดทะเบียน พนักงานเจ้าหน้าที่จะต้องสอบสวนผู้ขอและคู่กรณีเพื่อให้เป็นที่เชื่อถือได้ว่าผู้มาขอจดทะเบียนเป็นบุคคลเดียวกับเจ้าของที่ดินตามหลักฐานที่นำมาแสดง เช่น ตรวจสอบบัตรประจำตัวประชาชน ทะเบียนบ้าน ในกรณีการมอบอำนาจก็ต้องตรวจดูลายมือชื่อผู้มอบอำนาจให้ตรงกับหลักฐานเดิมในสารบบที่ดินและให้ทราบความจริงในสาระสำคัญของเรื่องที่มาขอให้ดำเนินการ คู่กรณีต้องเป็นผู้มีสิทธิตลอดจน ความสามารถที่จะนํานิติกรรมได้ตามกฎหมายโดยทำการสอบสวนคู่สัญญาตามรายละเอียดที่ปรากฏตามแบบพิมพ์การสอบสวน นอกจากนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับคนต่างด้าวในอันที่จะถือที่ดินไว้แทนกันและสอบสวนถึงกรณีราคาทุนทรัพย์ในการขอจดทะเบียนมีจำนวนมากน้อยเพียงใด เพื่อประโยชน์ในการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมของทางราชการในการสอบถามความประสงค์ของผู้มาขอควรใช้ถ้อยคำที่สุภาพและเป็นมิตรไมตรีอันดียิ่งเมื่อเป็นที่เข้าใจแล้ว จึงให้ผู้ขอลงชื่อไว้ในแบบเรื่องราวการขอจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมของทางราชการตามกำหนด

3.8.4) ทำการตรวจสอบประวัติของที่ดินแปลงนั้นว่า เดิมผู้ขอได้มาอย่างไร มีสิ่งปลูกสร้างหรือไม่ พร้อมทั้งตรวจลายมือชื่อผู้ขอในสารบบที่ดินว่าเหมือนที่ลงชื่อไว้ในคำขอจดทะเบียนหรือไม่

3.8.5) ตรวจสอบว่าที่ดินแปลงดังกล่าวนี้มีการอายัดหรือห้ามโอนกรณีอื่นใดหรือไม่เสร็จแล้วผู้อายัดลงลายมือชื่อ พร้อมด้วย วัน เดือน ปี กำกับไว้

3.8.6) ตรวจสอบราคาประเมินที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง (ถ้ามี) เพื่อคิดค่าธรรมเนียมและภาษีอากรเขียนใบส่งค่าธรรมเนียม ผู้เขียนใบส่งจะต้องทราบอัตราค่าธรรมเนียมที่ต้องเรียกเก็บในการจดทะเบียนแต่ละเรื่อง ซึ่งจะแตกต่างกันและอาจมีกรณียกเว้นหรือลดหย่อนค่าธรรมเนียม เช่น ค่าคำขอ ค่ามอบอำนาจ (ถ้ามี) ค่าธรรมเนียมการจดทะเบียน ค่าภาษีหัก ณ ที่จ่าย บุคคลธรรมดาเรียกเก็บตามราคาประเมินทุนทรัพย์ ค่าภาษีนิติบุคคลและค่าอากรแสตมป์ พิจารณาตามราคาที่คู่กรณีตกลงซื้อขาย อย่างไรเหนจะสูงกว่ากันเก็บในอัตรา สูง นอกจากนั้นบางกรณีจะมีค่าพยาน ค่าภาษีธุรกิจเฉพาะ เป็นต้น เมื่อเขียนใบส่งพร้อมสำเนา เสร็จแล้วให้ฉีกตามรอยปรุ จำนวน 2 ฉบับ มอบให้ผู้ขอไปชำระค่าธรรมเนียมต่อเจ้าหน้าที่การเงินรับเงินค่าธรรมเนียม 1 ฉบับ อีกฉบับหนึ่งก๊อปปี้ติดเรื่องไว้และอยู่กับต้นข้อ 1 ฉบับ กรณีเขียนใบส่งค่าธรรมเนียม หากใช้ระบบมินิคอมพิวเตอร์สำนักงานที่ดินนั้น ๆ จะไม่มีการเขียนใบส่งแต่จะจดใส่กระดาษให้ผู้ขอไปชำระค่าธรรมเนียม

3.8.7) การชำระเงินค่าธรรมเนียม เมื่อผู้ขอได้รับใบส่งค่าธรรมเนียมแล้วจะต้องนำยื่นต่อเจ้าหน้าที่การเงิน รวมทั้งชำระค่าธรรมเนียมตามจำนวนในใบส่งโดยเจ้าหน้าที่การเงินจะต้องเขียนใบเสร็จรับเงินระบุจำนวนเงินค่าธรรมเนียมค่าอากรแสตมป์ (ในสำนักงานที่มีระบบมินิคอมพิวเตอร์จะพิมพ์ใบเสร็จรับเงิน) แล้วส่งใบเสร็จรับเงิน 2 ฉบับ (ฉบับสำนักงานที่ดินและฉบับเจ้าของที่ดิน)

มอบให้ผู้ขอรับไปเพื่อส่งใบเสร็จพร้อมอากรแสตมป์ให้เจ้าหน้าที่สอบสวนคนเดิมดำเนินการปิดใบเสร็จฉบับสำนักงานที่ดินไว้ในเรื่องปิดอากรแสตมป์ในเอกสารให้ครบ

3.8.8) การลงบัญชีรับทำการ เจ้าหน้าที่ผู้สอบสวนจะต้องลงบัญชีรับทำการประจำวัน และลงบัญชีคุมเรื่องประเภทของงานด้วย (ถ้ามี) สำหรับกรณีมีระบบมินิคอมพิวเตอร์ไม่ต้องลงบัญชีรับทำการเพราะจะมีการบันทึกรายการไว้ในระบบคอมพิวเตอร์

3.8.9) พิมพ์คำขอ/สัญญา หรือบันทึกข้อตกลงและแก้ไขเงื่อนไข เจ้าหน้าที่จะพิมพ์สัญญาหรือบันทึกข้อตกลงแล้วแต่กรณีและเพิ่มเติมแก้ไขรายการทะเบียนในโฉนดที่ดินให้ตรงตามความประสงค์ของผู้ขอ ทั้งโฉนดฉบับสำนักงานที่ดินและฉบับเจ้าของที่ดิน

3.8.10) เจ้าหน้าที่ที่ดินจดทะเบียน โดยจะทำการตรวจสอบและสอบสวน ผู้ขอเป็นการทบทวนถึงความประสงค์ของคู่กรณีอีกชั้นหนึ่งถ้าจำเป็น เพื่อให้เป็นที่แน่ชัดอ่านสัญญาให้ฟัง ตลอดจนสอบถามเรื่องการชำระราคาที่ดินเป็นที่ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ อากรแสตมป์ได้ปิดครบถ้วนหรือไม่ เมื่อคู่สัญญายืนยันและรับรองว่าถูกต้องตรงตามความประสงค์แล้ว จึงให้คู่สัญญาและพยานลงลายมือชื่อหรือพิมพ์ลายนิ้วมือต่อหน้าเจ้าพนักงานที่ดิน เจ้าพนักงานที่ดินลงชื่อในแบบเรื่องราวการขอจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม ลงชื่อในหนังสือสัญญา ลงชื่อในเอกสารสิทธิฉบับเจ้าของที่ดิน และฉบับสำนักงานที่ดินให้ตรงกันลง ชื่อในบัตรรายชื่อช่องพนักงานเจ้าหน้าที่ เสร็จแล้วมอบหนังสือสัญญาและเอกสารสิทธิให้ฝ่ายผู้รับโอนรับไป

3.8.11) การส่งคืนเอกสารสิทธิฉบับสำนักงานที่ดินและจัดเก็บเอกสารเรื่องที่จดทะเบียนไว้ในแฟ้มสารบบ สั่งให้เจ้าหน้าที่ห้องสารบบต่อไป ในกรณีที่ระบบมินิคอมพิวเตอร์จะต้องส่งรายการจดทะเบียนให้เจ้าหน้าที่ห้องคอมพิวเตอร์ทำการปรับแก้ข้อมูลให้ถูกต้องทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง

4) หลักการสำคัญในการให้บริการสอบสวนสิทธิและจดทะเบียน คือ ผู้จดทะเบียนจะต้องมีความรู้ด้านกฎหมายและจำเป็นต้องเคร่งครัดให้ผู้ขอลงลายมือชื่อหรือพิมพ์ลายนิ้วมือในบันทึกข้อตกลงหรือในสัญญาต่อหน้าพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้จดทะเบียนทุกครั้ง เพื่อป้องกันการทุจริตหรือความผิดพลาดซึ่งจะเป็นผลเสีย หากมีคดีทางแพ่ง/อาญา และโทษทางวินัยในทางปฏิบัติผู้จดทะเบียนจะต้องสื่อสารด้วยความชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ใ้ชาวจา และกริยาด้วยความสุภาพและให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกแก่ผู้ขอตามควรแก่กรณี

5) หลักการและหลักปฏิบัติในการให้บริการสำหรับเจ้าหน้าที่ในฝ่ายรังวัด

หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายรังวัด ได้แก่ การพิจารณาและดำเนินการรังวัดที่ดินการพิสูจน์สอบสวนการทำประโยชน์ที่ดิน การรังวัดเพื่อออกเอกสารสิทธิและหนังสือสำคัญสำหรับที่หลวง การรังวัดเพื่อการวางแผนที่ดิน ๆ การควบคุมดูแลรักษา ซ่อมแซม ระวังแผนที่เหมาะสมหลักฐานแผนที่ หลักฐานในการรังวัดต่าง ๆ และเครื่องมือเครื่องใช้ในการ รังวัดทุกประเภท

การดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการรังวัดเอกชน

6) หลักการและหลักปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร

การสร้างบริการที่ดีให้ลูกค้า ผู้บริหารงานบริการต้องตระหนักว่านอกจากการบริหารงานแล้วผู้บริหารจะต้องมีบทบาท ดังต่อไปนี้ (กรมที่ดิน, 2548, น. 36)

6.1) เป็นผู้นำปลุกเร้าให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของการบริการแล้วสร้างวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่บริการที่เป็นเลิศและพร้อมจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน (บางครั้งสิ่งเล็กน้อย ๆ ก็สำคัญ เช่น การรักษาความสะอาด รักษาเวลา) พร้อมทั้งจะนำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมมาสู่งานบริการโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมด้วย

6.2) เป็นผู้ก่อบรมผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายและมอบอำนาจให้ได้

6.3) เป็นที่ปรึกษาและเป็นนักฟังเพื่อทราบปัญหา และช่วยกันแก้ไข

6.4) เป็นผู้ให้และเป็นเชียร์ลีดเดอร์ ให้รางวัลตอบแทนและให้ความสนับสนุนด้านจิตใจด้วยการชมเชย แสดงความยินดี สร้างความมีชีวิตชีวา

6.5) เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมในการบริการขององค์การในภาคเอกชนจะมีวัฒนธรรมการบริการแตกต่างกันไปตามประเภทการบริการ เช่น การให้การต้อนรับด้วยความสุภาพด้วยความเป็นธรรมและด้วยไมตรีจิต

2.6.4 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการ มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการประชาชนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องเตรียมพร้อมปรับปรุงตนเองและตามให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันและยึดเอาประชาชนเป็นศูนย์กลางของการปฏิบัติงาน

อรพินท์ ส孚โซคชัย (2541) ได้อธิบายว่า ภาคราชการไทยเป็นระบบที่เก่าแก่ตั้งมาก่อนการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การปกครองในปี พ.ศ.2475 ในอดีต ภาคราชการเป็นภาคที่ค้ำจุนและเป็นแกนนำในการพัฒนาประเทศตลอดมาจนเป็นที่ยอมรับกันว่าการมีภาคราชการไทยที่เข้มแข็งในช่วงที่ภาคเอกชนและภาคประชาชนยังอ่อนแอ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยค้ำจุนให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาและฝ่าฟันวิกฤตทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และภัยคุกคามจากต่างชาติที่เป็นศัตรูต่อความมั่นคงมาได้หลายยุคหลายสมัย ทั้งนี้เพราะภาคราชการในอดีตมีความเป็นเลิศหลายด้านรวมทั้งความเป็นเลิศทางวิชาการมีการบริหารราชการแผ่นดินที่เป็นระบบระเบียบตามหลักสากลในยุคนั้นและที่สำคัญ คือ ตัวข้าราชการ ภาคราชการเคยเป็นสถาบันที่เป็นศูนย์รวมบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูงโดยภาพรวมข้าราชการส่วนใหญ่เป็นผู้มีคุณวุฒิ ทั้งด้านการศึกษาและประสบการณ์เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นข้าราชการที่มีศักดิ์ศรี

1. ในภาวะที่สังคมมีความเรียบง่ายดังในอดีตระบบราชการสามารถให้บริการและดูแลบริหารประเทศได้ระดับหนึ่งต่อมาในยุคที่สังคมมีการปรับเปลี่ยนภาคเอกชนและประชาชนมีการพัฒนาขึ้นเป็นลำดับแต่ภาคราชการไม่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ทันการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ภาคราชการจึงกลับกลายเป็นเครื่องถ่วงรั้งความเจริญเพื่อให้การปรับปรุงงานในระบบราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่องรัฐบาลในยุคต่อ ๆ มา จึงได้ตั้งคณะกรรมการเพื่อเป็นแกนนำในการให้คำปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาของระบบราชการและพัฒนาการบริหารราชการแผ่นดินให้ทันสมัย ซึ่งในบางยุคอาจใช้ชื่อที่แตกต่างกันไปบ้างแต่ปัจจุบัน คือ “คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (ปรร.)”

1.1 ปัญหาระบบราชการไทย สามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1.1.1 ด้านตัวข้าราชการ

1.1.1.1 คุณภาพและขีดความสามารถของข้าราชการด้อยลงกว่าในอดีต ระบบราชการในปัจจุบันไม่สามารถดึงดูดคนดีมีฝีมือเข้ามาทำงาน

1.1.1.2 ข้าราชการในหน่วยงานต่าง ๆ ทำงานอย่างไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร และเน้นที่ปริมาณ ซึ่งมีสาเหตุจากการทำงานตามคำสั่งจากต้นสังกัดและแผนงานทั้ง ๆ ที่งานไม่สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของพื้นที่

1.1.1.3 ข้าราชการจำนวนมากยังยึดกรอบความคิดดั้งเดิม (Traditional Paradigm) คือ การปกครองและควบคุม (Control) แทนที่จะใช้แนวคิดการให้บริการประชาชนกลับเป็นนายประชาชนและยังใช้การปกครองตามสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวดทำให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยไม่ค่อยมีโอกาสในการร่วมแสดงความคิดเห็น

1.1.1.4 ข้าราชการแบ่งพรรคแบ่งพวกและมุ่งทำงานเพื่อตำแหน่งและผลประโยชน์ของหน่วยงานโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนและหน้าที่หลักในการให้บริการประชาชนโดยความเป็นธรรม

1.1.1.5 ข้าราชการในยุคปัจจุบันอิงการเมืองมากเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และยังถูกนักการเมืองระดับต่าง ๆ แทรกแซงการดำเนินงานและการตัดสินใจได้หลายประการ ปัจจุบันนักการเมืองสามารถเข้าแทรกแซงการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการทำให้เกิดระบบการวิ่งเต้นและระบบอุปถัมภ์ระหว่างข้าราชการและนักการเมือง ทั้งในส่วนกลางและในระดับภูมิภาค โดยเฉพาะข้าราชการระดับสูงถูกนักการเมืองใช้อิทธิพลครอบงำ

1.1.1.6 ข้าราชการที่ประจำในระดับภูมิภาคขาดโอกาสและเสียเปรียบในเรื่องความก้าวหน้าเป็นผลให้ข้าราชการส่วนใหญ่มุ่งเข้าสู่ศูนย์กลางไม่ค่อยสนใจการให้บริการประชาชนอย่างจริงจังและเน้นการดำเนินงานในพื้นที่ที่จะสร้างผลงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นใหญ่ในส่วนกลาง

1.1.1.7 ข้าราชการบางกลุ่มยังมีการทุจริตประพฤติมิชอบ เอารัดเอาเปรียบ ประชาชนสร้างภาพพจน์ที่ไม่ดีให้ภาคราชการโดยรวมซึ่งแม้จะมีการวิจัยศึกษาเกี่ยวกับปัญหาทุจริตคอร์รัปชันของวงราชการเอาไว้มากก็ตามแต่ไม่ได้มีการนำมาปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง

1.1.2 ด้านระบบโครงสร้างภาคราชการ

ยังมีลักษณะเป็นองค์การปิรามิด มีศูนย์รวมอำนาจที่ส่วนกลางทำให้การดำเนินงานล่าช้าเพราะไม่มีอำนาจการตัดสินใจ สร้างความเบื่อหน่ายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งประชาชนและข้าราชการ เพิ่มค่าใช้จ่ายในการที่ต้องติดต่อกับทางราชการและเป็นช่องทางในการทุจริตของข้าราชการ

1.1.3 ด้านกฎหมายและระเบียบที่ยุกยักซับซ้อน

1.1.3.1 การดำเนินงานมีกฎระเบียบมากมายรัดตัวจนทำให้ภาคราชการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้การดำเนินงานของข้าราชการมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

1.1.3.2 กฎระเบียบของระบบราชการสร้างเงื่อนไขการดำเนินงานที่ล่าช้า โดยถือเอาความสะดวกของภาคราชการเป็นที่ตั้ง ค่าใช้จ่ายจากการที่ต้องเสียเวลาจะตกเป็นภาระของประชาชน

1.1.3.3 ประชาชนทั่วไปไม่รู้ถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกฎหมายราชการ ทำให้เกิดช่องทางให้มีการทุจริตคอร์รัปชัน

1.1.3.4 กฎหมายยุ่งยากซับซ้อนเกิดการสร้างเงื่อนไขต่าง ๆ มากมายจนทั้งข้าราชการและประชาชนทั่วไปเกิดความสับสน

1.1.3.5 บทบาท ภารกิจ หน้าที่ของข้าราชการ

1.1.4 เพื่อที่จะให้ภาคราชการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้าราชการในฐานะที่มีส่วนในการให้ข้อมูล และให้ความเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจทางด้านนโยบายของนักการเมือง รวมทั้งเป็นผู้มีหน้าที่แปลงนโยบายให้เป็นแนวทางปฏิบัติตลอดจน กำหนดมาตรการ เพื่อให้มีผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริงเป็นผู้ออกกฎระเบียบและหามาตรการในการสร้างระบบจูงใจ ทั้งในทางบวกและทางลบ เพื่อช่วยดูแลให้มีการใช้กฎกติกาอย่าง เป็นธรรมช่วยจูงใจให้มีการรักษา กติกาเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติโดยส่วนรวมในระยะยาวและในหลายกรณีอาจมีหน้าที่ที่จะต้อง ให้บริการที่มีคุณภาพต่อประชาชนโดยตรง การที่ระบบราชการจะสามารถบรรลุภารกิจเหล่านี้ได้ ตัวข้าราชการเองจะต้องมีลักษณะเด่น ๆ ดังต่อไปนี้

1.1.4.1 ข้าราชการจะต้องเป็นบุคคลที่มีทัศนคติในการคิดถึงประโยชน์ สาธารณะเป็นหลัก

1.1.4.2 ข้าราชการจะต้องคำนึงถึงประสิทธิผลและการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เป็นสำคัญ

1.1.4.3 ข้าราชการที่ดี ก็คือ การเป็นมืออาชีพ คือ มีความความสามารถในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

1.1.4.4 ข้าราชการจะต้องรักษาจรรยาบรรณของอาชีพ (Professional Ethics) ไว้เป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสำหรับตัวข้าราชการเป็นอย่างมาก ยิ่งกว่าผู้ประกอบอาชีพในภาคอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะผลการทำงานของข้าราชการย่อมมีผลกระทบต่อสาธารณะที่กว้างขวางมากกว่านักธุรกิจและผู้บริการโดยตรงแก่ประชาชนเป็นราย ๆ ไป

2.6.5 วิสัยทัศน์กรมที่ดิน

“เป็นศูนย์ข้อมูลที่ดินและแผนที่แห่งชาติสู่การบริการที่เป็นเลิศ”

2.6.6 พันธกิจกรมที่ดิน

2.6.6.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูลแผนที่และข้อมูลที่ดินเพื่อสนับสนุนการถือครองที่ดินและการให้ประโยชน์ให้สอดคล้องตามเกณฑ์การผังเมืองตลอดถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดเก็บรายได้ของท้องถิ่น

2.6.6.2 บริหารจัดการที่ดินของรัฐให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

2.6.6.3 ส่งเสริมการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

ไพบุลย์ ไชยเสนา (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถนะการบริหารงาน 4 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนเพศหญิงกับครูผู้สอนเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้านโดยครูผู้สอนเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร โดยรวมสูงกว่าครูเพศชายสำหรับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามอายุและประเภทของครูผู้สอน ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

รวีภา ธรรมโชติ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย พบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของสมรรถนะในการทำงานสมรรถนะเฉพาะด้านสมรรถนะทางการเมือง ยกเว้นสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูงโดยสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางแบ่งตามกระทรวง พบว่า กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และกระทรวงพาณิชย์มีสมรรถนะในการทำงานมากที่สุด กระทรวงการคลังมีสมรรถนะเฉพาะด้านมากที่สุดกระทรวงพาณิชย์มีสมรรถนะทางการเมืองมากที่สุด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีสมรรถนะทางจริยธรรมมากที่สุด ปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เพศอายุประสบการณ์ทำงานและฝึกอบรมระดับการศึกษาและลักษณะงานมีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับกลางโดยเฉพาะปัจจัยประสบการณ์ทำงานและฝึกอบรมและระดับการศึกษา นอกจากนี้สมรรถนะการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้านและสมรรถนะทางจริยธรรมและสมรรถนะทางการเมืองรวมทั้งสมรรถนะเฉพาะด้านมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรมในขณะที่สมรรถนะทางการเมืองมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรมด้วยตัวแบบและแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง (Competency Base Learning) ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงเกษตรและสหกรณ์โดดเด่นในสมรรถนะในการทำงานและสมรรถนะทางจริยธรรม ในขณะที่สมรรถนะเฉพาะด้านและสมรรถนะทางการเมืองเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนาผู้บริหารระดับกลางกระทรวงอุตสาหกรรมไม่โดดเด่นในสมรรถนะด้านใดชัดเจนเพราะทุกสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงน่าจะพัฒนาสมรรถนะในทุกด้านเพิ่มขึ้นผู้บริหารระดับกลางกระทรวงการคลังโดดเด่นในสมรรถนะเฉพาะด้านโดยที่สมรรถนะในการทำงานสมรรถนะทางการเมืองและสมรรถนะทางจริยธรรมต้องพัฒนาผู้บริหารระดับกลางกระทรวงพาณิชย์โดดเด่นในสมรรถนะทางการเมืองและควรพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านกับสมรรถนะทางจริยธรรมเพิ่มขึ้น

พรพิศ อินทะสุระ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยด้านการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการสื่อสาร และการจูงใจ ตามลำดับส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการทำงานเป็นทีม

มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการมีวิสัยทัศน์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ครู และผู้บริหาร สถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดังนี้ สมรรถนะการพัฒนาตนเอง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ สมรรถนะการบริการที่ดี และสมรรถนะการสื่อสารและจูงใจ

ชัชรินทร์ ชนวนวัน (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งการศึกษาเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 การศึกษารูปแบบสมรรถนะองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะและรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ (Ethnographic Delphi Research-EDFR) ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและขั้นตอนที่ 3 การนำเสนอรูปแบบการประเมินสมรรถนะไปประชุมกลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการประเภทสมรรถนะชื่อสมรรถนะนิยามสมรรถนะระดับสมรรถนะกำหนดเป็น 5 ระดับ คือ เริ่มต้นขั้นเรียนรู้ขั้นสามารถปฏิบัติได้ขั้นชำนาญขั้นเชี่ยวชาญและตัวชี้วัดสมรรถนะส่วนรูปแบบการประเมินสมรรถนะนำเสนอหลักการเชิงระบบ (System Approach) 3 ขั้นตอน ปัจจัยนำเข้าการเตรียมการวางแผนการประเมินขั้นกระบวนการและขั้นผลิตผู้ทรงคุณวุฒิสรุปความเป็นไปได้และสามารถนำไปประเมินข้าราชการได้ในระดับมาก

รัชณีย์ คงคาลัย (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัย พบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุทัยธานี อยู่ในระดับสูง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยความกดดันในการทำงาน ด้านขวัญกำลังใจ และด้านความรู้ในงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุทัยธานี ร้อยละ 69.5

และตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถร่วมกันทำนายในตัวแปรตาม ได้ร้อยละ 48.4 และปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุทัยธานี มากที่สุดคือ ความกดดันในการทำงานรองลงมา คือ ขวัญกำลังใจ และความรู้ในงาน ตามลำดับ (Beta = 0.403, 0.296, 0.258)

เกียรติสุดา แก้ววิศิษฐ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์และเพื่อยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยศึกษาในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคาม และกาฬสินธุ์ วิธีการดำเนินการ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ห้องค้าส่งในในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 136 คน จากการคำนวณของตารางของเคซี และมอร์แกน เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ระยะที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยศึกษาปัจจัยสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่งในกลุ่ม ร้อยแก่นสารสินธุ์ และระยะที่ 3 ยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ และทำการตรวจสอบยืนยันรูปแบบ โดยวิธีการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 15 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าเฉลี่ย ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยคือ คุณลักษณะส่วนบุคคล (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.39) แรงจูงใจ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.29) บุคลิกภาพ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.27) ทักษะ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.22) การสื่อสาร (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.17) ความรู้ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.11) ประกอบกับปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารและอัตตมโนทัศน์ที่มีอิทธิพลทางอ้อม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ มีกิจกรรมในการพัฒนา ดังนี้ 2.1) การพัฒนาคุณลักษณะบุคคล ประกอบด้วย การพัฒนาการศึกษา การเสริมสร้างประสบการณ์ และการพัฒนาบุคลิกภาพ 2.2) การพัฒนาด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย การพัฒนาทางเลือกสื่อสาร การพัฒนาการ ตัดสินใจ และประเมินการสื่อสาร 2.3) การพัฒนาด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ประกอบด้วย พฤติกรรมที่เน้นงาน พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์และพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง 2.4) การพัฒนาด้านทักษะ ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ พัฒนา

ความชำนาญในการบริหารงาน การพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ และการพัฒนาทักษะพื้นฐาน 2.5) การพัฒนาด้านความรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักการทำงาน พัฒนาความรู้เฉพาะด้าน และพัฒนาองค์ความรู้รอบด้าน 2.6) การพัฒนาด้านอัตมโนทัศน์ ประกอบด้วย สร้างค่านิยมที่ดี พัฒนาภาพลักษณ์ และการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง 2.7) การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย การพัฒนาความน่าเชื่อถือ การพัฒนาความเป็นผู้นำพัฒนาการตอบสนองต่อสถานการณ์และการพัฒนาความกระตือรือร้นการทำงาน และ 8) การพัฒนาด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย พัฒนาการจูงใจสร้างแรงจูงใจจากภายใน และสร้างแรงจูงใจจากภายนอก 3) ผลการยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญยืนยัน พบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากสามารถนำไปใช้ได้จริง

สุกัญญา นาชัยคุลย์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2) ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบเชิงสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 440 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถามจำนวน 5 ตอน 1) ด้านความผูกพันต่อองค์กรมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.24 ถึง 0.82 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9 40 2) ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.50 0.75 ค่าความเชื่อมั่น = 0.75 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.284, 0.85 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 และ 4) ด้านสมรรถนะหลักมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.25 ถึง 0.53 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.901 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิจัย พบว่า 1) ตัวแปรที่มีอิทธิพลในรูปที่เป็นสาเหตุโดยทางตรงอย่างเดียวต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนได้แก่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตัวแปรที่มีอิทธิพลในรูปที่เป็นสาเหตุโดยทางตรงและทางอ้อมต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรและ 2) รูปแบบเชิงสมมุติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยอิทธิพลรวมของตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนมากที่สุด ก็คือ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนของสมรรถนะการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน ได้ร้อยละ 92.5

ณัฐศรีณย์ ชุมวรฐายี (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของนักบริหาร และพัฒนาเมืองตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับ ความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารและพัฒนาเมืองตามความต้องการขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนารูปแบบการบูรณาการการเรียนการสอนกับการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหาร และพัฒนาเมืองและเพื่อบูรณาการการเรียนการสอนกับการพัฒนาสมรรถนะของนักศึกษาสาขาวิชา การบริหารและพัฒนาเมือง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ คณะผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาล นครรังสิต เทศบาลเมืองบึงยี่โถ และองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม จำนวน 181 คน เครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร 2) แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่าเพื่อเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ 3) แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ การวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่า ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการ การพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารและพัฒนาเมืองด้านสมรรถนะ พบว่า ระดับความต้องการการพัฒนา สมรรถนะของนักบริหารและพัฒนาเมืองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ทั้ง 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะส่วนบุคคล อยู่ในระดับมาก สมรรถนะหลัก อยู่ในระดับมาก และสมรรถนะสายงาน อยู่ในระดับปานกลาง สามารถนำมาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะในแต่ละ ด้าน เช่น วิชาการบริหารเพื่อการบริหาร วิชาการพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษ วิชาการวิเคราะห์ โครงการและการบริหารโครงการและแนวทางบูรณาการการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารและพัฒนา เมืองกับการเรียนการสอน เช่น จัดทำแผนปฏิบัติการฝึกภาคสนามร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บุญช่วย ภูทองเงิน (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำท้องถิ่น ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหารมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะผู้นำท้องถิ่น ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร 2) วิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำท้องถิ่นในเขต พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร 3) สร้างรูปแบบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำท้องถิ่น ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร แบ่งการวิจัยเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ สมรรถนะผู้นำท้องถิ่นในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร จำนวน 11 คน โดยใช้ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอ เชิงพรรณนาความเป็นจริงเชิงคุณภาพ ระยะที่ 2 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้นำท้องถิ่นในเขต พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร สอบถามผู้นำท้องถิ่นในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร โดยการ เลือกทั้งหมด จำนวน 229 คน ใช้แบบสอบถามจัดอันดับคุณภาพ 5 อันดับวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำนวน 119 ตัวบ่งชี้ มีตัวบ่งชี้ที่ผ่านเกณฑ์กำหนด คือ ระดับมากขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไป จำนวน 69 ตัวบ่งชี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ระยะที่ 3 สร้างรูปแบบและยืนยัน

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำท้องถิ่นในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร โดยนำตัวบ่งชี้ผ่านเกณฑ์ระดับมากขึ้นไป จำนวน 69 ตัวบ่งชี้ ไปวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันหาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ โดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) และวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลโดย AMOS (Analysis of Moment Structures) และสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำท้องถิ่นในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร ผลการวิจัยปรากฏผล ดังนี้ 1) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะผู้นำท้องถิ่นในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหารมี 3 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยพื้นฐาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ จำนวน 3 ด้าน เรียงจากค่าน้ำหนักมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านผู้นำทางวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านครองตน ครองคน ครองงาน 2) ปัจจัยขับเคลื่อนซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ จำนวน 3 ด้าน เรียงจากค่าน้ำหนักมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาตัวเอง ด้านแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 3) ปัจจัยการทำงานประกอบด้วยตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ด้านจากค่าน้ำหนักมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านไหวพริบเชิงกลยุทธ์ ด้านเครือข่ายการทำงาน ด้านบริการดี ด้านการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะของผู้นำท้องถิ่นในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหารมี 4 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ด้าน เรียงจากค่าน้ำหนักมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ด้านความสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านความมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการวัดทางความคิด 2) สมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ด้าน เรียงจากค่าน้ำหนักมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการควบคุมงาน ด้านการจัดองค์กร ด้านการเป็นผู้นำ 3) สมรรถนะส่วนบุคคลประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ จำนวน 3 ด้าน เรียงจากค่าน้ำหนักมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน ด้านการวางแผนความก้าวหน้าของอาชีพและ 4) สมรรถนะทางเทคนิควิธี ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ด้าน เรียงจากค่าน้ำหนักมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาศักยภาพคน ด้านการมองภาพองค์การรวม ด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านการคิดวิเคราะห์ 3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำท้องถิ่นในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย 4 สมรรถนะ 69 ตัวบ่งชี้ ยืนยันโดย สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) และการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยัน อยู่ในระดับดี

วิชาธร พิมพ์กลม (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติด 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติด 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติด และ 4) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติด ในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาปัจจัย

เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 จำนวน 360 นาย การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์ 20 หน่วย/1 ตัวแปร ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยโปรแกรม LISREL และวิธีดำเนินการวิจัย ระยะที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบและวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 ที่ดำเนินการตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์และด้านสมรรถนะ จำนวน 20 คน ที่ได้มาจากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ผู้วิจัยนำผลการวิจัยที่ได้จากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ไปสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดให้สมบูรณ์ขึ้น ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติด ในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความรู้ในการสืบสวน ด้านทักษะในการสืบสวน ด้านความสามารถในการสืบสวน และด้านแรงจูงใจในการสืบสวน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านทัศนคติในการสืบสวน ตามลำดับ 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 13 ประเด็น เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ขวัญกำลังใจ วิทยาการตำรวจและเทคโนโลยี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสืบสวน สายลับ การรับรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ความร่วมมือของประชาชน กำลังพล การนำเสนอข่าวของสื่อมวลชน และกลุ่มอิทธิพล ตามลำดับ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธรภาค 4 ได้แก่ วิทยาการตำรวจและเทคโนโลยี (0.40) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสืบสวน (0.32) แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ (0.28) และการนำเสนอข่าวของสื่อมวลชน (0.09) สามารถพยากรณ์การพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 ได้ร้อยละ 21.60 ($R^2 = 0.216$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 10.69$, $df = 11$, $p\text{-value} = 0.46989$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.96$, $RMSEA = 0.00$, $RMR = 0.00$, $CN = 831.642$) 4) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4

ประกอบด้วย 4.1) การพัฒนาวิทยาการตำรวจและเทคโนโลยี 4.2) การพัฒนาการนำเสนอข่าวของสื่อมวลชน 4.3) การพัฒนาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และ 4.4) การพัฒนาประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

สுகันต์ แสงโชติ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร 2) เพื่อการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร 3) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร และ 4) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน 300 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์ 20 หน่วย/1 ตัวแปร เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยโปรแกรม (RISREL) และระยะที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องตามเทคนิค CTI (Critical Incident Technique) ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านสมรรถนะการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านสมรรถนะการสร้างความร่วมมือ ด้านสมรรถนะการสื่อสารและด้านสมรรถนะการพัฒนาบุคลากรตามลำดับ 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 7 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การจัดการความรู้เจตคติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ การบริหารแบบมีอาชีพและประสิทธิภาพการสื่อสารและอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีตามลำดับ 3) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล โดยรวมเท่ากับ 0.37 การบริหารแบบมีอาชีพมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.3 4) การจัดการความรู้มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล โดยรวมเท่ากับ 0.2 4 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล โดยรวมเท่ากับ 0.1 7 และความฉลาดทางอารมณ์มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล โดยรวมเท่ากับ 0.17 สามารถพยากรณ์การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยร้อยละ 3.11 อย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .05 และ 4) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย 4.1) การพัฒนาการบริหารแบบมืออาชีพและ 4.2) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบรรพชาซึ่งทั้งสองประการมุ่งเน้นการส่งเสริมและผลักดันปิสัจน์สมรรถนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้ประสบความสำเร็จโดยจะต้องกระทำการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ การพัฒนาการวัดความรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปิยาภรณ์ ลีมีโพธิ์ทอง (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคายกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย จำนวน 191 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ไม่น้อยกว่า 20 เท่าของตัวแปร 2) เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยนำผลการวิเคราะห์จากระยะที่ 1 พร้อมกับการบูรณาการจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยมาสรุปเป็นรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยและ 3) เพื่อยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยวิธีการยืนยันผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.80$) จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 3.80$) ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 3.75$) ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์ ($\bar{X} = 3.73$) ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาได้จากค่า Chi - Square = 123.736, df = 72, P = 0.072, CFI = 0.972, TLI = 0.965, SRMR = 0.031, RMSEA = 0.061 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหารและปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหารร่วมกันมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย โดยมีอำนาจการพยากรณ์ ได้ร้อยละ 76.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ได้แก่ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ซึ่งจะเป็ตัวผลักดันทำให้เกิด 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร นอกจากนั้นยังส่งผลต่อ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร เป็นต้น 4) ผลการ

ประเมินยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย มีความเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ย(Mean) เท่ากับ 4.40 ค่ามัธยฐาน (Median) ระหว่าง 4-5 ค่าฐานนิยม (Mode) ระหว่าง 4-5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) อยู่ระหว่าง 1.00–1.50

ลำดวน ดวงคมทา (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 4) เพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 175 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา และการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยแบบถดถอยเชิงเส้น สร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการสัมภาษณ์และการยืนยันผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน ($\bar{X} = 3.95$) ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.91$) และด้านการมองภาพองค์กรรวม ($\bar{X} = 3.89$) 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.89$) ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.87$) และด้านความเป็นผู้นำและการดูแลใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.81$) 3) องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ด้านการดำเนินการเชิงรุก และด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.704 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ได้ร้อยละ 49.6 4) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัย

ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย การพัฒนาการวางกลยุทธ์ภาครัฐ การพัฒนากระบวนการ
 สั่งการตามอำนาจหน้าที่ การพัฒนาการดำเนินการเชิงรุก และการพัฒนาความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
 อติศร ภูงลี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการ
 เครือข่ายการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการ เครือข่ายการศึกษานอกระบบและการศึกษา
 ตามอัธยาศัย สร้างรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 และทดลองใช้และประเมินผลรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่าย การศึกษานอกระบบ และการศึกษา
 ตามอัธยาศัยในจังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นสมาชิกเครือข่าย การศึกษานอกระบบ และการศึกษา
 ตามอัธยาศัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายการศึกษา
 นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย 5 ขั้นตอน แบบสอบถามแบบประเมินความสอดคล้องและแบบ
 ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการเครือข่ายการศึกษานอกระบบ
 และการศึกษาตามอัธยาศัย ได้แก่ 1.1) ด้านการทำงานเป็นทีมและประสานงาน 1.2) ด้านความรู้
 ในงาน 1.3) ด้านการบริหารความคิดเชิงวิเคราะห์ 1.4) ด้านการคิดเชิงระบบ 1.5) ด้านการเป็นผู้นำ
 1.6) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และ 1.7) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงตัวแปร ทั้งหมดร่วมกันทำนาย
 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการเครือข่ายได้ คิดเป็นร้อยละ 86.6 2) จะต้องเป็นรูปแบบที่ได้จากผลการวิจัย
 ข้อที่ 1 เอาปัจจัยตัวที่ Sig มาพัฒนาการบริหารจัดการเครือข่ายการศึกษานอกระบบและการศึกษา
 ตามอัธยาศัยในจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย 5ขั้น ได้แก่ การตระหนัก ถึงความจำเป็นของเครือข่าย
 /ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา/คืนข้อมูล วางแผน และสร้างพันธสัญญาร่วมกัน การปฏิบัติตามแผน
 การรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและการประเมินผลลัพธ์ การสะท้อนผล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 (APIRE Model) โดยที่รูปแบบการบริหารจัดการฯ มีความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
 (Mean = 4.73, S.D. = 0.21, Mdn = 4.50-5.00) และ 3) ภายหลังจากพัฒนา พบว่า เครือข่ายมีสมรรถนะ
 การบริหารจัดการ โดยรวมทุกด้าน เพิ่มขึ้นจากก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P-Value<.01)
 กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญและสามารถพัฒนาสมรรถนะ
 การปฏิบัติงานของเครือข่ายได้

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Blancero and Dyer (1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบออกเป็น 3 ส่วน โดยบรรยายด้วยสมรรถนะ 11 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากร ต้องมีประกอบด้วย 11 สมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริงกลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self Confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm and Commitment) กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (Communication) การฟังและการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 2) สมรรถนะเสริม (Leverage Competency) เป็นสมรรถนะเสริมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม (Influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (Utilization of Resource) ความตระหนักในการต้องการของลูกค้า (Cluster Awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การตั้งคำถามและตีความ (Questioning) และความรู้สึกลึกซึ้งส่วนตัว (Organization Astuteness) 3) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Role-Specific Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาและสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Competency Practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategist/Generalist) การริเริ่มและคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Initiative Leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Operation Support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Consultant) ผู้นำด้านในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Organization Leader) โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่งงานจะประกอบด้วย 33 สมรรถนะที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกันและตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

Hearn, et al. (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพ ในออสเตรเลียที่มีต่อกรอบงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่าความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่ม คุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จำเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (Competency) ดังนั้นความสามารถทางวิชาชีพ คือ คุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า ในการศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกสายอาชีพมีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกัน คือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบแนวคิดของการอ้างอิงความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์การ การทำงานเชิงรุก และการมุ่งมั่นเกี่ยวกับลูกค้า

Becker, Huselid and Ulrich (2001, p. 84) ได้ วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักซึ่งทุกองค์กรควรมีโดยทำการศึกษากลุ่มธุรกิจเครื่องไฟฟ้า กลุ่มธุรกิจยา และกลุ่มธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค พบว่า สมรรถนะหลักที่องค์กรมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ การจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อย ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะมีสมรรถนะ ด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงานบัญชี ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัยนี้สรุปได้ว่า การที่องค์กรจะมีสมรรถนะได้นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงานวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

Marmon (2002) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลางเครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำ จากการประชุมร่วมมือของบุคคล ผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนด จำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไปหลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตาม และประเมินผล การจัดทำของงบประมาณสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี

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

Lindgren, Henfridsson and Schultze (2004, p. 435) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หลักการสำหรับระบบการจัดการสมรรถนะ: การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปฏิบัติการ แม้ว่าจะมีบทความเกี่ยวกับการจำแนกความต้องการความสามารถที่จะเข้าร่วมในองค์การ ซึ่งจะได้พิจารณาบทบาทด้านเทคโนโลยีเพื่อจัดตำแหน่งที่อยู่ การค้นคว้าวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นตัวอย่างการทำปฏิริยาระหว่างการจัดการกับสมรรถนะระดับบุคคลและบทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการนี้ เช่น การจัดการเกี่ยวกับประเทศ สวีเดนที่มีส่วนอยู่ด้วยในโครงการ ระยะเวลาดำเนินการวิจัย รวม 30 เดือน

ประกอบด้วย ตัวแปร 2 อย่าง รวมถึงวงจรการค้นคว้าวิจัย การกระทำ ยุทธศาสตร์ ซึ่งรวบรวมข้อมูลมากมายและการแทรกแซง นอกจากนี้ในการพัฒนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพัฒนสำหรับค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ ได้ประเมินค่าตามกฎเกณฑ์และผังเกี่ยวกับการวิจัยด้านศาสนาอีกด้วย

Kennedy and Dresser (2005, p. 20) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-Based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ความสามารถที่ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะกรรมการจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจการกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งขั้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถกุญแจสำคัญสำหรับองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผนจัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถซึ่งต้องคำนึงถึงวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไรจะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงานและจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

Ozcelik and Ferman (2006, p. 72) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกีบทความนี้เป็นการศึกษาตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) ในองค์การรวมทั้งการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะจากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่างกรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาที่ขึ้นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทักษะและอุปนิสัยในองค์กรต่าง ๆ สิ่งที่ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้มีสิ่งที่ทำทนายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศอย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่เหมาะสมสมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงานและมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้

2.8.1 ตัวแปรต้น ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของ ทรรศนะ บุญขวัญ (2549), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), อารีวรรณ ประสาน (2553), ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล (2557), อีร์ศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557), Dess and Miller (1993), Ireland and Hitt (1999), Adair (2002), Robbins and Coulter (2003), Dubrin (2004), Hitt, Ireland และ Hoskission (2007) ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการ	ตัวแปรต้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์			
	การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	การคิดเชิงปฏิบัติ	การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
ทรรศนะ บุญขวัญ (2549)	/	/	/	/
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	-	/	-	-
อารีวรรณ ประสาน (2553)	/	-	/	-
ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล (2557)	/	-	-	/
อีร์ศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557)	-	/	-	-
Dess and Miller (1993)	/	-	-	/
DuBrin (1998)	-	/	-	-
Ireland and Hitt (1999)	/	-	-	/
Adair (2002)	/	-	/	-

(ต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิชาการ	ตัวแปรต้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์			
	การกำหนดทิศทาง เชิงกลยุทธ์	การคิดเชิงปฏิกิริยา	การถ่ายทอดกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ	การสร้าง วัฒนธรรมองค์กร
Robbins and Coulter (2003)	-	-	/	-
Dubrin (2004)	/	-	/	-
Davies and Davies (2004)	-	-	/	-
Hitt, Ireland and Hoskission (2007)	/	-	-	-

2.8.2 ตัวแปรต้นกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงเหตุและผล มี 2 ตัวแปร คือ ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (Empowerment) และปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive)

2.8.2.1 ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (Empowerment) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของ ทรรศนะ บุญขวัญ (2549), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), อารีวรรณ ประสาน (2553), ชัยพัชร์ เลิศรัศม์ทวีกุล (2557), ชีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557), Dess and Miller (1993), Ireland and Hitt (1999), Adair (2002), Robbins and Coulter (2003), Davies and Davies (2004), Dubrin (2004) และ Hitt, Ireland and Hoskission (2007) ดังแสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์ ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

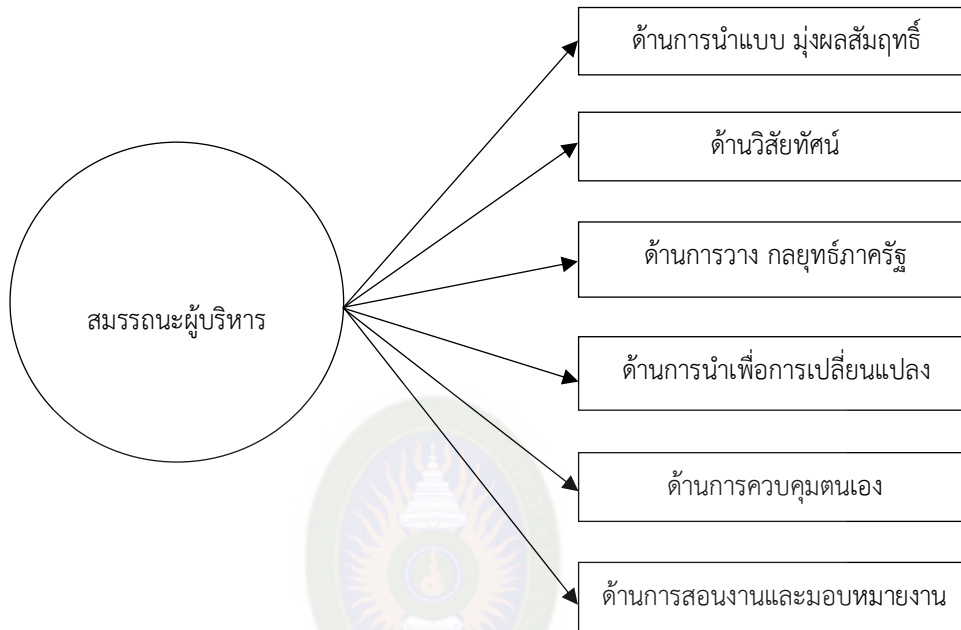
นักวิชาการ	ตัวแปรต้นกลาง การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน			
	การได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนและ รับการจัดสรรทรัพยากร	การได้รับข้อมูล ข่าวสาร	การได้รับโอกาส ในการก้าวหน้า	การได้รับโอกาส ในการพัฒนา และ รับรองความสามารถ
ภัทรวุธ สิทธิศาสตร์ (2547)	/	/	/	/
Neilson (1986)	/	-	-	-
Stewart (1994)	/	-	-	-
Kinlaw (1995)	-	/	-	/
Short and Greer (1997)	-	-	-	/
Tracy (2001)	-	-	-	/

2.8.2.2 ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของ ภัคพล นันทาวีราช (2551), ศิริินภา พงษ์หล้า (2552), ณีฎฐิกา บุรณกุล (2552), นิตยา สิทธิเสื่อ (2553), ภัทรวาจิตร มณีประเสริฐ (2554), McClelland (1980), Cassidy and Lynn (1989) และ Rabideau (2005) ดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 การสังเคราะห์ ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นักวิชาการ	ตัวแปรคั่นกลาง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์		
	ความต้องการแสวงหา มาตรฐานที่ดีเลิศ	ความต้องการแข่งขัน ในการทำงาน	ความต้องการที่จะเอา ชนะปัญหาต่าง ๆ
ภัคพล นันทาวีราช (2551)	-	/	-
ศิริินภา พงษ์หล้า (2552)	-	/	-
ณีฎฐิกา บุรณกุล (2552)	-	-	/
นิตยา สิทธิเสื่อ (2553)	/	-	-
ภัทรวาจิตร มณีประเสริฐ (2554)	/	-	-
McClelland (1980)	-	-	/
Cassidy and Lynn (1989)	/	/	/
Rabideau (2005)	/	-	-

2.8.2.3 ตัวแปรตาม ซึ่งเป็นปัจจัยผลลัพธ์ คือ สมรรถนะของผู้บริหาร (Managerial Competency) ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ดังแสดงในภาพที่ 2.2

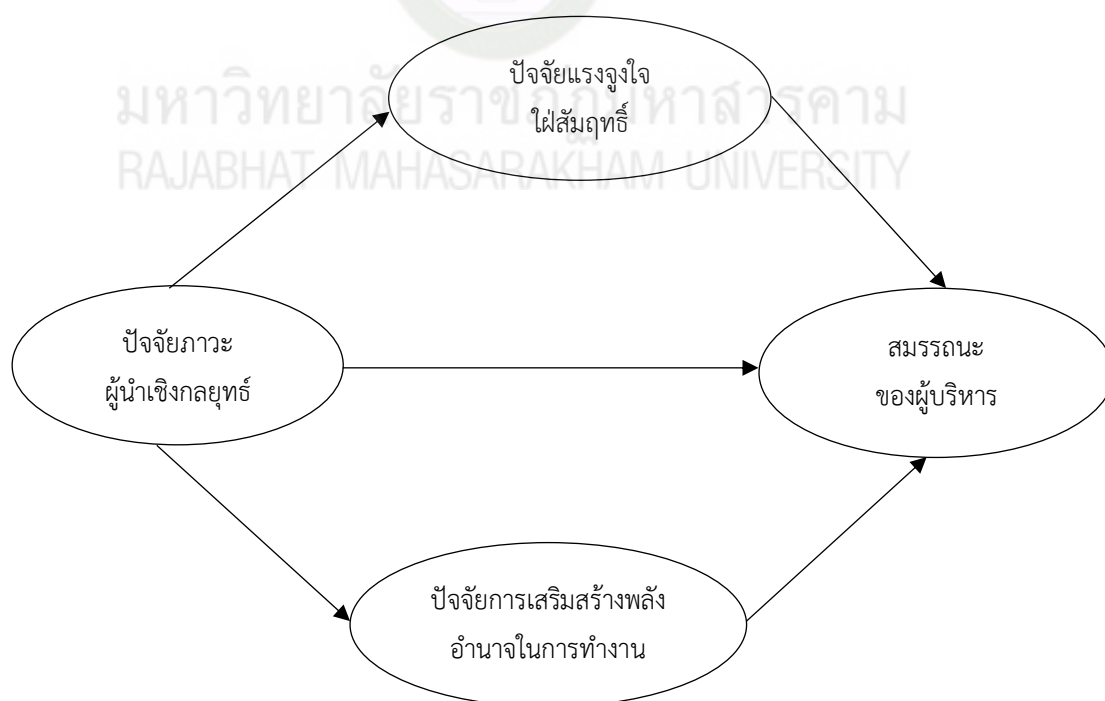


ภาพที่ 2.2 การสังเคราะห์ สมรรถนะของผู้บริหาร(Managerial Competency) ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

2.8.2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของ เกียรติสุตา แก้ววิศิษฐ์ (2559), วิชาธร พิมพ์กลม (2560), อติศร ภูงลี (2561) และปิยาภรณ์ ลีมีโพธิ์ทอง (2561) ดังแสดงในตารางที่ 2.5

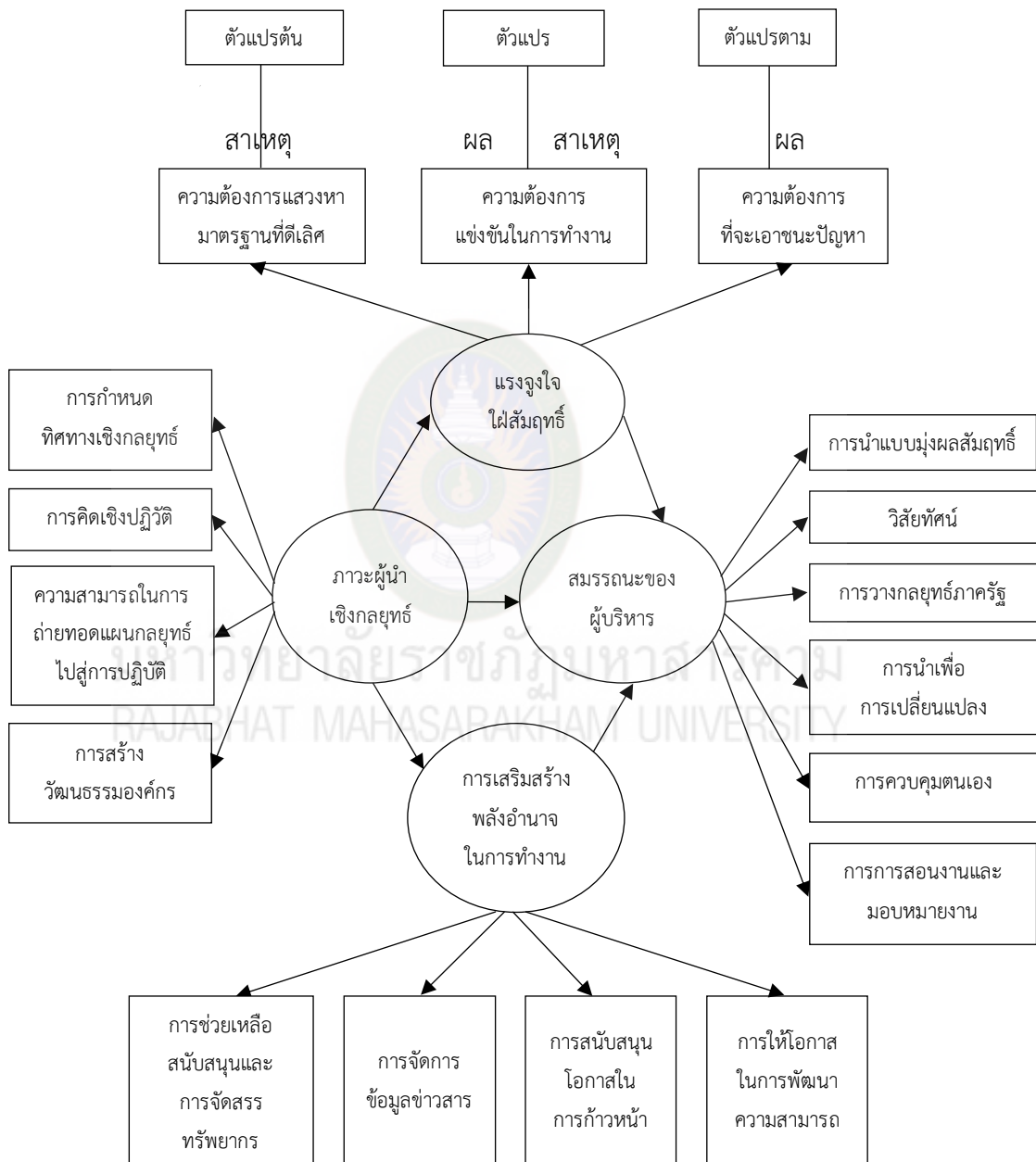
ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์ ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร

นักวิชาการ	ตัวแปรต้น-ตัวแปรต้นกลาง-ตัวแปรตาม			
	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	สมรรถนะของผู้บริหาร
เกียรติสุตา แก้ววิศิษฐ์ (2559)	-	-	/	/
สุกันต์ แสงโชติ (2560)	-	-	/	/
วิชาธร พิมพ์กลม (2560)	-	-	/	/
อติศร ภูงลี (2561)	/	-	-	/
ปิยาภรณ์ ลีมีโพธิ์ทอง (2561)	/	/	-	/



ภาพที่ 2.3 การสังเคราะห์ ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

2.8.2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย จึงได้แสดงความสัมพันธ์ในลักษณะของความเป็นเหตุเป็นผลเป็นสมการโครงสร้าง (SEM) โดยอาศัยหลักการและเหตุผลความสัมพันธ์ลำดับการเกิดก่อนหลัง (Birth Order) และนำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยเทคนิคการเขียนกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (สัญญา เคนาภูมิ, 2557, น. 45) ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง เป็นการวิจัยแบบผสมเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed Method Research) โดยกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ระยะที่ 1 การศึกษาระดับสมรรถนะผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ระยะที่ 1 ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาการบริหารงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางทั้งหมด 37 แห่ง ได้แก่ สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ และสาขา (กุฉินารายณ์, กมลาไสย, ยางตลาด, สมเด็จ และหนองสูงศรี) สำนักงานที่ดินจังหวัดขอนแก่นและสาขา (บ้านไผ่, บ้านฝาง, แวงน้อย, สีชมพู, ภูเวียง, พระยืน, พล, หนองสองห้อง, หนองเรือ, น้ำพอง, มัญจาคีรี, กระนวน และชุมแพ) สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคามและสาขา (โกสุมพิสัย, เชียงยืน, บรบือ พยัคฆภูมิพิสัย, วาปีปทุม และนาเชือก) สำนักงานที่ดินจังหวัดร้อยเอ็ดและสาขา (เกษตรวิสัย, จตุรพักตรพิมาน, พนมไพร, โพนทอง, เสลภูมิ, สุวรรณภูมิ, อาจสามารถ, ปทุมรัตน์ และธวัชบุรี)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (กาฬสินธุ์, ขอนแก่น, มหาสารคาม และร้อยเอ็ด) จำนวน 740 คน (ฝ่ายอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมที่ดิน, 2562)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง จำนวน 420 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ไม่น้อยกว่า 20 เท่าของตัวแปร (Hair, et al., 2006, p. 112) การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัย ออกแบบการสุ่มตัวอย่างแบบ 2-Stage Sampling เป็นวิธีที่ประชากร แต่ละหน่วยมีโอกาสถูกสุ่มมาเป็นกลุ่มตัวอย่างเท่า ๆ กัน เพื่อเป็นการกระจายกลุ่มตัวอย่างและครอบคลุม ในแต่ละจังหวัด ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยการกำหนด สัดส่วนแล้วใช้วิธีสุ่มแบบอย่างง่าย

ตารางที่ 3.1 สัดส่วนจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
กาฬสินธุ์	137	78
ขอนแก่น	266	151
มหาสารคาม	152	86
ร้อยเอ็ด	185	105
รวม	740	420

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ ได้แก่

3.1 ตัวแปรต้น ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงาน ที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบไปด้วย

- 3.1.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
- 3.1.2 การคิดเชิงปฏิกิริยา
- 3.1.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- 3.1.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

3.2 ตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงเหตุและผล มี 2 ตัวแปร คือ

3.2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบไปด้วย

- 3.2.1.1 การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร
- 3.2.1.2 การได้รับข้อมูลข่าวสาร
- 3.2.1.3 การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า
- 3.2.1.4 การได้รับโอกาสในการพัฒนา และรับรองความสามารถ

3.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบไปด้วย

3.2.2.1 ความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ

3.2.2.2 ความต้องการแข่งขันในการทำงาน

3.2.2.3 ความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่าง ๆ

3.3 ตัวแปรตาม ซึ่งเป็นปัจจัยผลลัพธ์ คือ สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบไปด้วย

3.3.1 ภาวะผู้นำ

3.3.2 วิสัยทัศน์

3.3.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

3.3.4 การนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3.3.5 การควบคุมตนเอง

3.3.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยระยะนี้ ศึกษาระหว่างเดือนตุลาคม-ธันวาคม 2562

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถามออกเป็น 6 ตอน โดยแต่ละตอนมีรายละเอียด ดังนี้

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

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

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

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

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดเป็นค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert)

ตอนที่ 6 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

6. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ ผู้วิจัย กำหนดวิธีการตรวจสอบ เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือวัด โดยมีขั้นตอน ดังนี้

6.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา หลักเกณฑ์ ผลงานวิจัย และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

6.2 กำหนดขอบเขต และเนื้อหาในการตั้งคำถาม

6.3 นำร่างแบบสอบถามเสนอที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ แก้ไข และเสนอแนะ ปรับปรุงเพื่อความถูกต้องของแบบสอบถาม

6.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญให้พิจารณาและทำการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเนื้อหา ภาษา การวัดและประเมินผล และพิจารณาคำสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์ โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามนั้น ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

0 เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้น มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวิจัยหรือไม่

+ 1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วเห็นว่าข้อคำถามนั้น มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวิจัย

6.4.1 ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้แก่

6.4.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รองศาสตราจารย์ ผู้รับผิดชอบหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล

6.4.1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงห์เลิศ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาประชากรศาสตร์ ตำแหน่งประธานคณะกรรมการผู้รับผิดชอบหลักสูตร ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชายุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล

6.4.1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยา กุลสุวรรณ วุฒิศึกษาศึกษาศาสตร์
ดุสิตบัณฑิต (ศศ.ด.) สาขาวิชาภาษาไทย ตำแหน่งอาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

6.4.1.4 นายสมพงษ์ รัตนฤทธิ์ วุฒิศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(รป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ตำแหน่งเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดนนทบุรี สาขาปากเกร็ด
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

6.4.1.5 นายนิพัทธ์ นิเต็ม วุฒิศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ตำแหน่งเจ้าพนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาบางกอกน้อย
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

6.4.2 เกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC (Index of Item Objective
Congruence) ตั้งแต่ 0.66 ขึ้นไป หากข้อใดมีค่าไม่ถึงเกณฑ์ ผู้วิจัย ได้นำมาปรับปรุงใหม่อีกครั้ง
จากนั้นก็ให้นำเข้าสู่กระบวนการตรวจสอบอีกครั้ง จนกว่าข้อสอบทุกข้อจะมีค่าผ่านเกณฑ์ ดังกล่าวข้างต้น
ผลการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ได้ค่าระหว่าง 0.80-1.00

6.4.3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
ครั้งนี้ จำนวน 52 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach
(1951, อ้างถึงใน สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551) ในการหาค่าความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
(Cronbach's Alpha Coefficient) ที่ค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.99
ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับดีมาก หมายถึง แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษากับกลุ่ม
ตัวอย่างได้จริง

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

7.1 ผู้วิจัย ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยขอหนังสือความร่วมมือในการเก็บ
ข้อมูลจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อขออนุญาต
จากสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในเขตพื้นที่ที่จะทำการศึกษาเพื่อแจ้งให้ข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
ทราบและขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

7.2 ผู้วิจัย ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูลและชี้แจงวิธีการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

7.3 ตรวจสอบและคัดแยกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ เพื่อนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูล
และวิเคราะห์ทางสถิติ ต่อไป

8. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ เพื่อศึกษาลักษณะของแต่ละตัวแปรสถิติที่จะใช้วิเคราะห์ เพื่อตอบคำถามการวิจัยและการวิเคราะห์ โดยสถิติเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรที่สนใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์ในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบลักษณะภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ใช้การแจกแจงความถี่ ร้อยละ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบคำอธิบาย

8.2 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบคำอธิบาย

8.2.1 คะแนนที่ได้จะนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและแปลความหมายระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยนำคะแนนมาแบ่งเป็นช่วงเท่า ๆ กันตั้งแต่ 1-5 คะแนน จำนวน 5 ชั้น โดยมีความกว้างเท่ากับ 0.80 คะแนน เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยในแบบสอบถาม ผู้วิจัยยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้ (รังสรรค์ สิงห์เลิศ, 2551, น. 186)

ระดับคะแนน 1.00-1.80 หมายถึง ระดับสมรรถนะของผู้บริหารน้อยที่สุด

ระดับคะแนน 1.81-2.60 หมายถึง ระดับสมรรถนะของผู้บริหารน้อย

ระดับคะแนน 2.61-3.40 หมายถึง ระดับสมรรถนะของผู้บริหารปานกลาง

ระดับคะแนน 3.41-4.20 หมายถึง ระดับสมรรถนะของผู้บริหารมาก

ระดับคะแนน 4.21-5.00 หมายถึง ระดับสมรรถนะของผู้บริหารมากที่สุด

8.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณและวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง หรือการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการประมาณค่าพารามิเตอร์ โดยวิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood Estimate = ML) ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ของตัวแปรอิสระเริ่มต้นที่การพัฒนาโมเดลที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) หรือสมมติฐานการวิจัยก่อน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์โมเดลเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีขั้นตอนที่สำคัญในการวิเคราะห์ 5 ขั้นตอน

ประกอบด้วย การกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการปรับโมเดล (ฟูลพงศ์ สุขสว่าง, 2556) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

8.3.1 การตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางโดยการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis)ดำเนินการ ดังนี้

8.3.1.1 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัยกับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

8.3.1.2 การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล (Goodness-of Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่ากลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบ ดังนี้

1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าไร แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548, น. 9-18)

2) ค่าสัดส่วน X^2/df เนื่องจากเมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมากค่าไค-สแควร์ ก็จะมีสูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยพิจารณาค่า X^2/df ซึ่งควรมีค่าไม่ควรเกิน 2.00 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548, น. 9-18)

3) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-Fit Index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อน และหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับโมเดลค่า GFI หากมีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548, น. 9-18)

4) ดัชนีความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index: AGFI) ซึ่งนำGFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ (df) ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง หากค่า AGFI หากมีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548, น. 9-18)

5) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ใช้เปรียบเทียบโมเดลเชิงสมมติฐานการวิจัยว่ามีความกลมกลืนสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548, น. 9-18)

6) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standardized SRMR) เป็นค่าบอกความคาดเคลื่อน

ของโมเดล มีค่าน้อยกว่า .05 แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548, น. 9-18)

7) ค่าความคาดเคลื่อนในการประมาณค่าตัวแปร (Root Mean Square of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่กลมกลืนของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งค่า RMSEA ต่ำกว่า .05 แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548, น. 9-18)

8) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N: CN) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดของตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีแสดงความกลมกลืนของโมเดลได้ และค่า CN ควรมีค่ามากกว่า 200 ของกลุ่มตัวอย่าง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548, น. 9-18)

9) เมทริกซ์ความคาดเคลื่อนในการเปรียบเทียบความกลมกลืน (Fitting Residuals Matrix) หมายถึง เมทริกซ์ที่มีผลต่างของเมทริกซ์ S และ Sigma ซึ่งประกอบไปด้วยค่าความคาดเคลื่อน ทั้งในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Largest Standardized Residual) ระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่เข้าสู่วิเคราะห์กับเมทริกซ์ที่ประมาณค่าได้ โดยค่าเศษเหลือเคลื่อนที่เข้าใกล้ศูนย์จะถือว่าโมเดลมีแนวโน้มกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ความพอดีเศษเหลือเหมาะสมอยู่ระหว่าง -2-2 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548, น. 9-18)

ดังนั้น ผู้วิจัย จึงใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้วัดความสอดคล้องกลมกลืน	ระดับการยอมรับ
1. X^2/df (Relative Chi-Square)	มีค่าไม่ควรเกิน 2.00 หรือน้อยกว่า 5 (กรณีโมเดลซับซ้อน)
2. ค่า GFI (Comparative Fit Index)	มีค่าตั้งแต่ 0.90 หรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมากแสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืน
3. TLI, NNFI (Tucker-Lewis Index, Non norm Fit Index)	มีค่าตั้งแต่ 0.90 หรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมากแสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืน
4. WRMR (Weighted Root Mean Square Residual เกิน 1 ได้)	น้อยกว่า 0.90 สอดคล้องดี ระหว่าง 0.90-1.00 สอดคล้องพอใช้

(ต่อ)

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

สถิติที่ใช้วัดความสอดคล้องกลมกลืน	ระดับการยอมรับ
5. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	มีค่าต่ำกว่า 0.05 สอดคล้องดีมาก ระหว่าง 0.05-0.08 สอดคล้องดี ระหว่าง 0.08-0.10 สอดคล้องพอใช้ มากกว่า 0.10 ไม่สอดคล้อง
6. SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	มีค่าต่ำกว่า 0.05 สอดคล้องดี ระหว่าง 0.05-0.08 สอดคล้องพอใช้ มากกว่า 0.08 ไม่สอดคล้อง

จากตารางที่ 3.2 สถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น ใช้พิจารณาโมเดลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หากค่าสถิติที่คำนวณได้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัย จะทำการปรับโมเดลใหม่ โดยการปรับโมเดล (Model Modification Indexes: MI) ผู้วิจัย จะปรับโมเดลบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการ คือ จะดำเนินการตรวจสอบผลการประมาณค่าตัวแปรว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีค่าใดแปลกเกินภาวะจริงหรือไม่และพิจารณาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) ให้มีความเหมาะสมรวมทั้งพิจารณาค่ากลมกลืนรวม (Overall Fit) ของโมเดลว่าโดยภาพรวมแล้วโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใดและจะหยุดปรับโมเดลเมื่อพบว่า ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานต่ำกว่า 2.00 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548) และโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

8.4 การแปรผลข้อมูล

8.4.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในปัจจัยด้วยตนเองและระหว่างปัจจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของ (Wiersma, 1995) สรุปได้ตามตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในปัจจัยด้วยตนเองและระหว่างปัจจัย

ระดับของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R, r)	การแปลความหมาย
ไม่ควรเกิน 0.71	มีความสัมพันธ์กันสูง
0.70 – 0.31	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
0.31 – 0.01	มีความสัมพันธ์กันน้อย
> 0.30	ไม่มีความสัมพันธ์

8.4.2 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยใช้วิธีการจับกลุ่ม (Grouping) เนื้อหา และดำเนินการใช้การแจกแจงความถี่ และอภิปรายเนื้อหาเชิงพรรณนาความตามเนื้อหา

9. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัย ได้นำหลักสถิติมาประกอบการวิเคราะห์แบบสอบถาม ดังนี้

9.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้สถิติ คือ การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

9.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

9.3 สถิติที่ใช้ในทดสอบสมมุติฐานในการวิจัย ใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยสถิติ (Multiple Regression Analysis) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (Level of Significant .05)

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1. ขอบเขตการวิจัย

1.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ ดังนี้ สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้แก่ กาฬสินธุ์, ขอนแก่น, มหาสารคาม และร้อยเอ็ด

1.2 ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการศึกษาในระยนี้ ผู้วิจัย กำหนดไว้จาก 2 แหล่ง ดังนี้

1.2.1 แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร

1.2.2 แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยการจัดประชุมระดมความคิดเห็น (Focus Group Discussion)

1.3 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการวิจัยขั้นตอนนี้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายผู้ให้ข้อมูล และแสดงความคิดเห็น คือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยการสังเคราะห์ผลการวิจัย วิเคราะห์ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ศึกษาบริบทที่เกี่ยวข้อง และโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายแบบการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ และเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ยังต้องคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่ยินดีเสียสละเวลาได้ สามารถตอบแบบสอบถามได้จนเสร็จสิ้นกระบวนการ และสามารถติดต่อได้สะดวก ผู้วิจัย ได้กำหนดผู้เชี่ยวชาญ (Eisner, 1976, pp. 135-150) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเลือกแบบการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 15 คน ช่วงของความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .50-.48 ความคลาดเคลื่อนลดลง .02 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1.3.1 ตัวแทนผู้บังคับบัญชา จำนวน 5 คน

- 1.3.1.1 เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดร้อยเอ็ด สาขาเสลภูมิ
- 1.3.1.2 เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม สาขาเขียงยืน
- 1.3.1.3 หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม
- 1.3.1.4 หัวหน้าฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม
- 1.3.1.5 หัวหน้าฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดขอนแก่น สาขาพล

1.3.2 ตัวแทนผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 5 คน

- 1.3.2.1 นายช่างรังวัดชำนาญงาน สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์
- 1.3.2.2 นายช่างรังวัดชำนาญงาน สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม
- 1.3.2.3 นายช่างรังวัดปฏิบัติงาน สำนักงานที่ดินจังหวัดขอนแก่น
- 1.3.2.4 นายช่างรังวัดชำนาญงาน สำนักงานที่ดินจังหวัดร้อยเอ็ด
- 1.3.2.5 นายช่างรังวัดชำนาญงาน สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม สาขาบรบือ

1.3.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะของผู้บริหาร จำนวน 5 คน

- 1.3.3.1 นักวิชาการที่ดินชำนาญการพิเศษ สำนักงานที่ดินจังหวัดขอนแก่น
- 1.3.3.2 นักวิชาการที่ดินชำนาญการพิเศษ สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม
- 1.3.3.3 นักวิชาการที่ดินชำนาญการพิเศษ สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์
- 1.3.3.4 นักวิชาการที่ดินชำนาญการพิเศษ สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม
- 1.3.3.5 นักวิชาการที่ดินชำนาญการพิเศษ สำนักงานที่ดินจังหวัดร้อยเอ็ด

1.4 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยการวิเคราะห์ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำผลการวิจัย ระยะที่ 1 มาเป็นประเด็นในการสร้างรูปแบบ

1.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยระยะนี้ อยู่ระหว่างเดือนมกราคม-มีนาคม 2563

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย โดยการจัดประชุมระดมความคิดเห็น (Focus Group Discussion) โดยใช้แบบบันทึกข้อสนทนประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริบทของการวิจัย แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเปรียบเทียบกับตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุและผลที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง เป็นสมการโครงสร้างเชิงทฤษฎี โดยอาศัยหลักการเหตุผลลำดับความสัมพันธ์การเกิดก่อนหลัง (Birth Order) ของปัจจัยลักษณะที่มีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1. ขอบเขตการวิจัย

1.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ดังนี้ สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้แก่ กาฬสินธุ์, ขอนแก่น, มหาสารคาม และร้อยเอ็ด

1.2 ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการศึกษาในระยะนี้ ได้แก่ แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ด้านสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

1.3 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการวิจัยขั้นตอนนี้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็น คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินและโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายแบบการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ดังนี้

1.3.1 รองผู้ว่าราชการจังหวัดมหาสารคาม

1.3.2 เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม

1.3.3 เจ้าหน้าที่งานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม สาขาบรบือ

1.3.4 เจ้าหน้าที่งานที่ดินจังหวัดร้อยเอ็ด สาขาเกษตรวิสัย

1.3.5 เจ้าหน้าที่งานที่ดินจังหวัดขอนแก่น สาขาสีชมพู

1.4 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยระยะนี้ ผู้วิจัย ได้นำผลจากการวิจัยระยะที่ 2 มาเป็นประเด็นในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนกลาง

1.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยระยะนี้ อยู่ระหว่างเดือนเมษายน-มิถุนายน 2563

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามรอบนี้ จะหาค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน หรือค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หรือค่า IQR (Inter-Quartile Range) หลังจากได้คำตอบจากผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) พิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile Range) เป็นหลัก แล้วผู้วิจัยสามารถสรุปคำตอบที่ได้ที่ประเด็น ๆ จากแบบสอบถาม เพื่อสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานข้อค้นพบในอนาคตของการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง การวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในเชิงสถิติแล้วนำผลมาแปรผลตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

3.1 หลักเกณฑ์การแปลผลค่ามัธยฐาน (Median)

4.50-5.00 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด

3.50-4.49 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมาก

2.50-3.49 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยปานกลาง

1.50-2.49 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยน้อย

1.00-1.49 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยน้อยที่สุด

3.2 หลักเกณฑ์แปลผลพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile Range) มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

0.00-1.50 หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันมาก

มากกว่า 1.50 หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันน้อย

3.3 หลักเกณฑ์การตัดสินฉันทามติ การสรุปจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง เพื่อนำไปปรับปรุงและจัดทำรูปแบบ ผู้วิจัย พิจารณาโดยใช้หลักเกณฑ์สำคัญ 2 ประการ คือ

3.3.1 มีค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

3.3.2 มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile Range) ไม่เกิน 1.50

4. สถิติในการวิจัย

ในการวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ผู้วิจัย ใช้ค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile Range) เป็นสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 3.4 สรุประเบียบวิธีวิจัยจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	เทคนิค/ วิธีดำเนินการวิจัย	ประชากร ในการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย		เครื่องมือการวิจัย	การทดสอบ เครื่องมือการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล
			การกำหนดขนาด	การสุ่มตัวอย่าง			
1. เพื่อศึกษาระดับและปัจจัย ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของ ผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนกลาง	1. เชิงปริมาณ โดยการอธิบาย ถึงปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้น	1. เจ้าหน้าที่ สำนักงานที่ดิน จังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด	การกำหนดขนาด	การสุ่มตัวอย่าง	1. แบบสอบถาม แบบมาตรา ส่วนประมาณ ค่า 5 ระดับ	1. ความตรง (IOC) 2. ความเชื่อมั่น : α -Cronbach)	1. วิธีการทางสถิติ ได้แก่ 1.1 Frequency, Percent 1.2 Mean (\bar{X}), S.D. 1.3 Path Analysis and SEM
			20 เท่าของตัวแปร (Hair, et al., 2006, p. 112) จำนวน 420 คน	แบ่งชั้นภูมิ อย่างเป็นสัดส่วน และการสุ่มแบบ เฉพาะเจาะจง			
2. เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะ ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	2. เชิงคุณภาพ (Focus Group)	2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน	2. เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบ เจาะจง		2. แบบบันทึก ข้อมูล การประชุม	2. ความตรง (IOC)	2. วิธีการอุปนัย ได้แก่ 2.1 วิเคราะห์ เนื้อหา 2.2 จัดกลุ่ม ข้อความ

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	เทคนิค/ วิธีดำเนินการวิจัย	ประชากร ในการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย		เครื่องมือการวิจัย	การทดสอบ เครื่องมือการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล
3. เพื่อยืนยันความเหมาะสม ของรูปแบบสมรรถนะ ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนกลาง	3. เชิงปริมาณ เพื่อพัฒนาทฤษฎี ที่ประยุกต์ ได้ทั่วไป	3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน	3. เลือกกลุ่มผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ แบบเจาะจง	3. แบบสอบถาม แบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ	3. ความตรง (IOC)	3. วิธีการทางสถิติ ได้แก่ 3.1 Median (Med) 3.2 Inter- Quartile Range (IQR)	-



ภาพที่ 3.1 กระบวนการวิจัย รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ผู้วิจัย ได้ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ทั้งนี้เพื่อให้การวิเคราะห์ ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย จึงขอเสนอตามลำดับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย
2. ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัย ได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย
 - 1.1 สัญลักษณ์ใช้แทนตัวแปร
 - 1.1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable)
LEAD แทน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.1.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable)
POWER แทน การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน
ACHIEVE แทน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
COMP แทน สมรรถนะของผู้บริหาร
 - 1.2 ตัวแปรประจักษ์หรือตัวแปรสังเกต (Manifest or Observe Variable)
DIR แทน การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
REV แทน การคิดเชิงปฏิวัติ

PRA	แทน	การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
CUL	แทน	การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
SUP	แทน	การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนและรับการจัดสรรทรัพยากร
INF	แทน	การได้รับข้อมูลข่าวสาร
PRO	แทน	การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า
DEV	แทน	การได้รับโอกาสในการพัฒนาและรับรองความสามารถ
STA	แทน	ความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ
COP	แทน	ความต้องการแข่งขันในการทำงาน
OVE	แทน	ความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่างๆ
REU	แทน	ภาวะผู้นำ
VIS	แทน	วิสัยทัศน์
STR	แทน	การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
CHA	แทน	การนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
COL	แทน	การควบคุมตนเอง
TEA	แทน	การสอนงานและการมอบหมายงาน

2. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
f	แทน	ค่าความถี่ (Frequency)
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ หรือสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Prediction/Determination) ซึ่งแสดงถึงอำนาจการพยากรณ์ที่เกิดจากตัวแปร
DE	แทน	Direct Effect หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักอิทธิพล ซึ่งสามารถทำนายการผันแปรของตัวแปรตามในทางตรง
IE	แทน	Indirect Effect หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักอิทธิพล ซึ่งสามารถทำนายการผันแปรของตัวแปรตามในทางอ้อม

TE	แทน	Total Effect หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักอิทธิพล ซึ่งสามารถทำนายการผันแปรของตัวแปรตามโดยรวม
X^2	แทน	ค่าของการทดสอบแบบไค - สแควร์ (Chi - Square Test)
X^2/df	แทน	ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ของการทดสอบไค-สแควร์ (Chi-Square Test)
df	แทน	Degree of Freedom หรือค่าของขั้นแห่งความเป็นอิสระ
S.E.	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าพารามิเตอร์
CFI, TLI	แทน	ดัชนีความเหมาะสมของการเปรียบเทียบ หรือ Comparative Fit Index ซึ่งใช้ในการวัดดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ของโมเดล
SRMR	แทน	ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณในรูปของคะแนนมาตรฐานหรือ Standardized Root Mean Square Residual ซึ่งใช้ในการวัดดัชนีวัดระดับความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) ของโมเดล
RMSEA	แทน	Root Mean Square Error of Approximation หรือค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณของโมเดลที่มีการประมาณเส้นทางอิทธิพล

4.2 ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยจำแนกตามระยะของการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ โดยมีลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามระยะของการวิจัยทั้ง 3 ระยะ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเป็นการศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ซึ่งมีลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัยจำนวน 6 ตอนย่อย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ซึ่งใช้การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ของโมเดลสมการโครงสร้าง(SEM) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ที่ได้รับจากการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งมีลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย จำนวน 3 ตอนย่อย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยเป็นการศึกษาเพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ที่ได้รับจากการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งมีลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย จำนวน 3 ตอนย่อย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

ระยะที่ 1 ศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเป็นการศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางและศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ซึ่งมีลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย จำนวน 3 ตอนย่อย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 420 ตัวอย่าง ผู้วิจัย นำมาวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไป ข้อมูลเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง (n) = 420	
	ค่าความถี่ (f)	ร้อยละ (P)
ชาย	216	51.40
หญิง	204	48.60
รวม	420	100.00

จากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 420 คน จำแนกตามเพศ โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุด ได้แก่ เพศชาย จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 51.40 รองลงมา ได้แก่ เพศหญิง จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 48.60

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน โดยเลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

1.1 ชาย

1.2 หญิง

2. ช่วงอายุ

2.1 20-30 ปี

2.2 31-40 ปี

2.3 41-50 ปี

2.4 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

3.1 ปริญญาตรี/เทียบเท่า

3.2 ปริญญาโท

3.3 ปริญญาเอก

4. ปฏิบัติงาน

4.1 ฝ่ายทะเบียน

4.2 ฝ่ายรังวัด

4.3 ฝ่ายอำนวยความสะดวก

5. ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินจังหวัด.....



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
MAHARAJABHABHARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 4.2 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง (n) = 420	
	ค่าความถี่ (f)	ร้อยละ (P)
20-30 ปี	7	1.67
31-40 ปี	121	28.80
41-50 ปี	238	56.67
51-60 ปี	54	12.86
รวม	420	100

จากตารางที่ 4.2 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 420 คน จำแนกตามช่วงอายุ โดยเรียงลำดับช่วงอายุจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 56.67 ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 ช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 12.86 ช่วงอายุ 20-30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง (n) = 420	
	ค่าความถี่ (f)	ร้อยละ (P)
ปริญญาตรี/เทียบเท่า	345	82.10
ปริญญาโท	75	17.90
ปริญญาเอก	-	-
รวม	420	100

จากตารางที่ 4.3 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 420 คน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเรียงลำดับระดับการศึกษาจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ปริญญาตรี/เทียบเท่า จำนวน 345 คน คิดเป็นร้อยละ 82.10 ปริญญาโท จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 17.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลสถานภาพทั่วไป
ของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง (n) = 420	
	ค่าความถี่ (f)	ร้อยละ (P)
ฝ่ายทะเบียน	194	46.20
ฝ่ายรังวัด	125	29.80
ฝ่ายอำนวยการ	101	24.00
รวม	420	100

จากตารางที่ 4.4 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 420 คน จำแนกตามการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง โดยเรียงลำดับการปฏิบัติงานจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ฝ่ายทะเบียน จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 ฝ่ายรังวัด จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 29.80 ฝ่ายอำนวยการ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลสถานภาพทั่วไป
ของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลการปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินแต่ละจังหวัด
ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลการปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินแต่ละจังหวัด ของผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง (n) = 420	
	ค่าความถี่ (f)	ร้อยละ (P)
กาฬสินธุ์	78	18.57
ขอนแก่น	151	35.95
มหาสารคาม	86	20.48
ร้อยเอ็ด	105	25.00
รวม	420	100

จากตารางที่ 4.5 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 420 คน จำแนกตามการปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินแต่ละจังหวัด โดยเรียงลำดับการปฏิบัติงานจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ปฏิบัติงานในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 35.95 ปฏิบัติงานในจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ปฏิบัติงานในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 20.48 ปฏิบัติงานในจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 18.57 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ภาวะผู้นำ	3.66	0.85	มาก
2. วิสัยทัศน์	3.69	0.97	มาก
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	3.64	0.94	มาก
4. การนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง	3.63	0.88	มาก
5. การควบคุมตนเอง	3.70	0.83	มาก
6. การสอนงานและการมอบหมายงาน	3.65	0.99	มาก
รวม	3.66	0.91	มาก

จากตารางที่ 4.6 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการควบคุมตนเอง ($\bar{X} = 3.70$) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.69$) ด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.66$) ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน ($\bar{X} = 3.65$) ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ ($\bar{X} = 3.64$) ด้านการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.63$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านภาวะผู้นำ จำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านภาวะผู้นำ	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหาร ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ วัตถุประสงค์และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคล ในกลุ่มได้	3.66	0.79	มาก
2. ผู้บริหาร แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการ ตัดสินใจ รับทราบอยู่เสมอแม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ	3.66	0.77	มาก
3. ผู้บริหาร อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	3.64	0.88	มาก
4. ผู้บริหาร กำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงาน และเลือกคนให้เหมาะกับงานหรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้ กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น	3.58	0.88	มาก
5. ผู้บริหาร รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.80	0.74	มาก
6. ผู้บริหาร สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.73	0.76	มาก
7. ผู้บริหาร ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.57	0.97	มาก
8. ผู้บริหาร ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	3.60	0.98	มาก
รวม	3.66	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.7 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านภาวะผู้นำ จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากมาก ไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($\bar{X} = 3.80$) ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.73$) ผู้บริหารดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระวัตถุประสงค์และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ ($\bar{X} = 3.66$) ผู้บริหารแจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบ จากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอแม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ ($\bar{X} = 3.66$) ผู้บริหารอธิบายเหตุผล ในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ($\bar{X} = 3.64$) ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.60$) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจนจัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงานหรือ กำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.58$) ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 3.57$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านวิสัยทัศน์ จำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านวิสัยทัศน์	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหาร รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างาน ที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ของส่วนราชการอย่างไร	3.77	0.92	มาก
2. ผู้บริหาร อธิบายให้ผู้อื่นและเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้	3.76	0.90	มาก
3. ผู้บริหาร แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์	3.72	1.02	มาก
4. ผู้บริหาร โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนอง ต่อวิสัยทัศน์	3.68	1.00	มาก
5. ผู้บริหาร ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนอง ต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ	3.53	0.99	มาก
รวม	3.69	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.8 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านวิสัยทัศน์ จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากมาก ไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหาร รู้ เข้าใจ และสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร ($\bar{X} = 3.77$) ผู้บริหาร อธิบายให้ผู้อื่นและเข้าใจวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้ ($\bar{X} = 3.76$) ผู้บริหาร แลกเปลี่ยน ข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.72$) ผู้บริหาร โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนอง ต่อวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.68$) ผู้บริหาร ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ ไปสู่ความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ จำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหาร เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ภาครัฐ และส่วนราชการว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงาน ที่ตนดูแลรับผิดชอบได้ดี	3.67	0.88	มาก
2. ผู้บริหาร สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค หรือโอกาส ของหน่วยงานได้	3.72	0.87	มาก
3. ผู้บริหาร ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ภาครัฐได้	3.68	0.98	มาก
4. ผู้บริหาร ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับ กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้	3.62	0.96	มาก
5. ผู้บริหาร ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนในการคิด และพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแล รับผิดชอบได้	3.54	0.99	มาก
รวม	3.64	0.94	มาก

จากตารางที่ 4.9 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับ จากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้ ($\bar{X} = 3.72$) ผู้บริหารประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์ภาครัฐได้ ($\bar{X} = 3.68$) ผู้บริหาร เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ภาครัฐและส่วนราชการ ว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบได้ดี ($\bar{X} = 3.67$) ผู้บริหาร ใช้ความรู้ ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ($\bar{X} = 3.62$) ผู้บริหาร ประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงาน ที่ตนดูแลรับผิดชอบได้ ($\bar{X} = 3.54$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหาร เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนและ ปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงนั้น	3.76	0.90	มาก
2. ผู้บริหาร เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้	3.76	0.85	มาก
3. ผู้บริหาร ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ ของการเปลี่ยนแปลงนั้น	3.72	0.92	มาก
4. ผู้บริหาร สนับสนุนความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยน ดังกล่าว	3.68	0.94	มาก
5. ผู้บริหาร กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ ของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ	3.62	0.81	มาก
6. ผู้บริหาร เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน กับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญ อย่างไร	3.33	0.98	ปานกลาง
7. ผู้บริหาร สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงนั้น	3.52	0.79	มาก
รวม	3.63	0.88	มาก

จากตารางที่ 4.10 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหาร เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนและปรับพฤติกรรมหรือแผน การทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ($\bar{X} = 3.76$) ผู้บริหาร เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็น ของการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ($\bar{X} = 3.76$) ผู้บริหาร ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น ($\bar{X} = 3.72$) ผู้บริหาร

สนับสนุนความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กรพร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว ($\bar{X} = 3.68$) ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ($\bar{X} = 3.62$) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ($\bar{X} = 3.52$) ผู้บริหารเปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร ($\bar{X} = 3.33$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการควบคุมตนเอง จำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการควบคุมตนเอง	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหาร ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสม ในทุกสถานการณ์	3.72	0.82	มาก
2. ผู้บริหาร รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้ อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยง ต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์	3.77	0.72	มาก
3. ผู้บริหาร รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่าง การสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วเย้า โดยยังคง สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ	3.77	0.88	มาก
4. ผู้บริหาร สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้น จากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.67	0.89	มาก
5. ผู้บริหาร ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้า เพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น	3.76	0.68	มาก
6. ผู้บริหาร บริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน	3.74	0.75	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการควบคุมตนเอง	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
7. ผู้บริหาร ระวังอารมณ์รุนแรงด้วยการพยายามทำความเข้าใจ และแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัย แวดล้อมต่าง ๆ	3.48	1.06	มาก
รวม	3.70	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.11 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการควบคุมตนเอง จำแนกเป็นรายข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้นหรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนาหรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์ ($\bar{X} = 3.77$) ผู้บริหารรู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนาหรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วเย้า โดยยังสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ ($\bar{X} = 3.77$) ผู้บริหารประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.76$) ผู้บริหารบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.74$) ผู้บริหารไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.72$) ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.67$) ผู้บริหารระวังอารมณ์รุนแรงด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.48$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหาร สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน	3.53	0.94	มาก
2. ผู้บริหาร ชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.64	0.96	มาก
3. ผู้บริหาร สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนา หรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง	3.72	0.98	มาก
4. ผู้บริหาร ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	3.62	0.98	มาก
5. ผู้บริหาร วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว	3.94	1.04	มาก
6. ผู้บริหาร มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนา อย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้	3.44	1.04	มาก
รวม	3.65	0.99	มาก

จากตารางที่ 4.12 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน จำแนกเป็น รายชื่อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารวางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ($\bar{X} = 3.94$) ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดี และปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง ($\bar{X} = 3.72$) ผู้บริหารชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.64$) ผู้บริหารให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.62$) ผู้บริหารสอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.53$) ผู้บริหารมอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.44$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้งโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	3.54	0.80	มาก
2. การคิดเชิงปฏิบัติ	3.57	1.08	มาก
3. การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3.46	1.07	มาก
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	3.38	1.07	ปานกลาง
รวม	3.49	1.00	มาก

จากตารางที่ 4.13 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.49$) และจำแนกเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การคิดเชิงปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.57$) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.54$) การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.46$) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.38$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร
สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง
ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็นรายชื่อ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน กว้างไกล	3.64	0.79	มาก
2. ผู้บริหาร ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม	3.54	0.77	มาก
3. ผู้บริหาร ทบทวนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน	3.48	0.88	มาก
4. ผู้บริหาร วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพองค์กร	3.54	0.88	มาก
5. ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับบุคคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค	3.56	0.74	มาก
6. ผู้บริหาร บริหารองค์กรได้ ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์	3.48	0.76	มาก
รวม	3.54	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.14 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนกว้างไกล ($\bar{X} = 3.64$) ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับบุคคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค ($\bar{X} = 3.56$) ผู้บริหาร ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.54$) ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพองค์กร ($\bar{X} = 3.54$) ผู้บริหารทบทวนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.48$) ผู้บริหาร บริหารองค์กรได้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.48$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร
สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง
ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา จำแนกเป็นรายชื่อ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.43	1.12	มาก
2. ผู้บริหารยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.52	1.08	มาก
3. ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์	3.44	1.10	มาก
4. ผู้บริหารใช้ความคิดสร้างสรรค์กระตุ้นการทำงานของบุคลากร	3.67	1.01	มาก
5. ผู้บริหารจัดประชุมสะท้อนความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.80	0.96	มาก
6. ผู้บริหารลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนออก	3.56	1.22	มาก
รวม	3.57	1.08	มาก

จากตารางที่ 4.15 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารจัดประชุมสะท้อนความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.80$) ผู้บริหารใช้ความคิดสร้างสรรค์กระตุ้น การทำงานของบุคลากร ($\bar{X} = 3.67$) ผู้บริหารลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนออก ($\bar{X} = 3.56$) ผู้บริหารยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง ($\bar{X} = 3.52$) ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.44$) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($\bar{X} = 3.43$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร
สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง
ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำแนกเป็นรายชื่อ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหาร สามารถสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ของหน่วยงาน ได้เป็นอย่างดี	3.41	1.12	มาก
2. ผู้บริหาร สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เป็นแนวทาง การดำเนินงาน	3.40	1.02	มาก
3. ผู้บริหาร สามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ขององค์กรได้	3.48	1.10	มาก
4. ผู้บริหาร สามารถวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การให้บริการประชาชน	3.59	0.94	มาก
5. ผู้บริหาร สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานเพื่อพัฒนา องค์กรให้ดีขึ้น	3.41	1.17	มาก
รวม	3.46	1.07	มาก

จากตารางที่ 4.16 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร
สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหาร
สามารถวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน ($\bar{X} = 3.59$) ผู้บริหาร สามารถ
กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ($\bar{X} = 3.48$) ผู้บริหาร สามารถสื่อสารและถ่ายทอด
กลยุทธ์ของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.41$) ผู้บริหาร สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงาน
เพื่อพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.41$) ผู้บริหาร สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เป็นแนวทาง
การดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.40$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร
สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง
ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหาร สามารถกำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคไทย แลนด์ 4.0	3.43	1.09	มาก
2. ผู้บริหาร ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุค โลกาภิวัตน์หรือยุคไทยแลนด์ 4.0	3.35	1.07	มาก
3. ผู้บริหาร สร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดองในองค์กร	3.37	1.10	มาก
4. ผู้บริหาร สามารถเลือกรับวัฒนธรรมค่านิยมที่มีผลดี ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.48	0.93	มาก
5. ผู้บริหาร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.25	1.16	มาก
รวม	3.38	1.07	มาก

จากตารางที่ 4.17 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร
สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหาร สามารถ
เลือกรับวัฒนธรรมค่านิยมที่มีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.48$) ผู้บริหาร สามารถ
กำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคไทย
แลนด์ 4.0 ($\bar{X} = 3.43$) ผู้บริหาร สร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดอง
ในองค์กร ($\bar{X} = 3.37$) ผู้บริหาร ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพ
การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคไทยแลนด์ 4.0 ($\bar{X} = 3.35$) ผู้บริหารปฏิบัติตน
เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.25$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ทั้งโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนและรับการจัดสรรทรัพยากร	3.57	1.02	มาก
2. การได้รับข้อมูลข่าวสาร	3.62	1.08	มาก
3. การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า	3.57	0.98	มาก
4. การได้รับโอกาสในการพัฒนาและรับรองความสามารถ	3.62	1.09	มาก
รวม	3.60	1.04	มาก

จากตารางที่ 4.18 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) และจำแนกเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การได้รับข้อมูลข่าวสาร ($\bar{X} = 3.62$) การได้รับโอกาสในการพัฒนา และรับรองความสามารถ ($\bar{X} = 3.62$) การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร ($\bar{X} = 3.57$) การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.57$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร จำแนกเป็นรายข้อ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนและรับการจัดสรรทรัพยากร	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงาน	3.54	0.94	มาก
2. มีการจัดสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้สะดวกเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.55	0.84	มาก
3. มีการยอมรับความสามารถผู้ปฏิบัติงานหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ทั้งสำเร็จ หรือผิดพลาด	3.68	1.05	มาก
4. มีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	3.49	1.07	มาก
5. มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน	3.56	1.18	มาก
รวม	3.57	1.02	มาก

จากตารางที่ 4.19 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนและรับการจัดสรรทรัพยากร จำแนกเป็นรายข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการยอมรับความสามารถผู้ปฏิบัติงานหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ทั้งสำเร็จหรือผิดพลาด ($\bar{X} = 3.68$) มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน ($\bar{X} = 3.56$) มีการจัดสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้สะดวกเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.55$) มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.54$) มีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.49$)

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร จำแนกเป็นรายชื่อ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. มีการกระจายข่าวสารวิธีการดำเนินงานขององค์กร อย่างเป็นระบบ	3.68	1.12	มาก
2. มีการรายงานการปฏิบัติงานอย่างทันท่วงที	3.68	1.08	มาก
3. กระจายข่าวสารสิทธิประโยชน์ขององค์กรที่ทันสมัย	3.73	1.10	มาก
4. ประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.40	1.01	ปานกลาง
รวม	3.62	1.08	มาก

จากตารางที่ 4.20 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ กระจายข่าวสารสิทธิประโยชน์ขององค์กรที่ทันสมัย ($\bar{X} = 3.73$) มีการกระจายข่าวสารวิธีการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.68$) มีการรายงานการปฏิบัติงานอย่างทันท่วงที ($\bar{X} = 3.68$) ประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ($\bar{X} = 3.40$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับโอกาสในการก้าวหน้า จำแนกเป็นรายชื่อ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับโอกาสในการก้าวหน้า	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารให้การสนับสนุนจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้	3.61	0.98	มาก
2. ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากทีมงานเป็นอย่างดี	3.61	0.92	มาก
3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานของบุคลากร	3.59	0.94	มาก
4. ผู้บริหารให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบ และความถนัดของบุคลากร	3.46	1.09	มาก
รวม	3.57	0.98	มาก

จากตารางที่ 4.21 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับโอกาสในการก้าวหน้า จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้การสนับสนุนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.61$) ผู้บริหาร ได้รับการสนับสนุนจากทีมงานเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.61$) ผู้บริหารมีการส่งเสริม ให้มีความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากร ($\bar{X} = 3.59$) ผู้บริหารให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงาน ตามความสนใจ ความชอบ และความถนัดของบุคลากร ($\bar{X} = 3.46$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนา และรับรองความสามารถ จำแนกเป็นรายชื่อ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาและรับรองความสามารถ	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ และทักษะ ของตน	3.84	1.09	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้ วิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	3.62	1.07	มาก
3. ผู้บริหารได้ส่งเสริมทีมงานด้วยการให้รางวัล เช่น การชมเชย การพิจารณาผลตอบแทน ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน	3.40	1.10	ปานกลาง
รวม	3.62	1.09	มาก

จากตารางที่ 4.22 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาและรับรองความสามารถ จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับ จากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ และทักษะของตน ($\bar{X} = 3.84$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้ วิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ($\bar{X} = 3.62$) ผู้บริหารได้ส่งเสริมทีมงานด้วยการให้รางวัล เช่น การชมเชย การพิจารณาผลตอบแทน ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.40$) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทั้งโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ	3.47	0.93	มาก
2. ความต้องการแข่งขันในการทำงาน	3.63	0.90	มาก
3. ความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่างๆ	3.72	0.75	มาก
รวม	3.61	1.00	มาก

จากตารางที่ 4.23 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$)และจำแนกเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.72$) ความต้องการแข่งขันในการทำงาน ($\bar{X} = 3.63$) ความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ ($\bar{X} = 3.47$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ จำแนกเป็นรายชื่อ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารมักจะตั้งมาตรฐานของผลการทำงานของตนเองไว้สูง เพื่องานที่ดีเลิศ	3.48	0.89	มาก
2. ผู้บริหารต้องการรับการฝึกอบรมที่ทำให้เกิดความชำนาญ พิเศษในงานที่รับผิดชอบ	3.42	0.82	มาก
3. ผู้บริหารมั่นใจว่าสามารถทำงานให้ได้มาตรฐานดีกว่า ที่ผ่านมา	3.43	0.90	มาก
4. ผู้บริหารพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ดีเด่นทุกครั้ง	3.68	0.91	มาก
5. ผู้บริหารสนใจเรียนรู้งานและทำงานที่ให้โอกาสในการพัฒนา ความรู้ ทักษะความสามารถใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ให้ดียิ่งขึ้น	3.34	1.13	ปานกลาง
รวม	3.47	0.93	มาก

จากตารางที่ 4.24 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหาร พยายามที่จะปฏิบัติงานให้ดีเด่นทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.68$) ผู้บริหารมักจะตั้งมาตรฐานของผลการทำงานของตนเองไว้สูงเพื่องานที่ดีเลิศ ($\bar{X} = 3.48$) ผู้บริหารมั่นใจว่าสามารถทำงานให้ได้มาตรฐานดีกว่าที่ผ่านมา ($\bar{X} = 3.43$) ผู้บริหารต้องการรับการฝึกอบรมที่ทำให้เกิดความชำนาญพิเศษในงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.42$) ผู้บริหาร สนใจเรียนรู้งานและทำงานที่ให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.34$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการแข่งขันในการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการแข่งขันในการทำงาน	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารได้ทำงานแข่งขันกับผู้อื่นและใช้ความพยายาม และความสามารถอย่างเต็มที่	3.53	0.87	มาก
2. ผู้บริหาร มักเปรียบเทียบผลงานของตนเองกับผู้อื่นเสมอ เพื่อปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น	3.67	0.83	มาก
3. ผู้บริหารถือเป็นเรื่องสำคัญมากในการทำงานให้ได้ผลดีกว่าผู้อื่น	3.58	0.83	มาก
4. ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์และกลเม็ดกับผู้ที่มิคุณภาพ ของการปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน	3.76	0.88	มาก
5. ผู้บริหารจะรู้สึกประสบความสำเร็จหากสามารถทำงาน ได้ดีกว่าผู้อื่น	3.61	1.10	มาก
รวม	3.63	0.90	มาก

จากตารางที่ 4.25 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการแข่งขันในการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหาร จะใช้กลยุทธ์และกลเม็ดกับผู้ที่มิคุณภาพของการปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 3.76$) ผู้บริหารมักเปรียบเทียบผลงานของตนเองกับผู้อื่นเสมอเพื่อปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.67$) ผู้บริหารของ จะรู้สึกประสบความสำเร็จหากสามารถทำงานได้ดีกว่าผู้อื่น ($\bar{X} = 3.61$) ผู้บริหารถือเป็นเรื่องสำคัญมาก ในการทำงานให้ได้ผลดีกว่าผู้อื่น ($\bar{X} = 3.58$) ผู้บริหารได้ทำงานแข่งขันกับผู้อื่นและใช้ความพยายาม และความสามารถอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่าง ๆ จำแนกเป็นรายชื่อ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่าง ๆ	n = 420		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารใช้ความพยายามมากพอเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	3.88	1.09	มาก
2. ผู้บริหารชอบแก้ไขปัญหายากและท้าทายความสามารถ	3.73	0.89	มาก
3. ผู้บริหารไม่ถนัดในเรื่องใด จะพยายามเอาชนะในเรื่องนั้น โดยการเรียนรู้อย่างหนักเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้	3.73	0.93	มาก
4. ผู้บริหารจะปรึกษาหารือกับผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้นเสมอ เพื่อแก้ไขปัญหาก็สามารถคล่องไปได้	3.55	1.13	มาก
รวม	3.72	1.01	มาก

จากตารางที่ 4.26 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่าง ๆ จำแนกเป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารของท่านใช้ความพยายามมากพอเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.88$) ผู้บริหารชอบแก้ไขปัญหายากและท้าทายความสามารถ ($\bar{X} = 3.73$) ผู้บริหารไม่ถนัดในเรื่องใดจะพยายามเอาชนะในเรื่องนั้น โดยการเรียนรู้อย่างหนักเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้ ($\bar{X} = 3.73$) ผู้บริหารจะปรึกษาหารือกับผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้นเสมอเพื่อแก้ไขปัญหาก็สามารถคล่องไปได้ ($\bar{X} = 3.55$) ตามลำดับ

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ซึ่งใช้การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลสมการโครงสร้าง(SEM) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้นำไปสู่การสร้างและยืนยันความสอดคล้องของโมเดล โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 4.27-4.28 และภาพที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ของโมเดลสมการโครงสร้าง ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (ก่อนการปรับโมเดลด้วยค่าดัชนีโมเดล; MI)

ตัวแปรผล	POWER			ACHIEVE			COMP			
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	R ²
LEAD	.721	-	.721	.574	-	.574	.472	.284	.756	-
POWER	-	-	-	-	-	-	.258	-	.258	.623
ACHIEVE	-	-	-	-	-	-	.170	-	.170	-

Goodness of Fit Indices

$\chi^2 = 330.414$, $df = 114$, CFI = 0.938, TLI = 0.926, RMSEA = 0.067, SRMR = 0.055

จากตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ของโมเดลสมการโครงสร้าง(SEM) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (ก่อนการปรับโมเดลด้วยค่าดัชนีโมเดล; MI) สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) พบว่า ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) และตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) และปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรแฝง สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) ได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 62.30 ($R^2 = 0.623$)

2. ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประกอบด้วย ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) และตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) ซึ่งสามารถอธิบายได้โดยเรียงลำดับตัวแปรที่มีค่าขนาดอิทธิพลโดยรวม (Total Effect; TE) จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

2.1 ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์(LEAD) เป็นตัวแปรที่มีค่าขนาดอิทธิพลโดยรวม (TE) สูงที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลโดยรวม (TE)เท่ากับ .756 ซึ่งมีอิทธิพลในทางตรงต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ .472 และมีอิทธิพลในทางตรงต่อตัวแปรปัจจัยการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) (DE) เท่ากับ .721 และมีอิทธิพลในทางตรงต่อตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) (DE) เท่ากับ .574 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรปัจจัยการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) และตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) ด้วยค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .284

2.2 ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน(POWER) เป็นตัวแปรที่มีค่าขนาดอิทธิพล โดยรวม (TE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลโดยรวม (TE) เท่ากับ .258 ซึ่งมีอิทธิพลในทางตรงต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ .258

2.3 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) เป็นตัวแปรที่มีค่าขนาดอิทธิพล โดยรวม (TE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลโดยรวม (TE) เท่ากับ .170 ซึ่งมีอิทธิพลในทางตรงต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ .170

3. ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) พบว่ามีค่าต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 ค่า " χ^2 " ของโมเดลมีค่าเท่ากับ 330.414 โดยมีค่า df เท่ากับ 114 ซึ่งเมื่อทำการคำนวณค่าไคว-สแควร์สัมพันธ์ " χ^2/df ." พบว่า มีค่าเท่ากับ 2.898 ซึ่งมีค่า > 2.00 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโมเดลยังมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่ดี

3.2 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ มีค่า CFI เท่ากับ 0.938 และ TLI เท่ากับ 0.926 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่ดี

3.3 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า มีค่า RMSEA เท่ากับ 0.067 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โมเดลยังมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่ดี

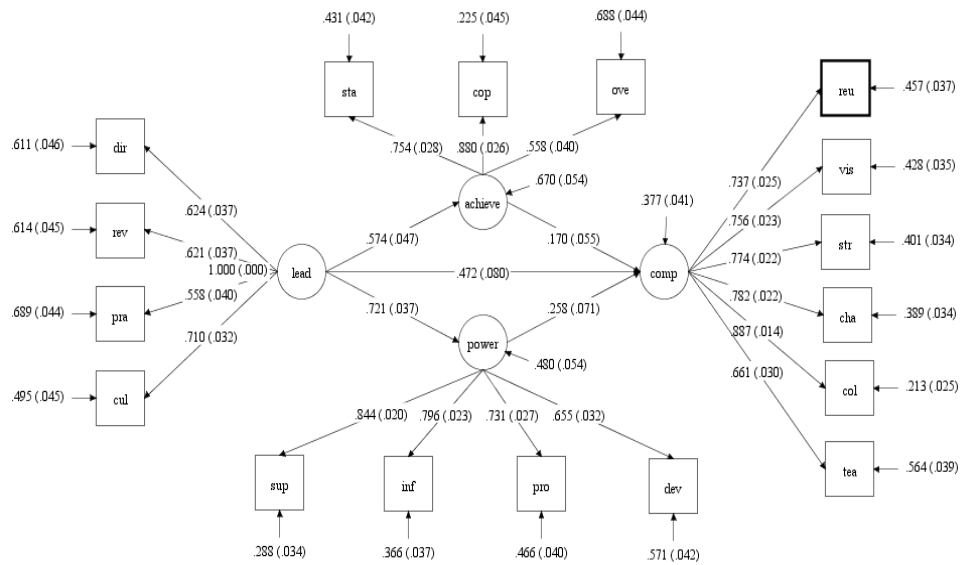
3.4 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน มีค่า SRMR เท่ากับ 0.055 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่ดี

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ครั้งนี้ ดังตารางที่ 4.28 ดังนี้

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (ก่อนการปรับโมเดลด้วยค่าดัชนีโมเดล; MI)

ดัชนีวัดความกลมกลืน	เกณฑ์พิจารณา	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
X^2/df	< 2.00	2.898	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.938	ไม่ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.95	0.926	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.067	ไม่ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.055	ไม่ผ่านเกณฑ์

ทั้งนี้ จากตารางที่ 4.28 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางที่ได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ยังไม่ผ่านเกณฑ์ของดัชนีวัดความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของโมเดล (SEM) ดังกล่าวได้ภาพที่ 4.1 ดังนี้



ภาพที่ 4.1 โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ก่อนการปรับแก้ด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Before Modification)

ซึ่งจากภาพที่ 4.1 ดังกล่าว ผู้วิจัย จึงได้ดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยใช้ การพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีโมเดล (Model Modification Indices: MI) จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 4.29-4.30 และภาพที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ของโมเดลสมการโครงสร้าง ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (หลังการปรับโมเดลด้วยค่าดัชนีโมเดล; MI)

ตัวแปรผล	POWER			ACHIEVE			COMP			
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	R ²
ปัจจัยที่มีผล										
LEAD	.655	-	.655	.650	-	.650	.406	.345	.751	
POWER	-	-	-	-	-	-	.213	-	.213	.673
ACHIEVE	-	-	-	-	-	-	.316	-	.316	

Goodness of Fit Indices

$$\chi^2 = 161.660, df = 106, CFI = 0.984, TLI = 0.979, RMSEA = 0.035, SRMR = 0.032$$

จากตารางที่ 4.29 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (หลังการปรับโมเดลด้วยค่าดัชนีโมเดล; MI) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) พบว่า ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) และตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) และปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรแฝงสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) ได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 67.30 (R² = 0.673)

2. ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) และตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) ซึ่งสามารถอธิบายได้โดยเรียงลำดับตัวแปรที่มีค่าขนาดอิทธิพลโดยรวม (Total Effect; TE) จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

2.1 ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) เป็นตัวแปรที่มีค่าขนาดอิทธิพลโดยรวม (TE) สูงที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลโดยรวม (TE) เท่ากับ .751 ซึ่งมีอิทธิพลในทางตรงต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ

.406 และมีอิทธิพลในทางตรงต่อตัวแปรปัจจัยการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) (DE) เท่ากับ .655 และมีอิทธิพลในทางตรงต่อตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) (DE) เท่ากับ .650 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP)) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรปัจจัยการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) และตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) ด้วยค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .345

2.2 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) เป็นตัวแปรที่มีค่าขนาดอิทธิพล โดยรวม (TE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลโดยรวม (TE) เท่ากับ .316 ซึ่งมีอิทธิพลในทางตรงต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ .316

2.3 ตัวแปรปัจจัยการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) เป็นตัวแปรที่มีค่าขนาดอิทธิพล โดยรวม (TE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพล โดยรวม (TE) เท่ากับ .213 ซึ่งมีอิทธิพลในทางตรงต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ .213

3. ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) พบว่ามีค่าต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 ค่า " χ^2 " ของโมเดลมีค่าเท่ากับ 161.660 โดยมีค่า df เท่ากับ 106 ซึ่งเมื่อทำการคำนวณค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ " χ^2/df " พบว่า มีค่าเท่ากับ 1.525 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

3.2 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ มีค่า CFI เท่ากับ 0.984 และ TLI เท่ากับ 0.979 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

3.3 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า มีค่า RMSEA เท่ากับ 0.035 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

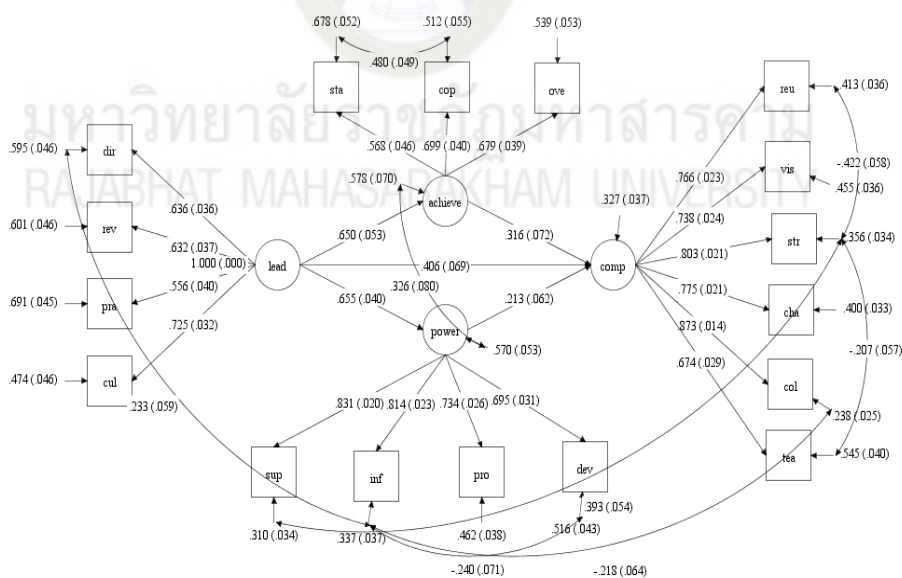
3.4 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน มีค่า SRMR เท่ากับ 0.032 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ภายหลังการปรับแก้ด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล ดังตารางที่ 4.30 ดังนี้

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (หลังการปรับโมเดลด้วยค่าดัชนีโมเดล; MI)

ดัชนีวัดความกลมกลืน	เกณฑ์พิจารณา	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
X^2/df	< 2.00	1.525	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.984	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.95	0.979	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.035	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.032	ผ่านเกณฑ์

ทั้งนี้ จากตารางที่ 4.30 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ที่ได้รับการวิเคราะห์ข้อมูลภายหลังการปรับแก้ด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดี จึงสามารถแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของโมเดลดังภาพที่ 4.2 ดังนี้



ภาพที่ 4.2 โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ภายหลังจากปรับแก้ด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (After Modification)

สรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ภายหลังจากการปรับแก้ด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (After Modification) พบว่า

1. ตัวแปรแฝงภายนอกได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) และตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ปัจจัยการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) และปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรแฝง สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) ได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 67.30 ($R^2 = 0.673$)

2. ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) มีอิทธิพลในทางตรงต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ .406

3. ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) มีอิทธิพลในทางตรงต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ .316

4. ตัวแปรปัจจัยการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) ซึ่งมีอิทธิพลในทางตรงต่อ สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ .213

5. ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรปัจจัยการเสริมพลังอำนาจ ในการทำงาน (POWER) และตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) ด้วยค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .345

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ระยะที่ 1 ระดับสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมากและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ ของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยระยะที่ 2 นี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยเป็นการศึกษา รูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนกลาง โดยการจัดประชุมระดมความคิดเห็น (Focus Group Discussion) ร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวนทั้งสิ้น 15 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ซึ่งมีลำดับขั้นตอนในการเสนอ ผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

1. ผู้บริหารที่ดี ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค
2. ผู้บริหารที่ดี ควรมีวิสัยทัศน์ชัดเจน กว้างไกลสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงของสังคม ในปัจจุบัน
3. ผู้บริหารที่ดี ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง
4. ผู้บริหารที่ดี ควรจัดประชุมสะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน
5. ผู้บริหารที่ดี ควรสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้เป็นอย่างดีและปรับเปลี่ยน แผนกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางการดำเนินงาน
6. ผู้บริหารที่ดี ควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานและวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน
7. ผู้บริหารที่ดี ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพ การเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน
8. ผู้บริหารที่ดี ควรสร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดอง ในหน่วยงานและเลือกรับวัฒนธรรมค่านิยมที่มีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

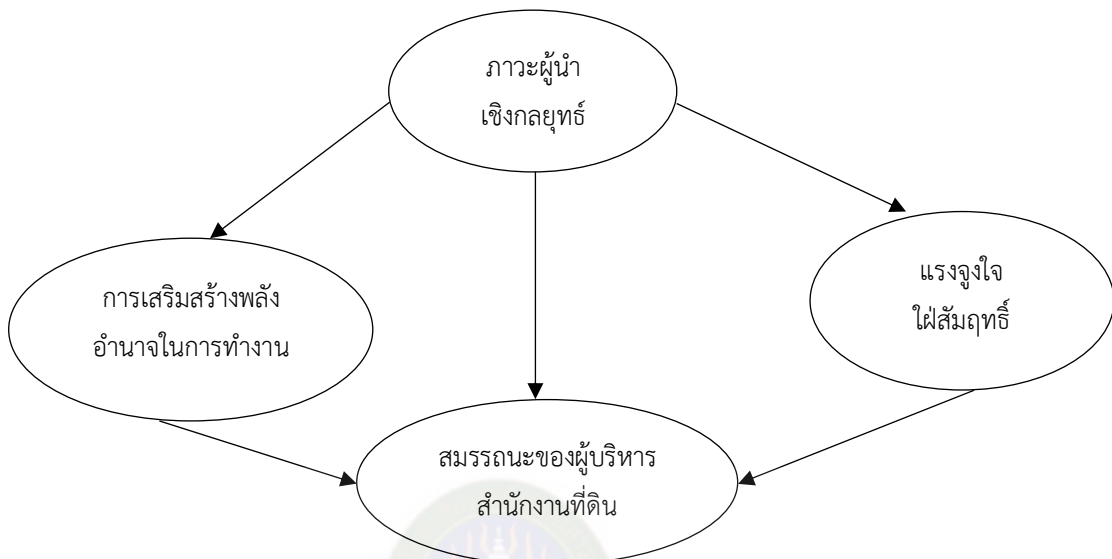
1. ผู้บริหารที่ดี ควรมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม สถานที่และสิ่งแวดล้อม ให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารที่ดี ควรยอมรับความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ได้กระทำ ทั้งสำเร็จหรือผิดพลาดและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้อย่างเหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน
3. ผู้บริหารที่ดี ควรมีการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากร
4. ผู้บริหารที่ดี ควรให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบ และความถนัดของบุคลากร
5. ผู้บริหารที่ดี ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ และทักษะของตน
6. ผู้บริหารที่ดี ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้ วิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

1. ผู้บริหารที่ดี ควรตั้งมาตรฐานผลการดำเนินงานไว้สูงเพื่องานที่ดีเลิศและควรรับการฝึกอบรม ที่ทำให้เกิดความชำนาญพิเศษในงานที่รับผิดชอบ
2. ผู้บริหารที่ดี ควรเรียนรู้งานและทำงานที่ให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
3. ผู้บริหารที่ดี ควรเปรียบเทียบผลงานของตนเองกับผู้อื่นเสมอเพื่อปรับปรุงงาน ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น
4. ผู้บริหารที่ดี ควรชอบที่จะแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากและท้าทายความสามารถ
5. ผู้บริหารที่ดี หากไม่ถนัดในเรื่องใด ควรจะพยายามเอาชนะในเรื่องนั้น โดยการเรียนรู้ อย่างหนักเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้
6. ผู้บริหารที่ดีควรจะปรึกษาหารือกับผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เพื่อแก้ไขปัญหา ให้สามารถคลี่คลายไปได้

จากนั้น ผู้วิจัย จึงนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง มาจัดทำให้เป็นแบบสอบถามเชิงปริมาณเพื่อเสนอต่อกลุ่มเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนกลาง จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของ

ผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในการวิจัยระยะที่ 3
ต่อไป



ภาพที่ 4.3 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ก่อนการยืนยันรูปแบบ

ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเป็นการยืนยันความเหมาะสมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ที่ได้รับการวิจัยระยะที่ 2 กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวนทั้งสิ้น 5 คน โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติด้วยค่ามัธยฐาน (Med) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ซึ่งมีลำดับขั้นตอน ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ดังนี้

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

รูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน	n=5		การแปลผล
	Med	IQR	
1. ผู้บริหารที่ดีควรให้ความสำคัญกับบุคคลากรทุกคน อย่างเสมอภาค	4.80	0.50	มากที่สุด สอดคล้องมาก
2. ผู้บริหารที่ดีควรมีวิสัยทัศน์ชัดเจน กว้างไกลสอดคล้อง การเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน	4.60	0.50	มากที่สุด สอดคล้องมาก
3. ผู้บริหารที่ดีควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและยอมรับ ในความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.60	0.50	มากที่สุด สอดคล้องมาก
4. ผู้บริหารที่ดีควรจัดประชุมสะท้อนความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน	4.40	0.50	มาก สอดคล้องมาก
5. ผู้บริหารที่ดีควรสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ของหน่วยงาน ได้เป็นอย่างดีและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางการดำเนินงาน	4.60	0.50	มากที่สุด สอดคล้องมาก
6. ผู้บริหารที่ดีควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน	4.40	0.50	มาก สอดคล้องมาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

รูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน	n=5		การแปลผล
	Med	IQR	
7. ผู้บริหารที่ดีควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน	4.20	0.50	มาก สอดคล้องมาก
8. ผู้บริหารที่ดีควรสร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดองในหน่วยงานและเลือกรับ วัฒนธรรมค่านิยมที่มีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.40	0.50	มาก สอดคล้องมาก
รวม	4.50	0.50	มากที่สุด สอดคล้องมาก

จากตารางที่ 4.31 พบว่า กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด (Med = 4.50) และความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความสอดคล้องระหว่างกัน ในระดับสูงมาก (IQR = 0.50) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ทั้ง 8 แนวทาง มีค่าระดับความคิดเห็นมากกว่า 4.20 ขึ้นไป และมีค่าความสอดคล้องระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกแนวทาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน โดยรวมมีความเหมาะสมต่อการนำไปสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ต่อไป

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงาน
ที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลัง
อำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่دين

รูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ของผู้บริหารสำนักงานที่دين	n=5		การแปลผล
	Med	IQR	
1. ผู้บริหารที่ดีควรมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม สถานที่ และสิ่งแวดล้อมให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน	4.80	0.50	มากที่สุด สอดคล้องมาก
2. ผู้บริหารที่ดีควรยอมรับความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ สิ่งต่าง ๆ ที่ได้กระทำ ทั้งสำเร็จ หรือผิดพลาดและมอบหมาย อำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน	4.40	0.50	มาก สอดคล้องมาก
3. ผู้บริหารที่ดีควรมีการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงานของบุคลากร	4.60	0.50	มากที่สุด สอดคล้องมาก
4. ผู้บริหารที่ดีควรให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบ และความถนัดของบุคลากร	4.40	0.50	มาก สอดคล้องมาก
5. ผู้บริหารที่ดีควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ และทักษะของตน	4.60	0.50	มากที่สุด สอดคล้องมาก
6. ผู้บริหารที่ดีควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้ วิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	4.40	0.50	มาก สอดคล้องมาก
รวม	4.53	0.50	มากที่สุด สอดคล้องมาก

จากตารางที่ 4.32 พบว่า กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่دين โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด (Med = 4.53) และความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความสอดคล้องระหว่างกันในระดับสูงมาก (IQR = 0.50) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่دين โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขา

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ทั้ง 6 แนวทาง มีค่าระดับความคิดเห็นมากกว่า 4.40 ขึ้นไป และมีค่าความสอดคล้องระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกแนวทาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน โดยรวมมีความเหมาะสมต่อการนำไปสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ต่อไป

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

รูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน	n=5		การแปลผล
	Med	IQR	
1. ผู้บริหารที่ดีควรตั้งมาตรฐานผลการดำเนินงานไว้สูงเพื่องานที่ดีเลิศ และควรรับการฝึกอบรมที่ทำให้เกิดความชำนาญพิเศษในงานที่ได้รับผิดชอบ	4.80	0.50	มากที่สุด สอดคล้องมาก
2. ผู้บริหารที่ดีควรเรียนรู้งานและทำงานที่ให้ออกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น	4.60	0.50	มากที่สุด สอดคล้องมาก
3. ผู้บริหารที่ดีควรเปรียบเทียบผลงานของตนเองกับผู้อื่นเสมอ เพื่อปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น	4.40	0.50	มาก สอดคล้องมาก
4. ผู้บริหารที่ดีควรชอบที่จะแก้ไขปัญหายากที่ยุ่งยากและท้าทายความสามารถ	4.40	0.50	มาก สอดคล้องมาก
5. ผู้บริหารที่ดีหากไม่ถนัดในเรื่องใด ควรจะพยายามเอาชนะในเรื่องนั้น โดยการเรียนรู้อย่างหนักเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้	4.60	0.50	มากที่สุด สอดคล้องมาก
6. ผู้บริหารที่ดีควรจะปรึกษาหารือกับผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เพื่อแก้ไขปัญหาก็จะสามารถคลี่คลายไปได้	4.20	0.50	มาก สอดคล้องมาก
รวม	4.50	0.50	มากที่สุด สอดคล้องมาก

จากตารางที่ 4.33 พบว่า กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด (Med = 4.50) และความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความสอดคล้องระหว่างกันในระดับสูง (IQR = 0.50) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ทั้ง 6 แนวทาง มีค่าระดับความคิดเห็นมากกว่า 4.20 ขึ้นไป และมีค่าความสอดคล้องระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกแนวทาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน โดยรวมมีความเหมาะสมต่อการนำไปสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ต่อไป

ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง สามารถนำไปสู่การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้ดังภาพที่ 4.4

สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง มี 3 ปัจจัย

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ชัดเจนกว้างไกล การรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น การถ่ายทอดกลยุทธ์ วัฒนธรรมและค่านิยม ความรักความสามัคคี
2. ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ได้แก่ การจัดสรรทรัพยากร การส่งเสริมความก้าวหน้า การพัฒนาความรู้และทักษะ การมีส่วนร่วมในการทำงาน
3. ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้แก่ มาตรฐานการทำงานที่ดีเลิศ การเปรียบเทียบผลงาน



ภาพที่ 4.4 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง 3) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง 4) เพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาในระดับสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยทำการสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (กาฬสินธุ์, ขอนแก่น, มหาสารคาม และร้อยเอ็ด) จำนวน 420 คน ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ไม่น้อยกว่า 20 เท่าของตัวแปร (Hair, et al., 2006, p. 112) และทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random) เพื่อกระจายแบบสอบถามให้ครอบคลุมพื้นที่วิจัยในแต่ละจังหวัด

ระยะที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาระดับสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางและปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง เพื่อจัดการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวแทนผู้บังคับบัญชา ตัวแทนผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 15 คน โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ระยะที่ 3 เป็นการศึกษาเพื่อยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 2 มาทำการตรวจสอบเพื่อยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ

ของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยใช้แบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญเลือกตอบ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวนทั้งสิ้น 5 คน โดยในบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัย ได้ทำการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะของการวิจัย ไว้ตามลำดับดังนี้ต่อไป

5.1 สรุป

จากการวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ผู้วิจัย สามารถสรุป ได้ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 420 คน จำแนกตามเพศ โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุด ได้แก่ เพศชาย จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมา ได้แก่ เพศหญิง จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 48.60

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการควบคุมตนเอง ($\bar{X} = 3.70$) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.69$) ด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.66$) ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน ($\bar{X} = 3.65$) ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ ($\bar{X} = 3.64$) และด้านการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.63$)

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.49$) และจำแนกเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การคิดเชิงปฏิวัติ ($\bar{X} = 3.57$) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.54$) การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.46$) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.38$)

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) และจำแนกเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การได้รับข้อมูลข่าวสาร ($\bar{X} = 3.62$) การได้รับโอกาสในการพัฒนาและรับรองความสามารถ ($\bar{X} = 3.62$) การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนและรับการจัดสรรทรัพยากร ($\bar{X} = 3.57$) การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.57$)

5.1.5 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$) และจำแนกเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.72$) ความต้องการแข่งขันในการทำงาน ($\bar{X} = 3.63$) ความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีที่สุด ($\bar{X} = 3.47$)

5.1.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ภายหลังจากปรับแก้ด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (After Modification) พบว่า

5.1.1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) และตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) และปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรแฝง สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) ได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 67.30 ($R^2 = 0.673$)

5.1.1.2 ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) มีอิทธิพลในทางตรงต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ .406

5.1.1.3 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) มีอิทธิพลในทางตรงต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ .316

5.1.1.4 ตัวแปรปัจจัยการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) ซึ่งมีอิทธิพลในทางตรงต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ .213

5.1.1.6 ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรปัจจัยการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) และตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) ด้วยค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .345

5.1.7 ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) พบว่ามีค่าต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

5.1.7.1 ค่า “ χ^2 ” ของโมเดลมีค่าเท่ากับ 161.660 โดยมีค่า df เท่ากับ 106 ซึ่งเมื่อทำการคำนวณค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ “ χ^2/df .” พบว่า มีค่าเท่ากับ 1.525 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

5.1.7.2 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ มีค่า CFI เท่ากับ 0.984 และ TLI เท่ากับ 0.979 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

5.1.7.3 รากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า มีค่า RMSEA เท่ากับ 0.035 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

5.1.7.4 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน มีค่า SRMR เท่ากับ 0.032 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

5.1.8 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยแบ่งเป็นด้านปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

5.1.8.1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

- 1) ผู้บริหารที่ดีควรให้ความสำคัญกับบุคคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค
- 2) ผู้บริหารที่ดีควรมีวิสัยทัศน์ชัดเจน กว้างไกลสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน
- 3) ผู้บริหารที่ดีควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง
- 4) ผู้บริหารที่ดีควรจัดประชุมสะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน
- 5) ผู้บริหารที่ดีควรสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางการดำเนินงาน
- 6) ผู้บริหารที่ดีควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานและวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน
- 7) ผู้บริหารที่ดีควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน
- 8) ผู้บริหารที่ดีควรสร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดองในหน่วยงานและเลือกรับวัฒนธรรมค่านิยมที่มีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.1.8.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

- 1) ผู้บริหารที่ดีควรมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม สถานที่และสิ่งแวดล้อม ให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน
- 2) ผู้บริหารที่ดีควรยอมรับความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ได้กระทำ ทั้งสำเร็จหรือผิดพลาดและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน
- 3) ผู้บริหารที่ดีควรมีการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ของบุคลากร
- 4) ผู้บริหารที่ดีควรให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบ และความถนัดของบุคลากร
- 5) ผู้บริหารที่ดีควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ และทักษะของตน
- 6) ผู้บริหารที่ดีควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้ วิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

5.1.8.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน

- 1) ผู้บริหารที่ดีควรตั้งมาตรฐานผลการทำงานไว้สูงเพื่องานที่ดีเลิศและควรรับ การฝึกอบรมที่ทำให้เกิดความชำนาญพิเศษในงานที่รับผิดชอบ
- 2) บริหารที่ดีควรเรียนรู้งานและทำงานที่ให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
- 3) ผู้บริหารที่ดีควรเปรียบเทียบผลงานของตนเองกับผู้อื่นเสมอ เพื่อปรับปรุงงาน ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น
- 4) ผู้บริหารที่ดีควรชอบที่จะแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากและท้าทายความสามารถ
- 5) ผู้บริหารที่ดีหากไม่ถนัดในเรื่องใด ควรจะพยายามเอาชนะในเรื่องนั้น โดยการเรียนรู้อย่างหนักเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้
- 6) ผู้บริหารที่ดีควรจะปรึกษาหารือกับผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เพื่อแก้ไข ปัญหาให้สามารถคลี่คลายไปได้

5.1.9 ผลการวิเคราะห์การยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ดังนี้

5.1.9.1 ผลการวิเคราะห์การยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของ ผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ต่อไป

5.1.9.3 ผลการวิเคราะห์การยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน พบว่า กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด (Med = 4.50) และความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความสอดคล้องระหว่างกันในระดับสูง (IQR = 0.50) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ทั้ง 6 แนวทาง มีค่าระดับความคิดเห็นมากกว่า 4.20 ขึ้นไป และมีค่าความสอดคล้องระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกแนวทาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน โดยรวมมีความเหมาะสมต่อการนำไปสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ต่อไป

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ผู้วิจัย สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

5.2.1 ผลการศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

จากผลการศึกษาระดับสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.66$) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.69$) ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ ($\bar{X} = 3.64$) ด้านการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.63$) ด้านการควบคุมตนเอง ($\bar{X} = 3.70$) ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน

($\bar{X} = 3.65$) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลำดวน ดวงคมทา (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ระดับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุกันต์ แสงโชติ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ผลการวิจัย พบว่า ระดับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนผลการวิจัยดังกล่าวไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไพบูล ไชยเสนา (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รวิภา ธรรมโชติ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย พบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง เหตุผลที่ไม่สอดคล้องกัน เนื่องจากบริบทเชิงพื้นที่ที่ต่างกัน

5.2.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง หรือผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) พบว่า ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEAD) และตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ปัจจัยการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน (POWER) และปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVE) ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรแฝง สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (COMP) ได้อย่างถูกต้องร้อยละ 67.30 ($R^2 = 0.673$) โดยผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้เป็นเพราะปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย เป็นปัจจัยหรือตัวแปรที่ก่อให้เกิดสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสำนักงานที่ดินให้ความสำคัญกับบุคคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค มีวิสัยทัศน์ชัดเจน กว้างไกลสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง จัดประชุมสะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและลดขั้นตอนการทำงาน

ที่เข้าซ้อน สื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้เป็นอย่างดีและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานและวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน สร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดองในหน่วยงานและเลือกรับวัฒนธรรมค่านิยมที่มีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม สถานที่และสิ่งแวดล้อมให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน ยอมรับความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ได้กระทำทั้งสำเร็จหรือผิดพลาดและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน มีการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานของบุคลากร ให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบ และความถนัดของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้และทักษะของตน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้ วิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ตั้งมาตรฐานผลการดำเนินงานไว้สูง เพื่องานที่ดีเลิศและควรรับการฝึกอบรมที่ทำให้เกิดความชำนาญพิเศษในงานที่รับผิดชอบ เรียนรู้งานและทำงานที่ให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เปรียบเทียบผลงานของตนเองกับผู้อื่นเสมอเพื่อปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ชอบที่จะแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากและท้าทายความสามารถ หากไม่ถนัดในเรื่องใด ควรจะพยายามเอาชนะในเรื่องนั้น โดยการเรียนรู้อย่างหนักเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้และปรึกษาหารือกับผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อแก้ไขปัญหาให้สามารถลุล่วงไปได้ โดยผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันทำให้เกิด 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังส่งผลต่อ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหารและผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิชาธร พิมพิกลม (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 ได้แก่ วิทยาการตำรวจและเทคโนโลยี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสืบสวน แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์และการนำเสนอข่าวของสื่อมวลชนและผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกียรติสุดา แก้ววิศิษฏ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแสนสารสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแสนสารสินธุ์ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.39) แรงจูงใจ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.29) บุคลิกภาพ

(ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.27) ทักษะ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.22) การสื่อสาร (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.17) ความรู้ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.11)

5.2.3 ผลการศึกษาความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

จากผลการศึกษาความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดีสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้วิจัยได้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินซึ่งส่งผลให้โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดี สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาได้จากค่า Chi-Square = 123.736, df = 72, P = 0.072, CFI = 0.972, TLI = 0.965, SRMR = 0.031, RMSEA = 0.061 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้และปัจจัยการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานและปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารร่วมกันมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย โดยมีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 76.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิชาธร พิมพ์กลม (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 ผลการวิจัยพบว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาได้จากค่า $\chi^2 = 10.69$, df = 11, p-value = 0.46989, GFI = 0.99, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.00, RMR = 0.00, CN = 831.642) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 ได้แก่ วิทยาการตำรวจและเทคโนโลยี (0.40) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสืบสวน (0.32) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (0.28) และการนำเสนอข่าวของสื่อมวลชน (0.09) สามารถพยากรณ์การพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 ได้ร้อยละ 21.60 ($R^2 = 0.216$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.4 ผลการยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

จากผลการยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ที่พบว่ากลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดินและปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีค่าความสอดคล้องระหว่างควอไทล์น้อยกว่า 1.5 ทุกแนวทาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ในปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดินและปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดินนั้นมีความเหมาะสมต่อการนำไปสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้เป็นเพราะรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางนั้น ประกอบด้วย แนวคิดหลักเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความเคร่งครัดในการพิจารณาคุณสมบัติในการแต่งตั้งผู้บริหาร พิจารณาถึงความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งด้วยผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารควรต้องผ่านงานมาทุกแผนกงานในสำนักงานที่ดิน ควรจะมีการสอบคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามหลักเกณฑ์เพื่อขึ้นบัญชีและแต่งตั้งผู้บริหารสำนักงานที่ดินตามลำดับบัญชีอย่างเคร่งครัดโดยผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย ได้แก่ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ซึ่งจะเป็ตัวผลักดันทำให้เกิด 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหาร นอกจากนั้นยังส่งผลต่อ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร เป็นต้น ผลการประเมินยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดหนองคาย มีความเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ย(Mean) เท่ากับ 4.40 ค่ามัธยฐาน (Median) ระหว่าง 4-5 ค่าฐานนิยม (Mode) ระหว่าง 4-5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) อยู่ระหว่าง 1.00-1.50 และผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิชาร พิมพ์กลม (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปรามยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร

ภาค 4 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปราม ยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 ประกอบด้วย 1) การพัฒนาวิทยาการตำรวจและเทคโนโลยี 2) การพัฒนาการนำเสนอข่าวของสื่อมวลชน 3) การพัฒนาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และ 4) การพัฒนา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5.3 ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผลการวิจัย ไว้ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจจะนำไปขยาย ขอบเขตการศึกษา สำหรับปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน ให้กว้างขวางและลึกซึ้ง ต่อไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงของกรมที่ดิน จะได้นำไปสู่การวางแผนหรือกำหนดยุทธศาสตร์ ในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานของสำนักงานที่ดินทั่วประเทศในระยะสั้นและระยะยาว ต่อไป

5.3.3 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ผู้บริหาร ต้องมีการกำกับ ติดตาม และดำเนินงาน ให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหารสำนักงานที่ดินอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกคนเข้าใจในบทบาทหน้าที่เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน

5.3.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริบทในพื้นที่อื่นเพื่อเกิดข้อเปรียบเทียบและ หาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารที่เหมาะสมว่าควรมีการพัฒนาไปในทิศทางใด จึงจะเกิด ประโยชน์สูงสุด



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กรรณา ศรีรุณ. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนช่วงชั้นที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- กองการเจ้าหน้าที่ กรมที่ดิน. (2562). *อำนาจหน้าที่เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา*. กรุงเทพฯ: กองการเจ้าหน้าที่ กรมที่ดิน.
- กัลยาณี สนธิสุวรรณ. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์บุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม เครือเจริญโภคภัณฑ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กิตติ ตย์คานนท์. (2530). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เซซฐ์สตูดิโอ.
- เกียรติคุณ พรหมเพชร และคณะ. (2559). *สภาพการดำเนินการและผลกระทบจากการกำหนดปริมาณงานรังวัดของหัวหน้าฝ่ายรังวัดและช่างรังวัดในสำนักงานที่ดิน*. กรุงเทพฯ: กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย.
- เกียรติสุดา แก้ววิศิษฐ์. (2559). *รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เคนหวัง บุญเทศ. (2544). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- จักริน จันทรมณฑล และคณะ. (2561). *การศึกษาอบรมหลักสูตร นักบริหารงานที่ดินระดับสูงวิชาการวิจัยสำหรับนักบริหาร โรงเรียนนักบริหารงานที่ดินระดับสูงกรมที่ดินกระทรวงมหาดไทย*. สืบค้นจาก <https://www.dol.go.th/train/DocLib1/61g1.pdf>.
- ฉลา ประเสริฐสังข์. (2539). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. จันทบุรี: สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- ชนกนารถ ชื่นเชย. (2550). *รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. (2552). *รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ชัยพัชร เลิศรักษ์ทวีกุล. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. สืบค้นจาก <http://www.deonetraining.com>.
- ชิดาพันธุ์ มูลผล. (2552). *การใช้ชุดกิจกรรมแนวตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

- ณรงค์วิทย์ แสหนทอง. (2546). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐธิดา บุรณกุล. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และค่านิยมในการทำงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐศรีณีย์ ชุมารัฐายี. (2560). *การพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารและพัฒนาเมืองตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ศึกษากรณีจังหวัดปทุมธานี. วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 12(1), 50-63, มกราคม-มิถุนายน.*
- ณัฐสุรีย์ หวังสถิตย์วงษ์. (2547). *สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ดนัย เจียมวิเศษสุข. (2558). *การแก้ไขปัญหาระยะเวลาจัดตั้งวัดนาน (คิวงังวัดยาว)*. กรุงเทพฯ: กรมที่ดิน.
- ทรงสนะ บุญขวัญ. (2548). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ทิตินา แคมมณี. (2552). *ศาสตร์การสอน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว. (2557). *ภาวะผู้นำ*. สืบค้นจาก <http://www.baanjommyut.com>.
- นิตยา สิทธิเสื่อ. (2553). *ผลของการเสริมสร้างพลังแห่งตนตามทฤษฎีโปรแกรมภาษาประสาทสัมผัสที่มีต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นโรงเรียนบ้านทับช้าง จังหวัดนครราชสีมา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- นันทพล โยคิน. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพยาบาลวิชาชีพ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 10* (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นุชนารถ อยู่ดี. (2548). *ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาขององค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- บุญช่วย ภูทองเงิน. (2560). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำท้องถิ่นในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ
มุกดาหาร* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). *การจัดการองค์การ*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีชนบท.
- ประกายทิพย์ พิชัย. (2539). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนคอนเมืองทหารอากาศบำรุง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเมศวร์ วัฒนโอภาส, นภาพร วัฒนโอภาส และนิทรา ปัญจมาศ. (2548). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ
ใฝ่สัมฤทธิ์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- ปิยาภรณ์ ลิ้มโพธิ์ทอง. (2561). *รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจ
พิเศษ จังหวัดหนองคาย* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม:
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- พรพิศ อินทะสุระ. (2551). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5* (วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พันธุ์เทพ ใจคำ. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนกัประสิทธิ์
ผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เลย เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต). เลย: สถาบันราชภัฏเลย.
- ไพบูลย์ ไชยเสนา. (2550). *สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร
สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต).
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภัคพล นันทาวิราช. (2551). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่คนคิดต่อการออกกกำลังกาย และความเชื่ออำนาจ
ภายในคนที่พยากรณ์พฤติกรรมออกกกำลังกายของนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภัทรวุธ สิทธิศาสตร์. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ค่านิยมในการทำงาน
และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานควบคุมธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่*.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภัทรวิจิตร มณีประเสริฐ. (2554). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักศึกษานิติศาสตร์
อุตสาหกรรมศาสตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. (2547). *คุณลักษณะ คุณสมบัติความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงฯ.
- ภิเชก ศรีสวัสดิ์. (2547). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายข่าวโทรทัศน์ ช่อง 9 องค์การ กรมศึกษา: สื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มาลีนี จุฑาปะมา. (2554). *จิตวิทยาการศึกษา*. บุรีรัมย์: เรวัตการพิมพ์.
- รวีภา ธรรมโชติ. (2550). *สมรรถนะ*. สืบค้นจาก <http://www.polpacon7.ru.ac.th/download/article/>.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ Leadership (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และเท็กซ์.
- รัตนะ บัวสนธิ์. (2552). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- ราชกิจจานุเบกษา. (วันที่ 25 มกราคม 2551). *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551*. เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก: 1-51.
- ราชกิจจานุเบกษา. (วันที่ 28 เมษายน 2543). *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543*. เล่ม 117 ตอนที่ 37 ก: 22-25.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลักขณา เงินคำ. (2546). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่คนคิดต้องงานประกันชีวิตและความรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณ ตัวแทนประกันชีวิตของผู้บริหารหน่วยใหม่ กรมศึกษา: บริษัทประกันชีวิตแห่งหนึ่ง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลำดวน ดวงคมทา. (2561). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม.
- วรัญญา ไชยลา. (2550). *การศึกษาทักษะกระบวนการทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 1 ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแบบการเรียน ต่างกัน (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2553). *การวิจัยพัฒนารูปแบบ*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 2(4), 3, กรกฎาคม-ธันวาคม.
- วิษณุธรรมนารถ สุวรรณโกตา. (2556). *ปัญหาและอุปสรรคของการออกโฉนดที่ดินในจังหวัดภูเก็ต*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม.

- วิชัย กาญจนสุวรรณ และธงชัย เนตรวชิรกุล. (2553). *ปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ดิน ในการออกโฉนดที่ดินที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 กรณีศึกษา*. สงขลา: สำนักงานที่ดินในจังหวัดสงขลา.
- วิชาธร พิมพ์กลม. (2560). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนปราบปราม ยาเสพติดในสังกัดตำรวจภูธรภาค 4 (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎีประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์ องค์การศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่3)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์พิสุทธิ์.
- วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ. (2551). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิริภา พงษ์หล้า. (2552). *อำนาจพยากรณ์ของการรับรู้ บรรยากาศองค์กรและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ต่อการรับรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ประจำมูลนิธิโครงการหลวง (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริมา จินตามณี. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานฝ่ายผลิตข้าว-รายการโทรทัศน์ บริษัท เนชั่นบรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศุภย์ดำรงธรรม จังหวัดมหาสารคาม. (2562). *ร้องเรียน ร้องทุกข์ เกี่ยวกับสำนักงานที่ดิน*. มหาสารคาม: ศุภย์ดำรงธรรม จังหวัดมหาสารคาม.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2544). *สร้างบริการสร้างความประทับใจ*. กรุงเทพฯ: เดช-เอน การพิมพ์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2544). *สูตรสำเร็จการจัดฝึกอบรม (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี.
- สมยศ นาวิการ. (2538). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: กรุงธนะพัฒน์.
- สมยศ นาวิการ. (2549). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สมุท ขำนาญ. (2546). *การพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2555). *เทคนิคการบริหารและภาวะผู้นำ*. มหาสารคาม: คลังนานาสารคาม.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2558). *ปัจจัยการพึ่งตนเองและปัจจัยการจัดการเทคโนโลยี*. *วารสารวิชาการแพรวา ภาพลื่นรุ้ มหาวิทยาลัยภาพลื่นรุ้*, 2(3), กันยายน-ธันวาคม.
- สิทธิชัย ฝรั่งทอง. (2548). *การสร้างมูลค่าเพิ่มจากการวิจัยและพัฒนา*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/397482>.

- สิริกานต์ จันสา. (2555). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุกัญญา นาชัยดุรงค์. (2559). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน).
- สุกัญต์ แสงโชติ. (2560). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุดา ทัพสุวรรณ. (2541). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา ในเอกสารประกอบการสอนวิชา EA 531*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุรยุชนา วรสุนทรารมณ. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด* (มหาชน) (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรินทร์รัตน์ มุสิกการกุล. (2548). *ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อดิศร ภูงลี. (2561). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการเครือข่ายการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดกาฬสินธุ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- อัมพร พงษ์กังสนันท์. (2550). *การพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2553). *พจนานุกรมพจนานุกรมความสามารถ*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อารีวรรณ ประสาน. (2553). *การจัดการความรู้*. สืบค้นจาก <http://www.eme2.obec.go.th>.
- อุบลวรรณ เสวตเศรณี. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บรรยากาศองค์กรกับสมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลภาครัฐ เขต 3* (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.


- เอี่ยมพร บัวสรวง. (2551). *รูปแบบภาวะผู้นำและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานอัยการในสำนักงานอัยการเขต 5 (วิทยานิพนธ์ปริญญาการบัณฑิตมหาบัณฑิต)*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Allport, G.W. (1973). *Personality: A Psychological Interpretation*. New York: Henry Holt and Company.
- Azin, T. and Reihane, D. (2013). *Job Performance: Mediate Mechanism of Work*. Retrieved from www.sciencedirect.com.
- Blancero, D., John, B and Lee, D. (1996). *Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study*. Human Resource Management no. 35.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Daft, R.L. (2002). *The leadership experience*. (2nd ed.). Orlando, Fl: Harcourt College Publishers.
- DuBrin, A.J. (1998). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. Boston: Houghton Mifflin.
- DuBrin, A.J. (2004). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. (5th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Dubrin, J. (1998). *Leadership research finding: Practice and skills*. Boston Houghton: Mifflin Company.
- Fiedler, F.E. and Gracia, J.E. (1987). *New Approaches to Effectiveness Leadership*. New York: Wilye.
- Hearn, G. and Other (1997). Defining Generic Professional Competencies in Australia: Toward a Framework for Professional Development: Asia Pacific. *Journal of Human Resources*, 34, 157–180.
- House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business Autumn*, 1(3), 81-97.
- Hoy, W. and Miskel, C.G. (1991). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the (21st). Century: the Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Kotter, J.P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.

- Kotter, J.P. (1999). *On what leaders, really do. Harvard Business Review Book*. Boston : Harvard Business School.
- Lewin, K. (1951). *Field. Theory and Learning Ind Cartwright Field theory in Social Science: Selected Theoretical*. New York : Harper and Row.
- Likert, R. (1967). *The Method of Constructing and Attitude Scale. In Reading in Fishbein, M. (ed.), Attitude Theory and Measurement*. New York: Wiley and Son.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A. (1996). *Educational Administration: Concepts and Practices. (2nd ed.)*. New York: Wadsworth Publishing Company.
- Messengers. (2003). *Society For Human Resource Management and Global Consulting Alliance Motivation*. Retrieved from www.sciencedirect.com.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A.R. (1993). *Organization Culture in the Management of Mergers*. New York: Quorum Book.
- Nelson, D.L. and Quick, J.C. (1997). *Organization. Behavior. (2nd ed.)*. New York: Harper and Row.
- Ozcelik, G. and Ferman, M. (2006). *Human Resource. Management: HRM*.
- Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Riley.
- Tracy, D. and William, J.M. (2001). *Truth, trust, and the bottom line*. Chicago: Dearborn Trade.
- Wall, R.G. and Hugh, H. (1964). *Management*. San Francisco: McGraw-Hill.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organization. (2nd ed.)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. (1998). *Leadership in Organizational. (4th ed)*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

ระยะที่ 1 (แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ตอนกลาง

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 6 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงาน ที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ตอนที่ 6 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

3. เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ขอความกรุณาโปรดตอบทุกข้อตามลำดับในแต่ละตอน และส่งคืนผู้วิจัยโดยตรงหรือส่งทางไปรษณีย์โดยใส่ในซองที่แนบมา

ผู้วิจัย ใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ เพื่อประโยชน์ในการศึกษา และเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ที่ท่านให้ความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

นายอิทธิศักดิ์ อักษรเวช

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน โดยเลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

1.1 ชาย

1.2 หญิง

2. ช่วงอายุ

2.1 20-30 ปี

2.2 31-40 ปี

2.3 41-50 ปี

2.4 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

3.1 ปริญญาตรี / เทียบเท่า

3.2 ปริญญาโท

3.3 ปริญญาเอก

4. ปฏิบัติงาน

4.1 ฝ่ายทะเบียน

4.2 ฝ่ายรังวัด

4.3 ฝ่ายอำนวยความสะดวก

5. ปฏิบัติงานในสำนักงานที่จังหวัด.....



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
MAHARAJABHABHARAKHAM UNIVERSITY

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการแสดงความเห็นตามข้อมูลที่ตรงกับความจริง
ของท่านมากที่สุดตามเกณฑ์ ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นเป็นความจริงมากที่สุด

มาก หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นเป็นความจริงมาก

ปานกลาง หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นเป็นความจริงบ้าง

น้อย หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นไม่ค่อยเป็นความจริงนัก

น้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นไม่เป็นความจริงเลย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์						A
1.1 ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ชัดเจน กว้างไกล						A1
1.2 ผู้บริหารของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ ขององค์กรด้วยกระบวนการ มีส่วนร่วม						A2
1.3 ผู้บริหารของท่านทบทวนวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลง ของสังคมในปัจจุบัน						A3
1.4 ผู้บริหารของท่านวางแผน การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับการพัฒนา คุณภาพองค์กร						A4
1.5 ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญ กับบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค						A5
1.6 ผู้บริหารของท่านบริหารองค์กรได้ ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์						A6
2. การคิดเชิงปฏิบัติ						B
2.1 ผู้บริหารของท่านรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น						B1

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
2.2 ผู้บริหารของท่านยอมรับ ในความคิดเห็นที่แตกต่าง						B2
2.3 ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มีความคิด ที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์						B3
2.4 ผู้บริหารของท่านใช้ความคิด สร้างสรรค์กระตุ้นการทำงานของ ของบุคลากร						B4
2.5 ผู้บริหารของท่านจัดประชุม สะท้อนความคิดเห็นของ ผู้ที่เกี่ยวข้อง						B5
2.6 ผู้บริหารของท่านลดขั้นตอน การทำงานที่ซ้ำซ้อนออก						B6
3. การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ						C
3.1 ผู้บริหารของท่านสามารถสื่อสาร และถ่ายทอดกลยุทธ์ของหน่วยงาน ได้เป็นอย่างดี						C1
3.2 ผู้บริหารของท่านสามารถ ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เป็น แนวทางการดำเนินงาน						C2
3.3 ผู้บริหารของท่านสามารถกำหนด ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ขององค์กรได้						C3
3.4 ผู้บริหารของท่านสามารถวางแผน การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การให้บริการประชาชน						C4
3.5 ผู้บริหารของท่านสามารถ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น						C5

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร						D
4.1 ผู้บริหารของท่านสามารถกำหนด วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ของโลกยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคไทย แลนด์ 4.0						D1
4.2 ผู้บริหารของท่านปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมและค่านิยมในการ ทำงานให้สอดคล้องกับสภาพ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคไทยแลนด์ 4.0						D2
4.3 ผู้บริหารของท่านสร้างค่านิยม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดอง ในองค์กร						D3
4.4 ผู้บริหารของท่านสามารถเลือก รับวัฒนธรรมค่านิยมที่มีผลดี ต่อการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา						D4
4.5 ผู้บริหารของท่านปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา						D5

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการแสดงความเห็นตามข้อมูลที่ตรงกับความจริงของท่านมากที่สุดตามเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นเป็นความจริงมากที่สุด

มาก หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นเป็นความจริงมาก

ปานกลาง หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นเป็นความจริงบ้าง

น้อย หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นไม่ค่อยเป็นความจริงนัก

น้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นไม่เป็นความจริงเลย

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนและรับการจัดสรรทรัพยากร						E
1.1 มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สนับสนุน การปฏิบัติงาน						E1
1.2 มีการจัดสถานที่และสิ่งแวดล้อม ให้สะดวกเหมาะสม กับการปฏิบัติงาน						E2
1.3 มีการยอมรับความสามารถ ผู้ปฏิบัติงานหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ทั้งสำเร็จ หรือผิดพลาด						E3
1.4 มีการจัดสรรทรัพยากร ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม						E4
1.5 มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ให้เหมาะสมกับขอบข่าย การทำงาน						E5
2. การได้รับข้อมูลข่าวสาร						F
2.1 มีการกระจายข่าวสารวิธีการ ดำเนินงานขององค์กร อย่างเป็นระบบ						F1

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัด และสาขา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
2.2 มีการรายงานการปฏิบัติงาน อย่างทันท่วงที						F2
2.3 กระจายข่าวสารสิทธิประโยชน์ ขององค์กรที่ทันสมัย						F3
2.4 ประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ						F4
3. การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า						G
3.1 ผู้บริหารของท่านให้การสนับสนุน จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้						G1
3.2 ผู้บริหารของท่านได้รับการสนับสนุน จากทีมงานเป็นอย่างดี						G2
3.3 ผู้บริหารของท่านมีการส่งเสริม ให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานของบุคลากร						G3
3.4 ผู้บริหารของท่านให้โอกาสในการ เลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบและความถนัด ของบุคลากร						G4
4. การได้รับโอกาสในการพัฒนาและรับรองความสามารถ						H
4.1 ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาส ให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ และทักษะของตน						H1
4.2 ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาส ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้ วิธีการ แก้ไขปัญหาาร่วมกัน						H2

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัด และสาขา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
4.3 ผู้บริหารของท่านได้ส่งเสริม ทีมงานด้วยการให้รางวัล เช่น การชมเชย การพิจารณาผลตอบแทน ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน						H3

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรของผู้บริหารสำนักงานที่دينจังหวัดและสาขา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการแสดงความเห็นตามข้อมูลที่ตรงกับความจริง
ของท่านมากที่สุดตามเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นเป็นความจริงมากที่สุด
มาก หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นเป็นความจริงมาก
ปานกลาง หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นเป็นความจริงบ้าง
น้อย หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นไม่ค่อยเป็นความจริงนัก
น้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นไม่เป็นความจริงเลย

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สำนักงานที่دينจังหวัดและสาขา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. ความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ						I
1.1 ผู้บริหารของท่านมักจะตั้งมาตรฐาน ของผลการดำเนินงานของตนเอง ไว้สูงเพื่องานที่ดีเลิศ						I1
1.2 ผู้บริหารของท่านต้องการรับ การฝึกอบรมที่ทำให้เกิดความ ชำนาญพิเศษในงานที่รับผิดชอบ						I2
1.3 ผู้บริหารของท่านมั่นใจว่าสามารถ ทำงานให้ได้มาตรฐานดีกว่า ที่ผ่านมา						I3

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.4 ผู้บริหารของท่านพยายาม ที่จะปฏิบัติงานให้ดีเด่นทุกครั้ง						I4
1.5 ผู้บริหารของท่านสนใจเรียนรู้งาน และทำงานที่ให้โอกาสในการ พัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ให้ดียิ่งขึ้น						I5
2. ความต้องการแข่งขันในการทำงาน						J
2.1 ผู้บริหารของท่านได้ทำงานแข่งขัน กับผู้อื่นและใช้ความพยายาม และความสามารถอย่างเต็มที่						J1
2.2 ผู้บริหารของท่านมักเปรียบเทียบ ผลงานของตนเองกับผู้อื่นเสมอ เพื่อปรับปรุงงานของตนเองให้ดี ยิ่งขึ้น						J2
2.3 ผู้บริหารของท่านถือเป็นเรื่อง สำคัญมากในการทำงาน ให้ได้ผลดีกว่าผู้อื่น						J3
2.4 ผู้บริหารของท่านจะใช้กลยุทธ์ และกลเม็ดกับผู้ที่มิมีคุณภาพ ของการปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน						J4
2.5 ผู้บริหารของท่านจะรู้สึกประสพ ความสำเร็จหากสามารถทำงาน ได้ดีกว่าผู้อื่น						J5
3. ความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่างๆ						K
3.1 ผู้บริหารของท่านใช้ความพยายาม มากพอเพื่อที่จะสามารถบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้						K1

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
3.2 ผู้บริหารของท่านชอบแก้ไข ปัญหาที่ยุ่งยากและท้าทาย ความสามารถ						K2
3.3 ผู้บริหารของท่านไม่ถนัดในเรื่องใด จะพยายามเอาชนะในเรื่องนั้น โดยการเรียนรู้อย่างหนัก เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายให้ได้						K3
3.4 ผู้บริหารของท่านจะปรึกษาหารือ กับผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้นเสมอ เพื่อแก้ไขปัญหาให้สามารถคลี่คลาย ไปได้						K4

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการแสดงความเห็นตามข้อมูลที่ตรงกับความจริงของท่านมากที่สุดตามเกณฑ์ดังนี้

- มากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นเป็นความจริงมากที่สุด
 มาก หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นเป็นความจริงมาก
 ปานกลาง หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นเป็นความจริงบ้าง
 น้อย หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นไม่ค่อยเป็นความจริงนัก
 น้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความประเด็นนั้นไม่เป็นความจริงเลย

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. สภาวะผู้นำ						L
1.1 ผู้บริหารของท่านดำเนินการ ประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระวัตถุประสงค์และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่ บุคคลในกลุ่มได้						L1
1.2 ผู้บริหารของท่าน แจ้งข่าวสาร ให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบ จากการตัดสินใจรับทราบ อยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนด ให้ต้องกระทำ						L2
1.3 ผู้บริหารของท่าน อธิบายเหตุผล ในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทราบ						L3
1.4 ผู้บริหารของท่าน กำหนด เป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคน ให้เหมาะกับงานหรือกำหนด วิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดี						L4

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.5 ผู้บริหารของท่าน รับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น						L5
1.6 ผู้บริหารของท่าน สร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน						L6
1.7 ผู้บริหารของท่าน ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี						L7
1.8 ผู้บริหารของท่าน ยึดหลัก ธรรมาภิบาลในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา						L8
2. วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร						M
2.1 ผู้บริหารของท่าน รู้ เข้าใจ และสามารถอธิบายให้ผู้อื่น เข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้น เกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ของส่วนราชการ อย่างไร						M1
2.2 ผู้บริหารของท่าน อธิบาย ให้ผู้อื่นและเข้าใจวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการทำงาน ของหน่วยงานภายใต้ภาพรวม ของส่วนราชการได้						M2
2.3 ผู้บริหารของท่าน แลกเปลี่ยน ข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่นเพื่อประกอบการ กำหนดวิสัยทัศน์						M3
2.4 ผู้บริหารของท่าน โน้มน้าว ให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติ						M4

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
หน้าที่ราชการเพื่อตอบสนอง ต่อวิสัยทัศน์						
2.5 ผู้บริหารของท่าน ริเริ่มและ กำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ ไปสู่ความสำเร็จ						M5
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ						N
3.1 ผู้บริหารของท่าน เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ภาครัฐ และส่วนราชการว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงาน ที่ท่านดูแลรับผิดชอบได้ดี						N1
3.2 ผู้บริหารของท่าน สามารถ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสของหน่วยงานได้						N2
3.3 ผู้บริหารของท่าน ประยุกต์ใช้ ประสบการณ์ในการกำหนด กลยุทธ์ของหน่วยงานที่ท่านดูแล รับผิดชอบให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ภาครัฐได้						N3
3.4 ผู้บริหารของท่าน ใช้ความรู้ ความเข้าใจในระบบราชการ มาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้						N4
3.5 ผู้บริหารของท่าน ประยุกต์ใช้ ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ของหน่วยงาน						N5

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ที่ตนดูแลรับผิดชอบได้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
4. การนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง						0
4.1 ผู้บริหารของท่าน เห็นความ จำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผน การทำงานให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงนั้น						O1
4.2 ผู้บริหารของท่าน เข้าใจ และยอมรับถึงความจำเป็น ของการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัว รับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้						O2
4.3 ผู้บริหารของท่าน ช่วยเหลือ ให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็น และประโยชน์ของ การเปลี่ยนแปลงนั้น						O3
4.4 ผู้บริหารของท่าน สนับสนุน ความพยายามในการเปลี่ยน แปลงองค์กรพร้อมทั้งเสนอแนะ วิธีการและมีส่วนร่วม ในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว						O4
4.5 ผู้บริหารของท่าน กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็น ความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ						O5
4.6 ผู้บริหารของท่าน เปรียบเทียบ ให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะ						O6

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
เปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกัน ในสาระสำคัญอย่างไร						
4.7 ผู้บริหารของท่าน สร้างความ เข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น						O7
5. การควบคุมตนเอง						P
5.1 ผู้บริหารของท่าน ไม่แสดง พฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือ ไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์						P1
5.2 ผู้บริหารของท่าน รู้เท่าทัน อารมณ์ของตนเองและควบคุม ได้อย่างเหมาะสมโดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยง ต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบ สติอารมณ์						P2
5.3 ผู้บริหารของท่าน รู้สึกได้ถึง ความรุนแรงทางอารมณ์ ในระหว่างการสนทนา หรือ การปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกขู่ข่ม โดยยังคงสามารถปฏิบัติงาน ต่อไปได้อย่างสงบ						P3
5.4 ผู้บริหารของท่าน สามารถ จัดการกับความเครียดหรือ ผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดัน						P4

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
5.5 ผู้บริหารของท่าน ประยุกต์ใช้ วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผน ล่วงหน้าเพื่อจัดการกับ ความเครียดและความกดดัน ทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่า จะเกิดขึ้น						P5
5.6 ผู้บริหารของท่าน บริหารจัดการ อารมณ์ของตนได้อย่างมี ประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียด ของตนเองหรือผู้ร่วมงาน						P6
5.7 ผู้บริหารของท่าน ระวังอารมณ์ รุนแรงด้วยการพยายาม ทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุ ของปัญหา รวมทั้งบริบท และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ						P7
6. การสอนงานและการมอบหมายงาน						Q
6.1 ผู้บริหารของท่าน สอนงาน ด้วยการให้คำแนะนำ อย่างละเอียดหรือด้วยการสาธิต วิธีปฏิบัติงาน						Q1
6.2 ผู้บริหารของท่าน ชี้แนะแหล่ง ข้อมูลหรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนา การปฏิบัติงาน						Q2
6.3 ผู้บริหารของท่าน สามารถ ให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทาง ในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดี						Q3

สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง และปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
6.4 ผู้บริหารของท่าน ให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดง ศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจ ในการปฏิบัติงาน						Q4
6.5 ผู้บริหารของท่าน วางแผน ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว						Q5
6.6 ผู้บริหารของท่าน มอบหมายงาน ที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับ การฝึกอบรมหรือพัฒนา อย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุน การเรียนรู้						Q6

ตอนที่ 6 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน
จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

1. โปรดให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถาม

นายอิทธิศักดิ์ อักษรเวช



ภาคผนวก ข

ระยะที่ 2 (แบบบันทึกการประชุมกลุ่ม การวิจัยเชิงคุณภาพ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**แบบบันทึกการประชุมกลุ่มระดมความคิดเห็นเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนา
สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง**

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. ตำแหน่ง.....
3. ประสบการณ์/ระยะเวลาในการทำงาน.....
.....
.....
4. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง
 - 4.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
.....
.....
.....
 - 4.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหาร
.....
.....
.....
.....
.....
 - 4.3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร
.....
.....
.....
.....

5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ค

ระยะที่ 3 (แบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**แบบสอบถามเพื่อยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
ของผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง**

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ชื่อ-นามสกุล.....
 2. ตำแหน่ง.....
 3. ประสบการณ์/ระยะเวลาในการทำงาน.....
-
-

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงาน
ที่ดินจังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	ระดับคะแนนความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	5	4	3	2	1
1.1 ผู้บริหารที่ดีควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน อย่างเสมอภาค					
1.2 ผู้บริหารที่ดีควรมีวิสัยทัศน์ชัดเจน กว้างไกล สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน					
1.3 ผู้บริหารที่ดีควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง					
1.4 ผู้บริหารที่ดีควรจัดประชุมสะท้อนความคิดเห็น ของผู้ใต้บังคับบัญชาและลดขั้นตอนการทำงาน ที่ซ้ำซ้อน					

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	ระดับคะแนนความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.5 ผู้บริหารที่ดีควรสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ของ หน่วยงานได้เป็นอย่างดีและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ ให้เป็นแนวทางการดำเนินงาน					
1.6 ผู้บริหารที่ดีควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ของหน่วยงานและวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา คุณภาพการทำงาน					
1.7 ผู้บริหารที่ดีควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม ในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง ของสังคมปัจจุบัน					
1.8 ผู้บริหารที่ดีควรสร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดอง ในหน่วยงานและเลือกรับวัฒนธรรมค่านิยมที่มีผลดี ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้บริหาร	5	4	3	2	1
2.1 ผู้บริหารที่ดีควรมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม สถานที่และสิ่งแวดล้อมให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน					
2.2 ผู้บริหารที่ดีควรยอมรับความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสิ่งต่างๆ ที่ได้กระทำ ทั้งสำเร็จ หรือผิดพลาด และมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม กับขอบข่ายการทำงาน					
2.3 ผู้บริหารที่ดีควรมีการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากร					
2.4 ผู้บริหารที่ดีควรให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงาน ตามความสนใจ ความชอบ และความถนัดของ บุคลากร					
2.5 ผู้บริหารที่ดีควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนา ความรู้ และทักษะของตน					

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	ระดับคะแนนความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.6 ผู้บริหารที่ดีควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้ วิธีการแก้ไข ปัญหาร่วมกัน					
3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร	5	4	3	2	1
3.1 ผู้บริหารที่ดีควรตั้งมาตรฐานผลการปฏิบัติงานไว้สูง เพื่องานที่เลิศและควรรับการฝึกอบรมที่ทำให้เกิด ความชำนาญพิเศษในงานที่รับผิดชอบ					
3.2 ผู้บริหารที่ดีควรเรียนรู้งานและทำงานที่ให้โอกาส ในการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น					
3.3 ผู้บริหารที่ดีควรเปรียบเทียบผลงานของตนเอง กับผู้อื่นเสมอ เพื่อปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น					
3.4 ผู้บริหารที่ดีควรชอบที่จะแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยาก และท้าทายความสามารถ					
3.5 ผู้บริหารที่ดีหากไม่ถนัดในเรื่องใด ควรจะพยายาม เอาชนะในเรื่องนั้น โดยการเรียนรู้อย่างหนัก เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้					
3.6 ผู้บริหารที่ดีควรจะปรึกษาหารือกับผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เพื่อแก้ไขปัญหาให้สามารถคล่อง ไปได้					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานที่ดิน
จังหวัดและสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

.....
.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านได้เมตตายืนยันความเหมาะสมของรูปแบบฯ ฉบับนี้

นายอิทธิศักดิ์ อักษรเวช



ภาคผนวก ง

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ง.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ข้อคำถาม	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					รวมค่า	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ข้อที่ 1	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 2	1	0	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 3	0	1	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 4	1	1	0	1	1	4	0.8
ข้อที่ 5	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 6	1	1	1	0	1	4	0.8
ข้อที่ 7	1	1	1	1	0	4	0.8
ข้อที่ 8	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 9	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 10	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 11	1	0	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 12	0	1	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 13	1	1	0	1	1	4	0.8
ข้อที่ 1	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 14	1	1	1	0	1	4	0.8
ข้อที่ 15	1	1	1	1	0	4	0.8
ข้อที่ 16	1	0	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 17	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 18	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 19	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 20	1	0	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 21	0	1	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 22	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 23	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 24	1	0	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 25	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					รวมค่า	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ข้อที่ 26	1	0	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 27	0	1	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 28	1	1	0	1	1	4	0.8
ข้อที่ 29	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 30	1	0	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 31	0	1	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 32	1	1	0	1	1	4	0.8
ข้อที่ 33	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 34	1	1	1	0	1	4	0.8
ข้อที่ 35	1	1	1	1	0	4	0.8
ข้อที่ 36	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 37	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 38	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 39	1	0	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 40	0	1	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 41	1	1	0	1	1	4	0.8
ข้อที่ 42	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 43	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 44	1	0	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 45	0	1	1	1	1	4	0.8
ข้อที่ 46	1	1	0	1	1	4	0.8
ข้อที่ 47	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 48	1	1	1	0	1	4	0.8
ข้อที่ 49	1	1	1	1	0	4	0.8
ข้อที่ 50	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 51	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

ข้อความ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					รวมค่า	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ข้อที่ 52	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 53	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 54	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 55	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 56	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 57	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 58	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 59	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 60	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 61	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 62	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 63	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 64	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 65	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 66	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 67	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 68	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 69	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 70	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 71	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 72	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 73	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 74	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 75	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 76	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 77	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					รวมค่า	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ข้อที่ 78	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 79	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 80	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 81	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 82	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 83	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 84	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 85	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 86	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 87	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 88	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 89	1	1	1	1	1	5	1
ข้อที่ 90	1	1	1	1	1	5	1

N of Items = 90, N of Cases = 52



ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ จ.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	307.8077	3122.982	.681	.990
A2	307.3654	3122.393	.761	.990
A3	307.5769	3124.719	.756	.990
A4	307.5385	3146.253	.684	.990
A5	307.4615	3116.214	.755	.990
A6	307.7885	3133.229	.661	.990
B1	307.7500	3123.368	.789	.990
B2	307.9231	3099.680	.826	.990
B3	307.3077	3142.962	.622	.990
B4	307.5385	3128.567	.732	.990
B5	307.4038	3123.736	.680	.990
B6	307.6538	3095.290	.784	.990
C1	307.6538	3137.407	.695	.990
C2	307.3654	3119.452	.849	.990
C3	307.3654	3119.727	.817	.990
C4	307.7885	3130.445	.719	.990
C5	307.9231	3099.680	.826	.990
D1	307.7885	3133.229	.661	.990
D2	307.9038	3094.206	.820	.990
D3	307.8077	3122.982	.681	.990
D4	307.7308	3110.005	.659	.990
D5	307.6154	3092.241	.806	.990
E1	307.4231	3100.916	.768	.990
E2	307.3462	3116.858	.779	.990
E3	307.5769	3119.465	.707	.990
E4	307.5769	3130.445	.740	.990

(ต่อ)

ตารางที่ จ.1 (ต่อ)

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E5	307.6346	3137.178	.641	.990
F1	307.7308	3110.005	.659	.990
F2	307.7692	3126.338	.789	.990
F3	307.7500	3128.544	.661	.990
F4	307.3654	3119.727	.817	.990
G1	307.6346	3135.962	.710	.990
G2	307.6154	3106.320	.806	.990
G3	307.6731	3128.852	.725	.990
G4	307.6154	3123.300	.640	.990
H1	307.3654	3104.119	.845	.990
H2	307.5577	3121.585	.790	.990
H3	307.3269	3136.107	.631	.990
I1	307.7308	3114.083	.659	.990
I2	307.3654	3119.727	.817	.990
I3	307.4038	3121.226	.853	.990
I4	307.3654	3104.119	.845	.990
I5	307.6346	3135.962	.710	.990
J1	307.7115	3097.503	.748	.990
J2	307.9231	3099.680	.826	.990
J3	307.3846	3123.614	.744	.990
J4	307.5962	3094.402	.773	.990
J5	307.3846	3134.241	.605	.990
K1	307.5000	3136.529	.635	.990
K2	307.4231	3128.759	.730	.990
K3	307.6154	3095.849	.776	.990
K4	307.3462	3140.270	.600	.990

(ต่อ)

ตารางที่ จ.1 (ต่อ)

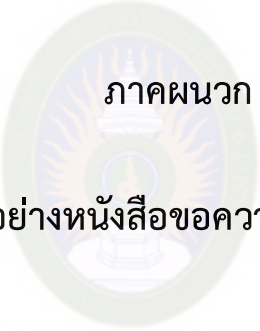
Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L1	307.5769	3124.406	.786	.990
L2	307.5000	3141.706	.711	.990
L3	307.7500	3128.544	.661	.990
L4	307.2885	3126.209	.669	.990
L5	307.4808	3118.098	.827	.990
L6	307.3654	3136.668	.692	.990
L7	307.1346	3121.805	.681	.990
L8	307.6346	3135.962	.710	.990
M1	307.7885	3132.915	.715	.990
M2	307.8077	3122.551	.685	.990
M3	307.7885	3135.268	.660	.990
M4	307.7692	3119.436	.673	.990
M5	307.8077	3127.492	.619	.990
N1	307.4615	3116.214	.755	.990
N2	307.3654	3105.256	.796	.990
N3	307.3654	3122.393	.761	.990
N4	307.4615	3142.920	.579	.990
N5	307.5385	3128.567	.732	.990
O1	307.5962	3135.304	.635	.990
O2	307.8077	3122.982	.681	.990
O3	307.5769	3124.719	.756	.990
O4	307.4615	3116.214	.755	.990
O5	307.7500	3123.368	.789	.990
O6	307.3077	3142.962	.622	.990
O7	307.4038	3123.736	.680	.990
P1	307.3654	3119.727	.817	.990

(ต่อ)

ตารางที่ จ.1 (ต่อ)

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P2	307.9231	3099.680	.826	.990
P3	307.9038	3094.206	.820	.990
P4	307.3654	3119.727	.817	.990
P5	307.3654	3104.119	.845	.990
P6	307.7115	3097.503	.748	.990
P7	307.3846	3123.614	.744	.990
Q1	307.3846	3134.241	.605	.990
Q2	307.6154	3095.849	.776	.990
Q3	307.5000	3141.706	.711	.990
Q4	307.2885	3126.209	.669	.990
Q5	307.1346	3121.805	.681	.990
Q6	307.7885	3135.268	.660	.990

Cronbach's Alpha = .990, N of Items = 90, N of Cases = 52



ภาคผนวก ฉ

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ รศรป. ว ๐๑๓๕/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไธสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายอิทธิศักดิ์ อักษรเวชรหัสประจำตัว ๖๑๙๒๖๒๐๙๐๑๐๘ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โภศลกิตติอัมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๓



ที่ รศรป. ว ๐๑๓๕/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงห์เลิศ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายอิทธิศักดิ์ อักษรเวชรหัสประจำตัว ๖๑๙๒๖๒๐๙๐๑๐๘ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

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



ที่ รศรป. ว ๐๑๓๕/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยา กุลสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายอิทธิศักดิ์ อักษรเวชรหัสประจำตัว ๖๑๙๒๖๒๐๙๐๑๐๘ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

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



ที่ รศรป. ว ๐๑๓๕/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสมพงษ์ รัตนฤทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายอิทธิศักดิ์ อักษรเวชรหัสประจำตัว ๖๑๙๒๖๒๐๙๐๑๐๘ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๑๓๕/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายนิพัทธ์ นิเต็ม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายอิทธิศักดิ์ อักษรเวชรหัสประจำตัว ๖๑๙๒๖๒๐๙๐๑๐๘ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

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



ภาคผนวก ช

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมระดมความคิดเห็น

1. ตัวแทนผู้บังคับบัญชา

- 1.1 นายตรีวิทย์ นันทนพงศ์ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดร้อยเอ็ด สาขาเสลภูมิ
- 1.2 นายอภิชาติ เตชเพ็ญพันธ์ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม สาขาเชียงใหม่
- 1.3 นางสาวณฤมล สายเมือง ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม
- 1.4 นายธนากร อนุชา ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม
- 1.5 นายกิตติพล งามยิ่ง ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดขอนแก่น สาขาพล

2. ตัวแทนผู้ใต้บังคับบัญชา

- 2.1 นายวัชรินทร์ การนา ตำแหน่ง นายช่างรังวัดชำนาญงาน สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์
- 2.2 นายพงษ์พันธ์ จันทระเศรษฐ์ ตำแหน่ง นายช่างรังวัดชำนาญงาน สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม
- 2.3 นายปรมินทร์ จันทะสีลา ตำแหน่ง นายช่างรังวัดปฏิบัติการ สำนักงานที่ดินจังหวัดขอนแก่น
- 2.4 นายชาญยุทธ ประมั่งคะตา ตำแหน่ง นายช่างรังวัดชำนาญงาน สำนักงานที่ดินจังหวัดร้อยเอ็ด
- 2.5 นางปурดา พลชัย ตำแหน่ง นายช่างรังวัดชำนาญงาน สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม

สาขาบรบือ

3. ผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะผู้บริหาร

- 3.1 นางสาวน้อมจิต มระราชลี ตำแหน่ง นักวิชาการที่ดินชำนาญการพิเศษ สำนักงานที่ดินจังหวัดขอนแก่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- 3.2 พันจ่าโทสุพิทย์ ไสวงาม ตำแหน่ง นักวิชาการที่ดินชำนาญการพิเศษ สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม
- 3.3 นายสรยุทธ ชุมศรี ตำแหน่ง นักวิชาการที่ดินชำนาญการพิเศษ สำนักงานที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์
- 3.4 นายกิตติ แพงศรี ตำแหน่ง นักวิชาการที่ดินชำนาญการพิเศษ สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม
- 3.5 นายวุฒิเวช ภูทองไชย ตำแหน่ง นักวิชาการที่ดินชำนาญการพิเศษ สำนักงานที่ดินจังหวัดร้อยเอ็ด

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญยื่นรูปแบบ

1. นายธัญญวัฒน์ ชาญพินิจ ตำแหน่ง รองผู้ว่าราชการจังหวัดมหาสารคาม
2. นายธีระ แก้วไกรสร ตำแหน่ง เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม
3. นายพัชรภณัฐ วงศ์เพ็ชรพูน ตำแหน่ง เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม สาขาบริบือ
4. นายคเชนทร์ คุณเมือง ตำแหน่ง เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดร้อยเอ็ด สาขาเกษตรวิสัย
5. นายยงยุทธ ผุดผ่อง ตำแหน่ง เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดขอนแก่น สาขาสีชมพู



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ซ

ภาพประกอบการทำวิจัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพที่ ซ.1 ภาพประกอบในการจัดประชุมระดมความคิดเห็น (Focus Group Discussion)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การเผยแพร่ผลงานวิจัย

Itthisak Aksornvej, Sanya Kenaphoom, Saovalak Kosonkittiumporn, Yupaporn Yupas and Phakdee Phosing. (2021). The Competency Development Model of the Provincial and Branches Land Office Administrators in the Central Northeastern Region. *Annals of R.S.C.B.*, ISSN: 1583-6258, 25(6), 16396–16405.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายอิทธิศักดิ์ อักษรเวช
วันเกิด	18 สิงหาคม 2517
สถานที่เกิด	ตำบลโคกยาง อำเภอเหนือคลอง จังหวัดกระบี่
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 555/96 หมู่ที่ 1 ตำบลท่าสองคอน อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 44120
สถานที่ทำงาน	สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม สาขาบรบือ
ตำแหน่ง	นายช่างรังวัดอาวุโส หัวหน้าฝ่ายรังวัด

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2541 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วศ.บ.)
สาขาวิชาวิศวกรรมสำรวจ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พ.ศ. 2560 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- พ.ศ. 2564 รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.)
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม