ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

เกียรติศักดิ์ ธรรมเสนา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน

ชื่อเรื่อง

ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

โดย

เกียรติศักดิ์ ธรรมเสนา

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ ไตรแสง)

วันที่ 15 เดือน พ.ย พ.ศ. 55

กรรมการที่ปรึกษา .....

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)

วันที่ 15 เดือน พ.ย พ.ศ. 55

กรรมการที่ปรึกษา .....

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)

วันที่ 16 เดือน พ.ย พ.ศ. 55

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธุ์ สโรบล)

วันที่ 21 เดือน พ.ย พ.ศ. 55

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จาตุพงศ์ วาฤทธิ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 22 เดือน พ.ย. พ.ศ. 55

ชื่อเรื่อง ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ชื่อผู้เขียน นายเกียรติศักดิ์ ธรรมเสนา

ชื่อปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน

ประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ ไตรแสง

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน(Multistage Random Sampling) จำนวนทั้งสิ้น 330 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่สัมพันธ์กัน(T – test dependent) ผลการศึกษาพบว่า

1. ขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับดังนี้ ขีดความสามารถทางจริยธรรมอยู่ในระดับสูง รองลงมาได้แก่ ขีดความสามารถเฉพาะด้าน ขีดความสามารถทางการเมืองและขีดความสามารถการทำงาน ตามลำดับ สำหรับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับดังนี้ ขีดความสามารถทางจริยธรรม ขีดความสามารถเฉพาะด้าน ขีดความสามารถการทำงานอยู่ในระดับสูงตามลำดับ ส่วนขีดความสามารถทางการเมืองอยู่ในระดับปานกลาง

2. ขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นเพศชายสูงกว่าเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ส่วนประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาเปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านขีดความสามารถเกี่ยวกับคนมากกว่าขีดความสามารถเกี่ยวกับงานในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารปกครองส่วนท้องถิ่น และขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่สูงกว่าขีดความสามารถที่เป็นจริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้เสนอกระบวนการพัฒนาบนพื้นฐานแนวคิดการพัฒนาเชิงขีดความสามารถ(competency – based approach) เพื่อให้กรอบของตัวแบบขีดความสามารถมีความถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการในยุคปัจจุบันและเพื่อเป็นการลดช่องว่างขีดความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ โดยให้ความสำคัญด้านการบริหารบุคลากรมากที่สุด รองลงมาให้ความสำคัญด้านการสร้างทีมงาน การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง การบริหารองค์การ และการสร้างแนวร่วม ตามลำดับซึ่งถือว่าเป็นขีดความสามารถที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับแนวทางการพัฒนาใช้วิธีการฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือสัมมนา การสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การขอรับคำปรึกษาข้อแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ และการศึกษาดูงานเป็นสำคัญ

Title	The Competency Level of Local Administrative Organization Executives in Chiang Mai
Author	Mr. Keattisak Thammasana
Degree of	Master of Public Administration in Public and Private Organization Administration
Advisory Committee Chairperson	Assistant Professor Dr. Apichart Traisaeng

ABSTRACT

This study was conducted to investigate: 1) The expected competency and the actual competency level of administrative organization executives in Chiang Mai; 2) the competency gap between the expected competency and the actual competency of the executives; and 3) a guidelines for the development of the competency of the executives. The samples group was obtained by multistage random sampling. A set of questionnaires was used for data collection administered with 330 executives. Obtained data were analyzed for finding percentage, frequency, mean, and standard deviation. T-test dependent was also used for finding the difference of an average mean score between the two sample groups. Results of the study revealed the following:

1.As a whole, the respondents had a high level of the expected competency in all aspects as follows: ethics, specific capability, politics, and work performance, respectively. However, they had a moderate level of the actual competency in the following: ethics, specific capability, work performance, and politics, respectively.

2.Male respondents had a higher level of expected competency than female respondents with the significance level at .05. Likewise, male respondents had a higher level of actual competency than female respondents with the significance level at .05. It was found that work experience had no effect on the expected and actual competency of the respondents.

3.The expected competency of the respondents was higher than the actual competency of the respondents based on specific capability and politics with the significance level at .01. Thus, each aspect of the competency must be developed. However, there was no difference between the expected and the actual competency in ethics of the respondents.

4.With regards to a guidelines for the development of the competency of the respondents, the researcher proposed the competency – based approach in order to make the competency level scope be correct. This must conform to the current needs and reduce the competency gap of administration of the respondents. The following were suggested for the competency development: training, action meeting or seminar, pursuing study support, excellent action study, counseling, suggestions of specialists or academicians, learning through actual practice, learning through computer, and educational tour.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ ไตรแสง ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี และอาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์ คณะกรรมการที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำ และให้แนวคิด ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน และให้กำลังใจมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและระลึกในพระคุณของอาจารย์ จึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพ

เกียรติศักดิ์ ธรรมเสนา

พฤศจิกายน 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(12)
สารบัญภาพผนวก	(19)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	7
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	11
แนวคิดและทฤษฎี	11
กรอบแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ	11
กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น	32
กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	54
แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	74
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	81
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	91
การเก็บรวบรวมข้อมูล	100
การวิเคราะห์ข้อมูล	

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์
ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ 111
ผลการศึกษาระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ 118
ส่วนที่ 2 ช่องว่างขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ 151
ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ 156
ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ 163
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 169
สรุปผลการวิจัย 169
ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ 170
ขีดความสามารถที่คาดหวังและที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ 170
ช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ 172
แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ 173
อภิปรายผลการวิจัย 174

หน้า

ข้อจำกัดในการวิจัย 181

ข้อเสนอแนะ 182

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 182

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ 182

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป 183

บรรณานุกรม 184

ภาคผนวก 189

ภาคผนวก ก แบบสอบถามขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ 190

ภาคผนวก ข ตารางแสดงค่าดัชนีคุณภาพของเครื่องมือ 199

ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 204

ภาคผนวก ง รายชื่อผู้ที่มีประสบการณ์และเกี่ยวข้องกับการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 206

ภาคผนวก จ ประวัติผู้วิจัย 208

สารบัญ

ตาราง		หน้า
1	เกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม	28
2	ตัวอย่างเกณฑ์ขีดความสามารถในการแก้ปัญหา	29
3	แบบของผู้นำตามทฤษฎีต่าง ๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน	64
4	ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา	77
5	ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่แยกรายอำเภอ	92
6	สัดส่วนของจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะทางการปกครอง	94
7	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล	95
8	การระบุโครงสร้างขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่และการสร้างแบบสอบถาม	102
9	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่	112
10	การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขีดความสามารถที่คาดหวังในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ (N = 330)	114
11	การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขีดความสามารถที่เป็นจริงในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ (N = 330)	115
12	การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถที่เป็นจริงในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน (N = 330)	116
13	ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและที่เป็นจริงเกี่ยวกับงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (N = 330)	119
14	เปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงเกี่ยวกับงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ (N = 330)	124

ตาราง		หน้า
15	ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและที่เป็นจริงเฉพาะด้านของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (N = 330)	128
16	เปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงเฉพาะด้านของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ (N = 330)	132
17	ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและที่เป็นจริงเฉพาะด้านของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (N = 330)	137
18	เปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของความสามารถทางการเมืองของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (N=330)	140
19	ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและที่เป็นจริงทางจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (N = 330)	141
20	เปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของความสามารถทางจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (N=330)	146
21	เปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ (N=330)	150
22	ช่องว่างขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ (N = 330)	154
23	แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	157
24	ข้อเสนอแนะของขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่	164

-

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	16
2	ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของขีดความสามารถ ทักษะ ความรู้ คุณลักษณะ	19
3	การกำหนดขีดความสามารถ	22
4	Performance Management System	23
5	การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	31
6	โครงสร้างเทศบาล	41
7	โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล	45
8	โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด(ฉบับที่ 3) พ.ศ.2546	51
9	แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ(Continuum of Leadership Behavior)	66
10	แสดงตาข่ายการจัดการของโรเบอร์ต เบลค และ เจน มูตัน	68
11	กรอบแนวคิดในการวิจัย	90

บทที่ 1
บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกของเราแตกต่างไปจากสมัยก่อนเป็นอย่างมากได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นโลกาภิวัตน์เพราะอิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่ผลักดันให้กลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ นิยมเศรษฐกิจแบบเสรี และเกิดกระแสประชาธิปไตยอย่างรุนแรง ปรากฏการณ์เช่นนี้ทำให้เป็นสังคมที่แข่งขันกันด้วยความรู้ ทักษะ เทคโนโลยี นวัตกรรม และการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ เพื่อคงสถานภาพของการบริหารงานขององค์การประกอบด้วย คน เงิน วัตถุดิบ การจัดการ ตลาด เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ นั้น เป็นที่ยอมรับกันอย่างสากลว่า "คน" เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดในการบริหารงานขององค์การ ทั้งนี้เพราะคนจะทำหน้าที่ "บริหาร" ทรัพยากรอื่น ๆ จนกลายเป็นผลผลิตซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของสินค้าหรือการบริการขึ้นอยู่กับประเภทและวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังที่ เมกกินสัน (1995 อ้างใน รัชฎา ณ น่าน. 2550: 1) ได้กล่าวว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุ หรือสินค้าทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ได้ แต่มนุษย์ก็ยังถือว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจและขณะเดียวกันก็มีคุณค่าและเกียรติภูมิ หากองค์การใดที่ขาดซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน หรือไม่สามารถที่จะบริหารบุคลากรภายในองค์การของตนให้ปฏิบัติตามได้แล้วการบริหารองค์การก็ไม่สามารถที่จะบรรลุยังเป้าหมายที่วางไว้ได้ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต่อองค์การไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานในภาครัฐหรือภาคเอกชนซึ่งหลักการสำคัญในการบริหารงานบุคคลขององค์การก็คือ ความพยายามที่จะต้องดึงดูดให้คนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานให้ได้ องค์การใดที่สามารถสรรหา พัฒนาและธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมพร้อม ๆ กับการเพิ่มพูนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์การ ตามทันเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการองค์การ ที่มีความรอบรู้ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแบบมืออาชีพ อันส่งผลให้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขันได้ในระดับสากล ดังนั้นไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงจากยุคข้อมูลข่าวสารไปสู่สังคมแห่งการแข่งขันด้วยองค์ความรู้มากเพียงใด ทรัพยากรที่องค์การต้องการจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าปราศจากทรัพยากรบุคคล

ในการพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จโดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่ได้ตั้งไว้ ไม่ว่าภาครัฐหรือภาคเอกชนจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์การจึงเป็นเหตุผลหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่องค์การต่างเลือกที่จะลงทุนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบุคลากรของตน โดยจะเห็นได้จากองค์การหลายแห่งมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในส่วนของประเทศไทยหลังจากมีการปฏิรูประบบราชการทำให้เกิดกระบวนการกระจายอำนาจทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น เป้าหมายหลักของการพัฒนาภาครัฐจะเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นการให้อำนาจในการปกครองคนเอง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบชุมชน และมีการดำเนินการการปกครองคนเองตามอุดมการณ์ประชาธิปไตยซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการบริการสาธารณะให้ทั่วถึงและตรงกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นส่งผลให้บุคลากรของท้องถิ่นต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มีขีดความสามารถที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในการให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติถึงความสำคัญของการกระจายอำนาจการปกครองให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในมาตรา 78 และมาตรา 281 ถึงมาตรา 290 ซึ่งมีเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการกำหนดนโยบาย การจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคลท้องถิ่น และการบริหารการเงินการคลังตามหลักการปกครองตนเองและหลักความต้องการของประชาชนภายใต้กรอบของกฎหมาย จัดแบ่งภารกิจในการจัดบริการสาธารณะระหว่างรัฐบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดสรรทรัพยากรทางการเงินการคลังและบุคลากรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจัดตั้งคณะกรรมการกระจายอำนาจเพื่อส่งเสริมและติดตามประเมินผลการกระจายอำนาจ

หลักการสำคัญของการกระจายอำนาจตามกฎหมายข้างต้นมี 3 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่งหลักความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการกำหนดนโยบาย การบริหารงานบุคคล และการบริหารการเงินการคลังของตนเองภายใต้กรอบของกฎหมายและภายใต้หลักความเป็นรัฐเดี่ยวในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ประการที่สองหลักการจัดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐในการบริหารราชการแผ่นดินโดยกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบการจัดบริการสาธารณะระดับชุมชน ราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาครับผิดชอบการดำเนินภารกิจของรัฐในระดับประเทศและในระดับ

ภูมิภาค และให้คำปรึกษา สนับสนุน และกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงเท่าที่จำเป็น และประการที่สามหลักประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ(ประหยัด) และประสิทธิผล(สำเร็จตามเป้าหมาย) มีคุณภาพมาตรฐาน บริหารงานอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้เป็นโอกาสให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยมี 5 ประเภทได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด(อบจ.) เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.) กรุงเทพมหานคร และ เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนจังหวัด(อบจ.) รับผิดชอบงานจัดบริการสาธารณะในระดับจังหวัด รับผิดชอบงานที่มีความคาบเกี่ยวหรือซ้ำซ้อนระหว่างพื้นที่ รับผิดชอบงานจัดบริการสาธารณะขนาดใหญ่หรือมีค่าใช้จ่ายสูงเกินกว่าความสามารถของเทศบาลหรือองค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.) และมีหน้าที่ประสานงานจัดบริการสาธารณะร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ภายในจังหวัด เทศบาลมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดบริการสาธารณะในเขตพื้นที่ชุมชนเมืองที่มีความเจริญหรือมีความหนาแน่นของประชากรสูง องค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.) เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กที่สุดที่มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดบริการสาธารณะในระดับตำบลที่เป็นพื้นที่ชนบทหรือมีความเจริญไม่มากนัก ส่วนกรุงเทพมหานครมีบทบาทเหมือนกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) และเทศบาลเนื่องจากเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับจังหวัด อีกทั้งมีหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะโดยตรง และเมืองพัทยามีบทบาทหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะเหมือนกับเทศบาล (วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2548: 3-7)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะเป็นหน่วยบริหารราชการส่วนท้องถิ่นต้องมีสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น โดยมีนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นนักบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบกำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ นโยบายและแผน วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สั่งการ อนุญาตและอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีการพัฒนาในระดับสูง มีศักยภาพในการพัฒนาและเติบโตอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านการท่องเที่ยว เศรษฐกิจ และการลงทุน จนเป็นเมืองเศรษฐกิจที่ใหญ่ที่สุดในภาคเหนือรองจากกรุงเทพมหานคร เป็นจังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและวัฒนธรรมมากมายมีประวัติอันยาวนาน ซึ่งเป็นที่ตั้งของอาณาจักรล้านนาในสมัยโบราณ มีภาษา

ล้านนา(คำเมือง) เป็นภาษาท้องถิ่น มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างกับจังหวัดอื่น ๆ ทั้งด้านประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงาน การปกครองด้านการปกครองส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 25 อำเภอ 204 ตำบล 2,066 หมู่บ้าน และการปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) มีจำนวน 211 แห่ง แบ่งออกเป็น 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด, 1 เทศบาลนคร, 4 เทศบาลเมือง, 93 เทศบาลตำบล, 113 องค์การบริหารส่วนตำบล (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่, 2553)

สิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่จะต้องบริหารคนให้เหมาะสมกับงาน ต้องมีทักษะในการบริหารคน เพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานตามเป้าหมาย ความเป็นผู้บริหารถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การดูแลการจูงใจจะต้องนำก่อนทำเป็นตัวอย่างตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ชื่นชมยินดี นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีบทบาทที่สำคัญที่จะนำทีมงานของตนเองไปสู่ความสำเร็จภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย(Fiedler 1994 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม, 2550: 22–23)

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ โดยเฉพาะขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน ขีดความสามารถทางการเมือง และขีดความสามารถทางจริยธรรมมีความจำเป็นต่อการบริหารงานในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการเอาแนวคิดขีดความสามารถมาเป็นปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะขีดความสามารถเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์การ

คำถามการวิจัย

คำถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ มีดังต่อไปนี้

1. ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่เป็นอย่างไร โดยมีคำถามย่อยดังนี้

1.1 ขีดความสามารถที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถเกี่ยวกับคน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถทางการเมือง ขีดความสามารถทางจริยธรรม ที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นอย่างไร

1.2 ขีดความสามารถที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถเกี่ยวกับคน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถทางการเมือง ขีดความสามารถทางจริยธรรม ที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นอย่างไร

2. ช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นอย่างไร

3. การพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการศึกษาเรื่อง ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1.1 ศึกษาขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถเกี่ยวกับคน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถทางการเมือง ขีดความสามารถทางจริยธรรม

1.2 ศึกษาขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถเกี่ยวกับคน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถทางการเมือง ขีดความสามารถทางจริยธรรม

1.3 ศึกษาเปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

2. เพื่อศึกษาช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับผลประโยชน์จากการที่ได้มีการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ มีดังต่อไปนี้

1. ทำให้ทราบถึงขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

2. เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ในรูปแบบที่เหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ กำหนดขอบเขตการวิจัยได้ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน

จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบไปด้วย ขีดความสามารถ 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านขีดความสามารถการทำงาน ด้านขีดความสามารถเฉพาะด้าน ด้านขีดความสามารถทางการเมือง และด้านขีดความสามารถทางจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตด้านประชากรที่ศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบไปด้วย

1. นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 37 คน ประกอบด้วยนายกเทศมนตรี จำนวน 17 คน และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 20 คน

2. รองนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 73 คน ประกอบด้วยรองนายกเทศมนตรี จำนวน 34 คน และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 39 คน

3. ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 37 คน ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล จำนวน 17 คน และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 20 คน

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ในการวิจัยครั้งนี้ เรื่อง ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการไว้ดังต่อไปนี้

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่

1. นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง หัวหน้าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ควบคุมและรับผิดชอบการบริหารราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายและเป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงานส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัดเชียงใหม่

2. รองนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง เป็นรองหัวหน้าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ช่วยควบคุมและรับผิดชอบการบริหารราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายในจังหวัดเชียงใหม่

3. ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง เจ้าหน้าที่ฝ่ายประจำที่ต้องทำงานช่วยเหลือในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือเป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537

4. หัวหน้าส่วนราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง เจ้าหน้าที่ฝ่ายประจำส่วนราชการภายในและกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือเป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537

ขีดความสามารถ(Competency) หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่แสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะอื่น ๆ ในการทำงานซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์และโอกาสให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด โดยคนที่มีขีดความสามารถ (Competency) เหมาะสมกับลักษณะงานนั้น ๆ มากกว่าย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จได้สูงกว่าคนที่มีขีดความสามารถ(Competency) น้อย โดยในการวิจัยได้พิจารณาใน 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน และสมรรถนะเกี่ยวกับคน ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเมือง สมรรถนะด้านจริยธรรม

ขีดความสามารถในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นต้องอาศัยทักษะ ทัศนคติและความสามารถในหลายด้านด้วยกันประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการคาดการณ์ถึงทิศทางของระบบการบริหาร งานในองค์การ ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ต่าง ๆ และมีความรู้ความเข้าใจถึงแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

2. การมุ่งผลลัพธ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่เป็นอยู่ รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน และกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

3. การแก้ไขปัญหา หมายถึง มีความสามารถในการระบุหรือหยั่งรู้ปัญหาพร้อมทั้งสามารถแสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนความสามารถในการชักจูง หว่านล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่นและทำให้ผู้อื่นประทับใจหรือสนับสนุนในความคิดเห็นของตน ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานตามเป้าหมายขององค์การ และระหว่างหน่วยงาน

5. การสร้างทีมงาน หมายถึง การจูงใจให้เกิดการรวมกลุ่มสร้างสรรค์ผลงาน ส่งเสริมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม ไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ประสานสัมพันธ์ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมงานเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

ขีดความสามารถเฉพาะด้าน หมายถึง ความสามารถในการสั่งสม พัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วยทักษะและความรู้ ได้แก่

1. การบริหารองค์การ หมายถึง การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการขององค์การ และการมีวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางขององค์การในทางสร้างสรรค์และทันสมัย

2. การบริหารบุคคล หมายถึง การแสวงหา รักษาและพัฒนาบุคลากรขององค์การให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานให้กับองค์การ

3. การบริหารกฎหมายและระเบียบวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง หมายถึง มีความรู้และเข้าใจในกฎหมายและระเบียบวิธีการบริหารงานที่เกี่ยวข้อง และสามารถบริหารงานได้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ

4. การบริหารการเงิน หมายถึง ความสามารถในการวางแผนการบริหารและจัดสรรเงินอย่างรอบคอบ ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ

5. การจัดการระบบสารสนเทศ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมการบริหารงานให้สะดวก รวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพ

ขีดความสามารถทางการเมือง หมายถึง ความสามารถในการใช้อำนาจและบทบาทที่มีในการสร้างความสมดุลระหว่างบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยทักษะ ทัศนคติ ความรู้ ได้แก่

1. การสร้างแนวร่วม หมายถึง การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรม เพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมือที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์การและระหว่างหน่วยงาน

2. การเจรจาต่อรอง หมายถึง การสร้างการยอมรับในการจัดแบ่งทรัพยากรและผลประโยชน์ภายในองค์การ รวมทั้งบทบาทของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยเกิดการยอมรับตามข้อเสนอของส่วนรวม ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์การ

3. การจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง การตระหนักถึงความแตกต่างและความหลากหลาย สามารถในการปรับตัวและควบคุมบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ และช่วยประสานรอยร้าวหรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ

ขีดความสามารถทางจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนวิชาชีพของตนโดยมุ่งผลประโยชน์ของประชาชนและส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อธำรงศักดิ์ศรีของอาชีพและเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันภารกิจขององค์การให้บรรลุตามเป้าหมาย ประกอบด้วย มูลเหตุจูงใจ ทัศนคติและลักษณะเฉพาะได้แก่

1. ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย สามารถแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างตรงไปตรงมา

2. ความรับผิดชอบ หมายถึง การบริหารงานโดยคำนึงถึงการบรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ รวมทั้งมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคม

3. การมีส่วนร่วม หมายถึง การสร้างผลงานตามความคาดหวังของประชาชน รวมทั้งการยอมรับต่อบทบาทของประชาชนในการเป็นผู้รับบริการสาธารณะ

4. การนำองค์การ หมายถึง การสร้างความไว้วางใจและการจูงใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างความรู้สึกรักและหวงแหนภาพลักษณ์ของบุคลากรต่อองค์การ

5. การรักษาวินัยตนเอง หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมและวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงานให้เป็นไปตามบรรทัดฐานและกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ

6. การตระหนักถึงคุณธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความเสียสละ อุทิศตนเองในการมุ่งสร้างผลประโยชน์สาธารณะและไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมและเรียบเรียงแนวคิดและทฤษฎี รวมไปทั้งผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.กรอบแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ(Competency)

2.กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น(Local Government)

3.กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ(Leadership)

4.แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Development)

5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ

แนวคิดเกี่ยวเรื่องกับขีดความสามารถ (Competency) ได้เริ่มต้นในปี ค.ศ.1970 (พ.ศ. 2513) โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The US State Department) ได้ว่าจ้างบริษัท Mcber ภายใต้การนำของศาสตราจารย์ Dr. David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรขององค์การ โดยสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากร ซึ่งบริษัทพบว่า เมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับคะแนนสอบของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกมา ผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงบางคนมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง แต่บางคนที่มีผลคะแนนสอบไม่ค่อยสูงมากนักกลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน David C. McClelland จึงได้เริ่มทำการศึกษาวิจัย โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ อีก 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview : BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์ที่สอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยคำถาม 6 ข้อ คือ สอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์การทำงานที่ล้มเหลว 3 ข้อ หลังจากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ผลเพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม โดย David C. McClelland

เรียกคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) ว่า ขีดความสามารถ (Competency)

ต่อมา ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการในประเทศสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งต่าง ๆ นั้น บุคคลจะต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและบรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งภาคธุรกิจเอกชนหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายและได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

องค์การธุรกิจหลายแห่งในประเทศไทยได้ตื่นตัวและนำระบบขีดความสามารมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิเช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทเอไอเอส จำกัด(มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้ามอร์เตอร์(ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในปัจจุบันภาคราชการของไทย ได้เห็นความสำคัญและให้ความสนใจในการนำระบบขีดความสามารถมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) ได้จ้างบริษัท HAY Group มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบขีดความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยจัดตำแหน่งต่าง ๆ ในภาคราชการเป็น 18 กลุ่มงาน (Job Family) และกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีขีดความสามารถหลักร่วมกัน 5 ขีดความสามารถ แต่ละกลุ่มงานมีขีดความสามารถประจำกลุ่มงาน ๆ ละ 3 ขีดความสามารถ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน (เลิศชัย สกลเสาวภาคย์, 2550: 10 – 11)

ความจำกัดความของ “ขีดความสามารถ” นักวิชาทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันมากมาย รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) ที่เป็นผู้กำหนดต้นแบบขีดความสามารถของข้าราชการพลเรือน ตามที่ผู้วิจัยนำมาเสนอดังต่อไปนี้

McClelland (1973) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ขีดความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (1982) กล่าวว่า “Competency is an underlying characteristics of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job” หมายถึง ขีดความสามารถคือคุณลักษณะพื้นฐาน(Underlying haracteristic) ของบุคคล ได้แก่

แรงจูงใจ(Motive) อุปนิสัย(Trait) ทักษะ(Skill) จินตภาพส่วนตน(Self-Image) หรือบทบาททางสังคม(Social Role) หรือองค์ความรู้(Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า "Competency is an underlying characteristics of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation" หมายถึง ขีดความสามารถคือคุณลักษณะพื้นฐาน(Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ(Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์(Self-Concept) ความรู้(Knowledge) และทักษะ(Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล(Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง(Criterion-Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Dubois and Rothwell (2004) กล่าวว่า ขีดความสามารถ หมายถึง "characteristics that individuals have and use in appropriate, consistent ways in order to achieve desired performance." คือ คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ทางสังคมลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

HAY Group (2547) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคลในระดับโลก ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ขีดความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น (รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. 2553: ระบบออนไลน์)

ขีดความสามารถในนิยามของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) ได้กำหนดนิยามความหมายของ ขีดความสามารถ(Competency) คือ "คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร" กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงขีดความสามารถใดขีดความสามารถหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น ขีดความสามารถการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า "ขีดความสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการอะไร" นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของ

บุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงขีดความสามารถของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ขีดความสามารถ ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดขีดความสามารถการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือ การให้บริการประชาชน การทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

ชูชัย สมิทธิไกร (2550: 27-28) กล่าวว่า ขีดความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 61) กล่าวว่า ขีดความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549: 27) ได้ให้คำจำกัดความว่า ขีดความสามารถ หมายถึง ทัศนคติ อุปนิสัย ทักษะ และพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นนิสัยที่แก้จริงของคน ๆ นั้น ไม่ใช่การแสแสร้ง ไม่เหมือนกับพฤติกรรมที่สามารถแสแสร้งแกล้งทำได้ชั่วคราว ถ้าคนไหนมีความสามารถเรื่องการบริการไม่ว่าคน ๆ นั้น จะอยู่ที่ไหน อยู่กับใคร เขาจะแสดงออกถึงความมีน้ำใจในการให้บริการคนอื่นเสมอ แต่ถ้าเขามีเพียงพฤติกรรมเขาจะแสดงออกกับคนเพียงบางคนเพียงบางสถานที่หรือบางเวลาเท่านั้น เราจะสังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมกับความสามารถได้ชัดเจน

ดังนั้นหากพิจารณาองค์ประกอบของขีดความสามารถจึงสามารถมองในหลายแง่มุมตามนักคิดได้นำเสนอ แต่อย่างไรก็ตามความหลากหลายดังกล่าวยังได้แสดงให้เห็นถึงจุดยืนร่วมกันอยู่ กล่าวคือ องค์ประกอบของขีดความสามารถนั้นจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ

อยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ไม่สามารถรับรู้ได้จากภายนอก ได้แก่ ในเรื่องของมูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะและมโนภาพของตนเอง ซึ่งเห็นได้จากทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และส่วนที่สามารถรับรู้จากภายนอก ได้แก่ ความรู้ ทักษะ อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้ได้นำกรอบข้อเสนอองค์ประกอบของขีดความสามารถของ Spencer, L.M. and Spencer, S.M. มาเป็นแนวทางในการศึกษา

การพัฒนา Competency Model 5 ขั้นตอน

1.ศึกษาธรรมชาติและวัฒนธรรมของงาน ในมิติของ Front Office หรือในกระบวนการของงาน และ Back Office หรือในหน้าที่ของงาน

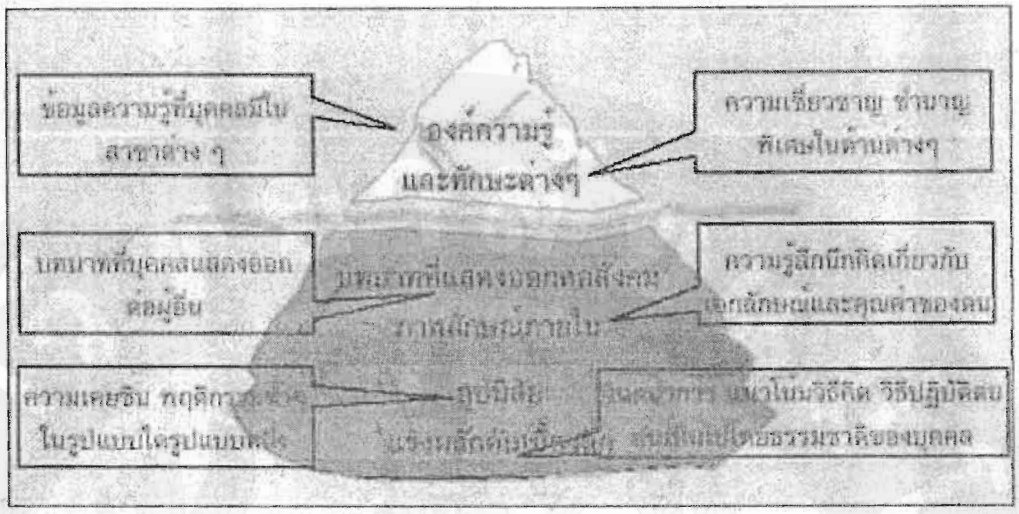
2.วิเคราะห์งานเพื่อจัดกลุ่มและระดับงาน สำหรับเป็นพื้นฐานในการกำหนดความสามารถ

3.กำหนดความสามารถจากงาน วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์การ ได้แก่ Core Competencies ที่ทุกคนต้องมี และ Operational Competencies

4.จำแนกระดับความสามารถจากง่าย-ยาก

5.การนำไปใช้พิจารณา เช่น ระบบผลตอบแทน(Rewarding System) การประเมินผลงาน(Performance Mgt System)

จากความหมายของขีดความสามารถที่กล่าวมาแล้ว แนวคิดในเรื่องขีดความสามารถสามารถอธิบายได้ด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง(Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่สามารถเห็นและพัฒนาได้ง่ายเป็นส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ องความรู้(Knowledge) และทักษะ(Skill) ต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ คือ แรงจูงใจ(Motive) อุปนิสัย(Trait) ภาพลักษณ์ภายใน(Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม(Social Role) โดยส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548)

พบว่ามีผู้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะร่วมที่จัดเป็นองค์ประกอบของขีดความสามารถไว้หลายท่าน ดังเช่น

McClelland (1973) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบหลัก 5 ประการ ดังนี้

1.ความรู้(Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

2.ทักษะ(Skill) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกฝนปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ

3.ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง(Self-Concept) คือ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

4.บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล(Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5.แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน(Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จมักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

จากข้อความข้างต้นกล่าวได้ว่าองค์ประกอบของขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานตามปกติ

ความหมายแต่ละองค์ประกอบของขีดความสามารถหลัก มีดังนี้

1. ความรู้(Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รูทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ(Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ทักษะด้านการบริหารงาน/จัดการงาน(Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน(Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนที่ทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3. ความสามารถ(Ability) หมายถึง ความสามารถเชิงปัญญาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น

4.คุณลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristics) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้น ๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ

แรงผลักดันเบื้องลึก ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางกายภาพอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์การ

ความแตกต่างระหว่างขีดความสามารถกับความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/คุณลักษณะ

เนื่องจากขีดความสามารถเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจาก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงส่งผลให้คนทั่วไปสับสนว่า ขีดความสามารถแตกต่างจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจอย่างไร หรือความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั่นถือเป็นขีดความสามารถหรือไม่ สถาบัน Schoonover Associates จึงได้ทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบไว้ดังนี้

1.ขีดความสามารถ – ความรู้

ขีดความสามารถ หมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศเท่านั้น ดังนั้น ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นขีดความสามารถ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของขีดความสามารถ เช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาดถือเป็นความรู้แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้นั้นจึงจะถือเป็นขีดความสามารถ

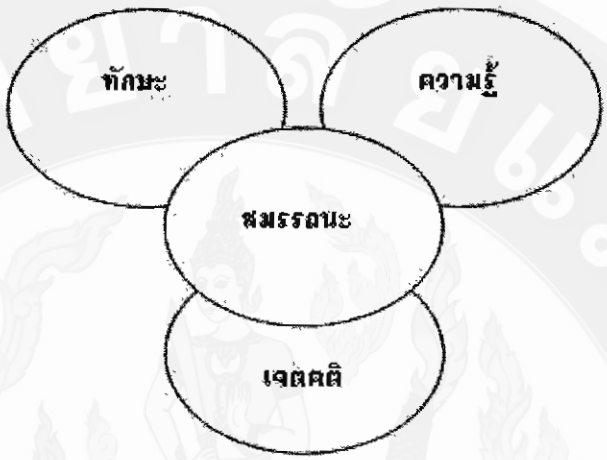
2.ขีดความสามารถ - ทักษะ

ขีดความสามารถเกี่ยวข้องกับทักษะแต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ดังนั้น ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นขีดความสามารถ เช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ถือเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่งถือเป็นขีดความสามารถ

3.ขีดความสามารถ - แรงจูงใจ/คุณลักษณะ

ขีดความสามารถไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติแต่เป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น ต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดีแต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนดถือเป็นขีดความสามารถ

สรุปแนวคิดของ Schoonover Associates เชื่อว่าความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/ทัศนคติ โดด ๆ ไม่ใช่ขีดความสามารถแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดขีดความสามารถ ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ดังภาพ 2



ภาพ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของขีดความสามารถ ทักษะ ความรู้ คุณลักษณะ
ที่มา : สุรชาติ ณ หนองคาย (2553: ระบบออนไลน์)

ความสำคัญของขีดความสามารถ(Competency)

ขีดความสามารถนี้สามารถนำไปใช้ในการบริหารคนและองค์การได้อย่างกว้างขวาง และยังสามารถทำให้องค์การบรรลุผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้โดยการดึงศักยภาพของพนักงานในองค์การ การสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ขีดความสามารถมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การดังนี้

1. ช่วยให้องค์การสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วนตนเองมากขึ้น

3. นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานในองค์การ

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน(Key Performance Indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะขีดความสามารถจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้วจะต้องใช้ขีดความสามารถใดบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนด ทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องทุ่มเทความพยายามมากนัก แต่ถ้ามีการวัดขีดความสามารถแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานขายคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้การหล่อหลอมขีดความสามารถขององค์การประสบความสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น เพราะถ้าพนักงานทุกคนปรับขีดความสามารถของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์การกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นขีดความสามารถเฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์การมีขีดความสามารถในเรื่องการคิดสร้างสรรค์(creative thinking)(ชูชัย สมิทธิไกร, 2550: 28)

ประเภทของขีดความสามารถ สามารถจำแนกได้ดังนี้

1. ขีดความสามารถขององค์กร(Organizational Competency) ซึ่งจะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรมีทิศทางการดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด ขีดความสามารถขององค์กรหมายถึง กลยุทธ์และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดขีดความสามารถขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร และขีดความสามารถขององค์กรจะต้องมีลักษณะเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือ บริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือ บริษัททีโอเอ(ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

2. ขีดความสามารถหลัก(Core Competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า ขีดความสามารถทั่วไป(General Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้เป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน เช่น พนักงาน

เลขานุการสำนักงาน ต้องมีขีดความสามารถหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีขีดความสามารถหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน การบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเองเป็นต้น

3. ขีดความสามารถตามสายวิชาชีพ(Functional Competency) หรือบางองค์กรเรียกว่า "Technical Professional/Position/Job Competency" หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จซึ่งจะเกิดมีขีดความสามารถที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

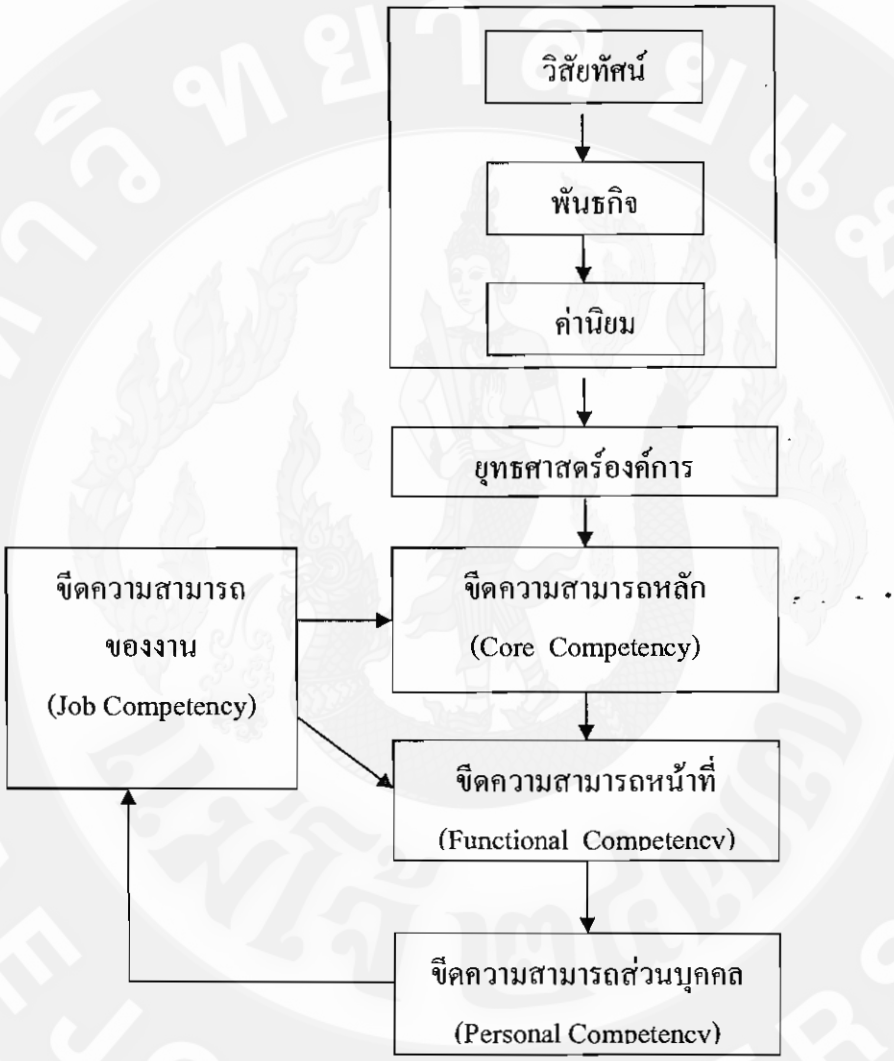
3.1 ขีดความสามารถร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน(Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในทุกตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3.2 ขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน(Specific Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานหรือสายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

4. ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ(Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะ(ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมี และจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร โดยขีดความสามารถนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ

การกำหนดขีดความสามารถหรือการสร้างรูปแบบขีดความสามารถ(Competency Model) เป็นการกำหนดกลุ่มของรูปแบบขีดความสามารถที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่ง ๆ โดยการกำหนดรูปแบบขีดความสามารถอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์การซึ่งสามารถกำหนดได้ดังนี้

1. การกำหนดขีดความสามารถโดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach) เริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดขีดความสามารถ ดังภาพ 3

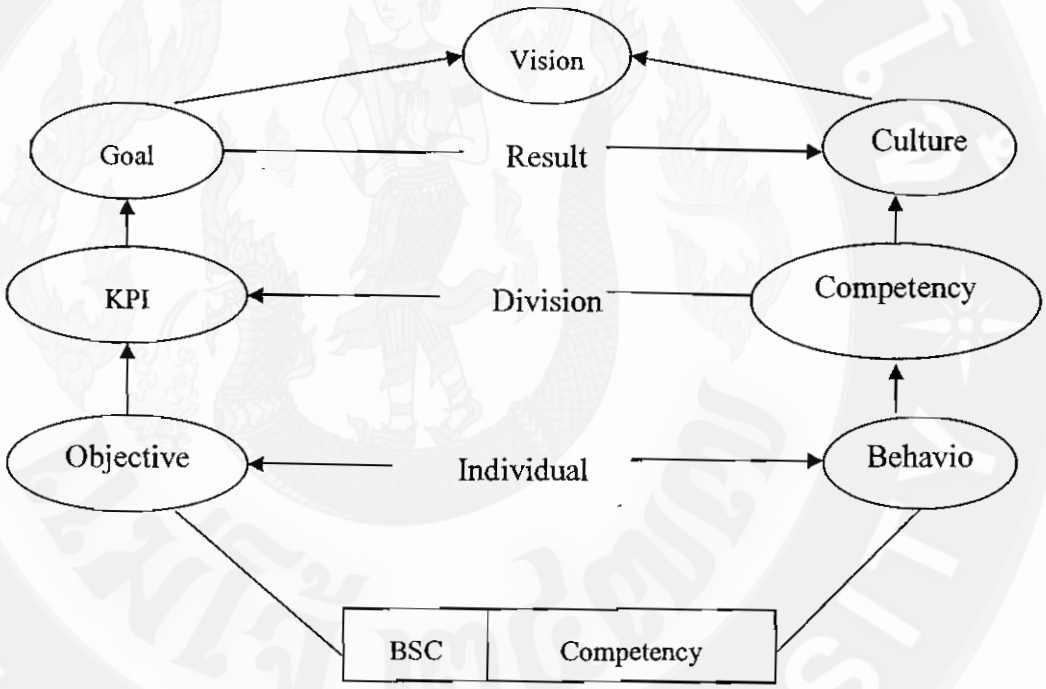


ภาพ 3 การกำหนดขีดความสามารถ
ที่มา: อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 62)

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของขีดความสามารถที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์การ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ จากนั้นมาพิจารณาถึงขีดความสามารถหลักที่จะทำให้

บรรลุเป้าหมายขององค์การมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากขีดความสามารถหลักก็มาพิจารณาขีดความสามารถของหน้าที่ของบุคคลในองค์การตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับขีดความสามารถของบุคคล ขีดความสามารถของบุคคลกับขีดความสามารถหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน ดังนั้น ถ้ามองในทิศทางกลับกัน ขีดความสามารถหลักจะมาจากขีดความสามารถของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดังความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพ 4



ภาพ 4 Performance Management System
ที่มา : เทื้อน ทองแก้ว (2553: ระบบออนไลน์)

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงกับระดับกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างชัดเจน การกระทำเป็นลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมกับระดับกลยุทธ์

ข้อเสียของวิธีการนี้ คือ องค์การต่าง ๆ มักจะละเลยประเด็นที่จะต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จึงทำให้ขีดความสามารถที่ได้ไม่มีความตรง

2. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ(Subject Matter Expert : SME)

ผู้เชี่ยวชาญในที่นี้อาจเป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นจริง ๆ หรือผู้ที่ชำนาญในงานที่ใกล้เคียงเป็นผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง(brainstorming) การวิเคราะห์หน้าที่หลัก(functional analysis) หรือการวิเคราะห์งาน การใช้เทคนิคเดลฟาย(Delphi technique) การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ(critical incident technique) เป็นต้น นอกจากนั้นยังสามารถใช้วิธีการอื่น ๆ เสริมได้ เช่น การวิจัยเชิงสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ แบบทดสอบ การสังเกต การประเมินผลโดยตนเองและผู้อื่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจบันทึก และการสร้างสถานการณ์จำลอง เป็นต้น หลักการสำคัญของวิธีการนี้ คือ ต้องเกิดความเห็นที่ตรงกันในหมู่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับขีดความสามารถที่จำเป็นซึ่งสามารถใช้สถิติเป็นตัวชี้วัดความเห็นที่สอดคล้องดังกล่าวได้

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้กับตำแหน่งงาน หรืองานที่ไม่เคยมีการกำหนดขีดความสามารถ หรืองานที่ไม่เคยมีมาก่อนได้ อีกทั้งยังเป็นวิธีการเบื้องต้นที่ดีก่อนใช้วิธีการอื่น ๆ ซึ่งเสียเวลาและค่าใช้จ่ายไม่มากนัก

ข้อเสียของวิธีการนี้ คือ การขอความร่วมมือจากหลายบุคคลหลายฝ่าย เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากพอสมควร และประการที่สำคัญคือเป็นวิธีการที่ไม่มีการพิสูจน์และตรวจสอบความตรง(validity) ของขีดความสามารถให้ชัดเจน อีกทั้งค่าสถิติที่แสดงถึงความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในระดับสูง อาจจะไม่ได้ชี้ให้เห็นถึงความตรง(validity) (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550: 38)

3. วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ(Secondary Source)

ข้อมูลทุติยภูมิอาจได้มาจากหลายแหล่งที่มา ดังนี้

3.1 วารสารทางวิชาการ ซึ่งมีข้อดีคือ จะมีความเป็นวิชาการ มีเหตุมีผล และมีหลักฐานรองรับ แต่ก็มีข้อเสียคือจะอ่านยากสำหรับผู้ที่ยังมีความรู้ไม่เพียงพอและมักเป็นงานวิจัยจากต่างประเทศ

3.2 ฐานข้อมูลด้านอาชีพ จัดทำโดยหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา แต่มีข้อมูลไม่ครอบคลุม จะระบุเฉพาะหน้าที่ที่ต้องทำในงานหรืออาชีพนั้น ๆ

3.3 ข้อมูลในองค์การ ได้จากข้อมูลที่มีในองค์การ เช่น แฟ้มประวัติพนักงาน ผลการทดสอบที่มีอยู่ หรือข้อมูลที่ได้จากตัวแปรเกณฑ์ เช่น ผลิตภาพ ผลการปฏิบัติงาน ยอดขาย กำไร ที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำได้ เป็นต้น จากนั้นนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ในลักษณะของการวิจัยหลังจากทราบข้อเท็จจริง(ex post facto research) โดยองค์การต้องตั้งตัวแปรเกณฑ์ที่องค์การปรารถนาให้ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถแยกระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปกติ จากนั้นนำมาพิจารณาประกอบกับการใช้หลักเหตุผลและวิจารณญาณ หากตัวแปร

ใดสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีออกจากกันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็น่าจะเป็นขีดความสามารถสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ใช้เวลาน้อย บางแหล่งสามารถอธิบายเหตุผลหรือมีทฤษฎีรองรับทำให้สามารถตรวจสอบความตรง(validity) ได้ง่าย มีโอกาสที่จะได้ค่าความตรงที่ดี

ข้อเสียของวิธีนี้ คือ ต้องปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการหาขีดความสามารถและต้องใช้วิจารณญาณในการคิด เนื่องจากไม่สามารถยืนยันได้ว่าขีดความสามารถที่ใช้จะสามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานปกติ นอกจากนั้นข้อมูลบางอย่างอาจไม่มีความเหมาะสมกับองค์การและตำแหน่งงานที่ต้องการ(อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2548 อ้างใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2550: 38 - 39) ดังนั้นควรมีการปรับเปลี่ยนข้อมูลขีดความสามารถที่ได้ให้มีความเหมาะสมก่อนนำไปใช้ สำหรับการศึกษาวิจัยขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ครั้งนี้โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่าง ๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ.2546พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 5 พ.ศ.2546 พระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ.2545 เอกสารการกำหนดมาตรฐานตำแหน่ง และโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์งาน

วิธีการประเมินขีดความสามารถ การวัดขีดความสามารถทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดขีดความสามารถของบุคคล ดังนี้ (เทื้อน ทองแก้ว, 2549: ระบบออนไลน์; มาฑมาส กาญจนากร, 2549: 21)

1. ข้อมูลประวัติการทำงาน(Biographical Data) ข้อมูลจากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคลว่ามีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้างจากประวัติการทำงาน

2. ระเบียบพนักงาน(Employee Record) เป็นการรวบรวมประวัติพนักงาน รวมถึงคุณสมบัติบางประการซึ่งช่วยให้เห็นลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างของพนักงานได้ บางองค์การอาจรวมผลการปฏิบัติงานไว้ด้วย

3. ผลการปฏิบัติงาน(Performance Appraisal) ผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

3.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน(Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ จะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ

3.2 ผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท(Contextual Performance) คือ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น ซึ่งการประเมินลักษณะนี้จะมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพมากกว่า แต่การประเมินขีดความสามารถจากผลการปฏิบัติงานนี้ควรทำอย่างระมัดระวัง เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน นั่นคือ แรงจูงใจ ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่หากขาดแรงจูงใจก็อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ได้

4. การสัมภาษณ์(Interview) ผลของการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้ กับการสัมภาษณ์แบบแบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

5. การทดสอบความรู้(Knowledge Test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานเน้นการวัดองค์ประกอบของขีดความสามารถด้านความรู้ องค์การสามารถสร้างเองได้ แต่ต้องคำนึงถึงมาตรฐานของข้อสอบด้วย

6. การสุ่มงาน(Work Sample) เป็นการสุ่มงานที่ตำแหน่งนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบมาให้บุคคลปฏิบัติ มีข้อดีคือ ความตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างดี แต่ข้อจำกัดคือ จะไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลเนื่องจากวัดเฉพาะสิ่งที่ทำได้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยเฉพาะหากมีการเปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติอยู่บุคคลนั้นจะไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้

7. ศูนย์ประเมิน(Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

8. แบบทดสอบบุคลิกภาพ(Personality Inventory) ใช้วัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและองค์การ แต่แบบทดสอบกลุ่มนี้มีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมสูง ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังในการใช้

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา(360 Degree Feedback) เป็นการประเมินรอบด้านโดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งเป้าหมาย โดยเป็นการประเมินความสามารถของคน ๆ หนึ่งจากผู้คนที่อยู่รอบข้าง(หัวหน้า ตนเอง เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง บางตำแหน่งอาจจะรวมถึงลูกค้าภายนอกด้วย แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินออกมาเพื่อสะท้อนให้เห็นว่าระดับความสามารถที่แท้จริงในแต่ละหัวข้อนั้นอยู่ในระดับใด เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ข้อดีคือ ทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างและครอบคลุม

10. แบบทดสอบการปฏิบัติงาน(Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป(General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสมารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถด้านร่างกาย

11. การสังเกตพฤติกรรม(Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบเป็นอย่างดีแล้วแต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

12. แบบทดสอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง(Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

การตรวจสอบขีดความสามารถ

การตรวจสอบขีดความสามารถว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นขีดความสามารถที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ระดับของขีดความสามารถ

ระดับของขีดความสามารถหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (scale)

ขีดความสามารถแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ คือ

1.1 ระดับเริ่มต้น (beginner)

1.2 ระดับมีความรู้บ้าง (novice)

1.3 ระดับมีความรู้ปานกลาง (intermediate)

1.4 ระดับมีความรู้สูง (advance)

1.5 ระดับความเชี่ยวชาญ (expect)

ตาราง 1 เกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1.ระดับเริ่มต้น	มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2.ระดับมีความรู้บ้าง	สมารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในงาน
3.ระดับมีความรู้ปานกลาง	สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4.ระดับมีความรู้สูง	สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5.ระดับผู้เชี่ยวชาญ	สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้นยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
2. ระดับมีความรู้บ้างทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (excecds standard)

5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard)

ตาราง 2 ตัวอย่างเกณฑ์ขีดความสามารถในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
ขีดความสามารถในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
ขีดความสามารถในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
ขีดความสามารถในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
ขีดความสามารถในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบความสำเร็จ
ขีดความสามารถในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	สามารถแก้ไขปัญหาและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นขีดความสามารถที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

การนำขีดความสามารถ (Competency) ไปประยุกต์ใช้

การนำขีดความสามารถ(Competency) ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดขีดความสามารถในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์การมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีขีดความสามารถใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์การ

2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) ขีดความสามารถสามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (compensable factor) เช่นวิธีการ point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการกำหนดขีดความสามารถไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับขีดความสามารถตรงกับตำแหน่งงาน

4) การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึงขีดความสามารถของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

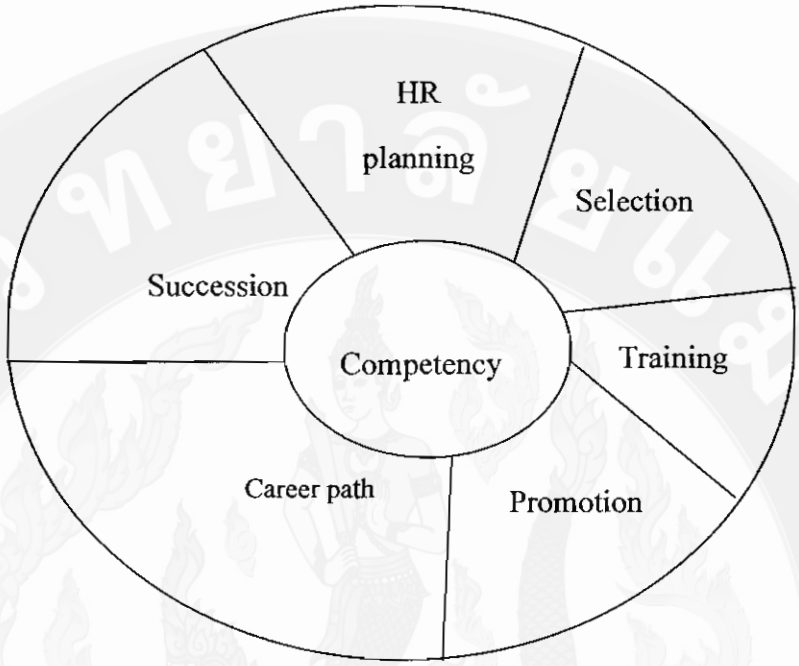
5) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาก็ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับขีตความสามารถของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง(career planning and succession planning) องค์การจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมีขีดความสามารถอะไรบ้าง องค์การจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์การจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถอย่างไร และต้องมีการวัดขีดความสามารถเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบขีดความสามารถของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพเดมมิ่ง(Deming Cycle: PDCA) มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงขีดความสามารถของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจากขีดความสามารถเป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป ดังจะเห็นได้ในภาพ 5

Performance management



ภาพ 5 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : เทื้อน ทองแก้ว (2553: ระบบออนไลน์)

เนื่องจากขีดความสามารถเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การวัดหรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม ในการสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ (1) ผู้สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา (2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้นั้นผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินขีดความสามารถของข้าราชการโดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจกับความหมายและระดับของขีดความสามารถที่จะประเมินและประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวม ๆ ของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับขีดความสามารถที่ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะ ๆ เพื่อให้เป็นหลักฐานะยืนยันในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับขีดความสามารถที่ได้รบการประเมิน หากไม่ประเมินขีดความสามารถด้วยการสังเกตจะสามารถประเมินด้วยวิธีใดได้บ้าง ทางเลือกคือ การจำแนกพฤติกรรมในแต่ละระดับขีดความสามารถออกเป็นข้อ ๆ แล้วให้ผู้บังคับบัญชาตอบว่าข้าราชการที่ถูกประเมินมีพฤติกรรมแบบ

นั้นน้อย ปานกลางหรือมาก ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้แบบประเมินมีความยาวมากขึ้นและอาจมีความยุ่งยากในการวิเคราะห์คะแนน มีค่าใช้จ่ายในการจ้างออกแบบเพิ่มขึ้นที่สำคัญไม่ว่าจะประเมินแบบใดถ้าผู้ประเมินไม่ได้ประเมินอย่างตรงไปตรงมาผลการประเมินก็จะไม่เที่ยงตรง

จากวิธีการประเมินขีดความสามารถที่กล่าวมาข้างต้นไม่สามารถบอกได้ว่าวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำผลการประเมินขีดความสามารถไปใช้ของแต่ละองค์การซึ่งในการประเมินแต่ละครั้งอาจต้องใช้วิธีการหลายวิธีร่วมกัน เพื่อให้ได้ขีดความสามารถที่ครบถ้วนและตรงตามต้องการที่กำหนดไว้ จากการทบทวนแนวคิดในการศึกษาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถกำหนดกรอบในการพิจารณาขีดความสามารถได้เป็น 2 กลุ่มคือ ขีดความสามารถเกี่ยวกับคน ประกอบด้วย ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย ขีดความสามารถทางจริยธรรม ขีดความสามารถทางการเมือง โดยจะใช้วิธีการแบบทดสอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการประเมินโดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งเป้าหมาย เป็นการทดสอบที่ให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปของการปกครองตนเอง(Local Self Government) นั้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายหรือคำนิยามไว้มากมายซึ่งส่วนใหญ่คำนิยามเหล่านั้นต่างมีหลักการที่สำคัญคล้ายคลึงกันหลายท่านด้วยกัน ดังนี้

Mongtagu (1984 : 574) ได้นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึงการปกครองที่ผู้บริหารของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งโดยอิสระ มีอำนาจอิสระและมีความรับผิดชอบที่สามารถใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาค แต่ยังอยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศไม่ใช่รัฐอิสระ

Robson (1953: 574) ได้นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึงหน่วยการปกครองที่รัฐจัดตั้งขึ้นโดยให้มีอำนาจอิสระในการปกครองตนเอง มีสิทธิตามกฎหมายและมีองค์กรที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ อำนาจอิสระในการปกครองตนเองดังกล่าวจะต้องไม่กระทบกระเทือนต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ

ประทาน คงฤทธิศึกษาการ (2524 : 15) ได้นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง ระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ และโดยนัยนี้จะเกิดมีองค์การทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้น ๆ องค์การนี้ถูกจัดตั้งและควบคุมโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเองได้

บูฆอรี ยีหมะ (2550: 14) ได้นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึงการปกครองของชุมชนหนึ่ง ๆ ซึ่งมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนที่อยู่ภายในชุมชนตามขอบเขตอำนาจที่ได้รับจากรัฐบาลกลางหรือส่วนกลาง โดยจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีสถานะเป็นนิติบุคคล มีสิทธิตามกฎหมายในการตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ตลอดจนมีงบประมาณที่มาจากการจัดเก็บภาษีและรายได้ในรูปต่าง ๆ ภายในท้องถิ่นเพื่อใช้ในการดำเนินงาน สมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งของประชาชน มีเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง

อุทัย หิรัญโต (2523 : 2) ได้นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึงการปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้หน่วยการปกครองระดับรองของรัฐหรือกระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินการบางอย่างเพื่อผลประโยชน์ของรัฐและผลประโยชน์ของท้องถิ่นโดยตรง การบริหารท้องถิ่นจะมีองค์การที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งมาทั้งหมดหรือบางส่วน ทั้งนี้มีความอิสระในการบริหารงานแต่รัฐบาลต้องควบคุมโดยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

จากความหมายของการปกครองท้องถิ่นข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่นหมายถึงการปกครองระดับรองของรัฐซึ่งรัฐจัดตั้งขึ้นเพื่อกระจายอำนาจการปกครองทั้งทางการเมืองและทางการบริหารให้ประชาชนในท้องถิ่นจัดการปกครองและดำเนินการบางอย่างเพื่อแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของตนเอง โดยมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเอง สามารถกำหนดนโยบายและบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายหรือความต้องการของตนเองภายใต้ของเขตของกฎหมายว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ โดยมีองค์การที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่นโดยครงเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามความมุ่งหมายของท้องถิ่นนั้น ๆ และประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น

ลักษณะของการปกครองท้องถิ่น

เนื่องจากการปกครองท้องถิ่นในรูปของการปกครองตนเอง(Local Self Government) เป็นการปกครองที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น และการมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเองภายใต้กฎหมายของรัฐหรือประเทศนั้น ๆ ดังนั้น ลักษณะของการปกครองท้องถิ่นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. มีสถานะตามกฎหมาย(Legal Status) หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการจัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย เช่น ประเทศไทยมีการกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ

2. มีพื้นที่และระดับ(Area and Level) หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีพื้นที่การปกครองที่แน่นอนและชัดเจน และควรจะต้องมีการแบ่งระดับการปกครองท้องถิ่นว่ามีกี่ระดับ เช่น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ เป็นต้น เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดพื้นที่และระดับของการปกครองท้องถิ่นมีมากมาย เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ประสิทธิภาพในการบริหาร รายได้ และความหนาแน่นของประชากร ความสำนึกในการปกครองตนเองของประชาชน เป็นต้น สำหรับประเทศไทยมีเกณฑ์การจัดตั้งและยกฐานะหน่วยการปกครองท้องถิ่น 3 ประการ คือ รายได้ย้อนหลัง 3 ปี ไม่รวมเงินอุดหนุน จำนวนประชากร และขนาดพื้นที่

3. มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ โดยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการกระจายอำนาจการปกครองไปให้ท้องถิ่น โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน ดังนั้น การที่หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะมีอำนาจและหน้าที่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองการปกครองเป็นสำคัญ

4. มีความเป็นนิติบุคคล หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องเป็นองค์การนิติบุคคลโดยเอกเทศจากองค์การของรัฐบาลกลาง ทั้งนี้เพื่อการดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมายและประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพราะหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีงบประมาณ ทรัพย์สิน หนี้สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของตนเอง

5. มีการเลือกตั้ง การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งโดยประชาชนเป็นสำคัญ กล่าวคือ จะต้องให้สิทธิแก่ประชาชนในท้องถิ่นในการเลือกตั้งคณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหารการปกครองท้องถิ่นทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของประชาชน

6. มีอำนาจอิสระ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องไม่อยู่ในสภาพการบังคับบัญชาของหน่วยงานรัฐบาลกลางและมีอำนาจอิสระในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานภายใต้ของเขตของกฎหมาย สามารถกำหนดนโยบาย ออกกฎ ข้อบังคับ เพื่อกำกับควบคุมให้มีการปฏิบัติ

ตามนโยบายหรือความต้องการของท้องถิ่นและสามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองในการปฏิบัติกิจการในขอบเขตของกฎหมายโดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลาง

7. มีงบประมาณของตนเอง หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ จัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า

8. มีกำกับดูแลของรัฐ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีฐานะเป็นหน่วยของการปกครองระดับรองของรัฐและยังคงอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมและความมั่นคงแห่งรัฐ

ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น (โกวิทย์ พวงงาม, 2550:33)

1. การปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมือง อันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย

2. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล

3. การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเอง เพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมือง ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดสำนึกในความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนรับรู้ถึงอุปสรรค ปัญหา และช่วยกันแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นของตนเอง

4. การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

5. การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของประเทศในอนาคต

6. การปกครองส่วนท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นเพื่อให้ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการต่าง ๆ ที่เป็นสาธารณะของท้องถิ่นด้วยตนเอง ตามภารกิจหน้าที่ที่ระบุให้ดำเนินการอย่างชัดเจน มีพื้นที่รับผิดชอบชัดเจน มีผู้บริหารที่ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนหรืออาจจะได้รับความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น คือ การใช้หลักการกระจายอำนาจ(Decentralization) ให้กับประชาชนโดยตรง การกระจายอำนาจเป็นการให้แก่ท้องถิ่นในฐานะผู้รับมอบอำนาจจะต้อง

มีความรับผิดชอบต่อการดำเนินการและการตัดสินใจของตนเอง โดยการจัดระเบียบราชการบริหารส่วนท้องถิ่นของไทยในปัจจุบันมีอยู่ 2 ระบบ ดังนี้

1. ระบบทั่วไปที่ใช้แก่ท้องถิ่นทั่วไป คือ เทศบาล (ประกอบด้วย เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)

2. ระบบพิเศษที่ใช้เฉพาะท้องถิ่นบางแห่ง คือ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

เนื่องจากการศึกษาวิจัยสมรรถนะของนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ในครั้งนี้มีขอบเขตเฉพาะเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เท่านั้นเทศบาล (เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร)

เทศบาลถือว่าเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญและใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยในปี พ.ศ.2475 ต่อมารัฐบาลได้ประกาศใช้ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2476 มีความมุ่งหมายที่จะจัดตั้งเทศบาลครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศในชั้นหนึ่งชั้นใด ซึ่งมีทั้งหมด 3 ชั้น คือ เทศบาลนคร เทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล เทศบาลทั้ง 3 ชั้นนี้มีโครงสร้างแบบเดียวกัน คือ รูปแบบสภา-นายกเทศมนตรี(Council-Mayor Form) แบ่งเป็นฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร โดยฝ่ายนิติบัญญัติได้แก่ สภาตำบลสำหรับเทศบาลตำบล สภาเมืองสำหรับเทศบาลเมือง สภานครสำหรับเทศบาลนคร โดยสมาชิกสภาเทศบาลมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในเขตเทศบาล ฝ่ายบริหารได้แก่ คณะเทศมนตรีตำบลสำหรับเทศบาลตำบล คณะเทศมนตรีเมืองสำหรับเทศบาลเมือง คณะเทศมนตรีนครสำหรับเทศบาลนคร คณะมนตรีมาจากการเลือกของสมาชิกสภาเทศบาล โดยให้ประธานสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีเป็นบุคคลคนเดียวกัน และนายกเทศมนตรีและเทศมนตรีต้องเป็นสมาชิกสภาเทศบาลเท่านั้น

เทศบาลในปัจจุบันยังคงดำเนินงานภายใต้ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2476 แก้ไขเพิ่มเติมพ.ศ.2546 เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ.2540

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดตั้งท้องถิ่นใดขึ้นเป็นเทศบาลมีดังนี้(ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539:92)

1.จำนวนและความหนาแน่นของประชากรในท้องถิ่นนั้น

2.ความเจริญทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น โดยพิจารณาจากการจัดเก็บรายได้ตามที่กฎหมายกำหนดและงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น

3.ความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น โดยพิจารณาถึงศักยภาพของท้องถิ่นนั้นว่าจะสามารถพัฒนาความเจริญได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด

เทศบาลตำบล มีหลักเกณฑ์การจัดตั้งดังนี้

1. มีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านตั้งแต่ 12,000,000 บาท ขึ้นไป
2. มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป
3. ความหนาแน่นของประชากรตั้งแต่ 1,500 คน ต่อตารางกิโลเมตร ขึ้นไป
4. มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลตำบล

เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์การจัดตั้งดังนี้

1. ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่ง ให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองโดยไม่ต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบ
2. ส่วนท้องถิ่นที่ไม่ใช่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดจะยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้
   2.1 มีประชากรตั้งแต่ 10,000 คน ขึ้นไป
   2.2 ความหนาแน่นของประชากรไม่ต่ำกว่า 3,000 คน ต่อตารางกิโลเมตร
   2.3 มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้
   2.4 มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์ในการจัดตั้งดังนี้

1. มีประชากรตั้งแต่ 50,000 คน ขึ้นไป
2. ความหนาแน่นของประชากรไม่ต่ำกว่า 3,000 คน ต่อตารางกิโลเมตร
3. มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้
4. มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลนคร

โครงสร้างเทศบาล

โครงสร้างของเทศบาลในปัจจุบัน ประกอบด้วยฝ่ายนิติบัญญัติหรือสภาเทศบาล และฝ่ายบริหารหรือนายกเทศมนตรี สำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำในเทศบาลจะมีโครงสร้างทางเจ้าหน้าที่อีกส่วนหนึ่งเรียกว่า พนักงานเทศบาล

1. ฝ่ายนิติบัญญัติหรือสภาเทศบาล ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติซึ่งคอยควบคุมและตรวจสอบฝ่ายบริหารอันเป็นวิถีทางแห่งการถ่วงดุลอำนาจ กำหนดให้สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน และสมาชิกสภาเทศบาลนี้อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี สภาเทศบาลมีประธานสภาคนหนึ่งและรองประธานสภาเทศบาลคนหนึ่ง ประธานสภาเทศบาลมีหน้าที่ดำเนินกิจการของสภาเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ การประชุมเทศบาลควบคุมบังคับบัญชารักษาความสงบและเป็นตัวแทนสภาในกิจการภายนอก

2. คณะเทศมนตรี ฝ่ายบริหารกิจการของเทศบาล ได้แก่ คณะเทศมนตรี ซึ่งอำนาจในการบริหารงานอยู่ที่คณะเทศมนตรี โดยคณะเทศมนตรีเลือกมาจากสมาชิกสภาเทศบาลที่สมาชิกสภาเทศบาลมีมติเห็นชอบ ซึ่งประกอบด้วยนายกเทศมนตรี และเทศมนตรีอีก 2 – 4 คน ตามฐานะเทศบาล

3. พนักงานเทศบาล พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงานหรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวพันกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาลนั้นต้องติดต่อและให้บริการแก่ประชาชนตั้งแต่เกิดจนตาย ทั้งในเรื่องงานการทะเบียน การสาธารณูปโภค การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมาก ซึ่งต่างกับคณะเทศมนตรีที่ว่าคณะเทศมนตรีรับผิดชอบและภารกิจในลักษณะของการ “ทำอะไร” ส่วน “ทำอย่างไร” ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานเทศบาล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ

พนักงานเทศบาลจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของงาน ส่วนการบรรจุแต่งตั้ง การให้ความดีความชอบ ตลอดจนการออกจากตำแหน่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล พ.ศ.2519 พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ มีการแบ่งหน่วยงานของเทศบาลออกเป็น 6 ส่วน(ระเบียบคณะกรรมการพนักงานเทศบาล(ก.ท.) ว่าด้วยการกำหนดส่วนการบริหารของเทศบาล การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2519) เพื่อที่จะให้บริการแก่ประชาชนได้ดังนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนและนโยบายของเทศบาล ทั้งมีหน้าที่เป็นเลขานุการของสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรีเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานนิติการ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานทะเบียน ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่มิได้กำหนดไว้เป็นงานของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ เช่น สถานธนานุบาลของเทศบาล(โรงรับจำนำ)

2. ส่วนคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่าง ๆ เช่น ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย งานจัดทำงบประมาณ งานผลประโยชน์ของเทศบาล ควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาลตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่มิได้กำหนดไว้เป็นงานของส่วนใดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ส่วนสาธารณสุข มีหน้าที่แนะนำช่วยเหลือด้านการเจ็บป่วยของประชาชน การป้องกันและระงับโรค การสุขาภิบาล การรักษาความสะอาด งานสัตวแพทย์ ตลาดสาธารณะ สุสาน และฌาปนสถานสาธารณะ ตลอดจนควบคุมการประกอบอาชีพที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของประชาชน เช่น การแต่งผม การจำหน่ายอาหาร เป็นต้น ซึ่งรวมเรียกว่า การประกอบการค้าตามกฎหมายหรืองานที่ได้รับมอบหมายเทศบาลแห่งที่มีรายได้เพียงพอก็จัดตั้งโรงพยาบาลขึ้นเอง เช่น โรงพยาบาลของเทศบาลนครเชียงใหม่ นอกจากนี้แล้วเทศบาลเล็ก ๆ ก็จะจัดให้มีสถานีอนามัยศูนย์บริการสาธารณสุข

4. ส่วนช่าง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานโยธา งานบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสำรวจและแบบแผน งานสถาปัตยกรรมและผังเมือง และงานสาธาณูปโภค งานควบคุมการก่อสร้างอาคารเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง งานเกี่ยวกับไฟฟ้าหรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

5. ส่วนการประปา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการให้การบริการ และจำหน่ายน้ำสะอาด ตลอดจนจัดเก็บผลประโยชน์ในการนี้

6. ส่วนการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการศึกษาระดับประถมศึกษาของเทศบาล งานด้านการสอน การนิเทศ การศึกษา งานสวัสดิการสังคมและนันทนาการ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่และความรับผิดชอบตำแหน่งนักบริหารงานเทศบาล

อำนาจหน้าที่ของนายกเทศมนตรี มีดังนี้

1. กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติ และนโยบาย

2. สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล

3. แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขานุการนายกเทศมนตรี

4. วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

5. รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

6.1 เสนอร่างเทศบัญญัติ

6.2 ควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาลและเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาล

6.3 เป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญา

ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล นายกเทศมนตรีมีอำนาจเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสอบสวน การลงโทษทางวินัย การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ หรือการอื่นใดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการพนักงานเทศบาลกำหนด แต่สำหรับการออกคำสั่งแต่งตั้งและการให้พนักงานเทศบาลพ้นจากตำแหน่งจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาลก่อน

คุณสมบัติของผู้สมัครนายกเทศมนตรีมีดังนี้

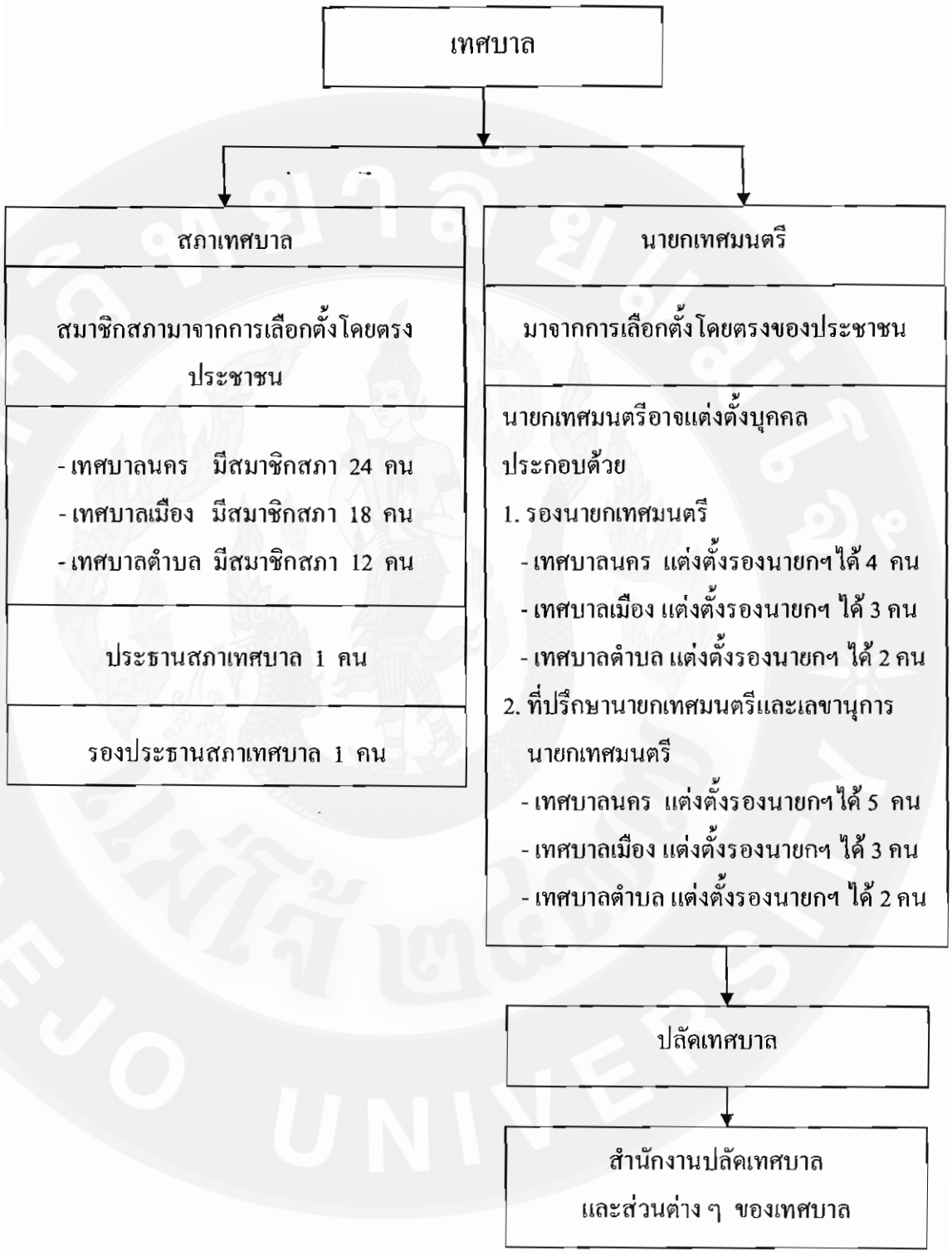
1. มีสัญชาติไทยโดยการเกิด

2. มีอายุไม่ต่ำกว่า 30 ปีบริบูรณ์ในวันเลือกตั้ง

3. จบการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่า หรือเคยเป็นสมาชิกสภาจังหวัด สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้บริหารท้องถิ่น หรือสมาชิกรัฐสภา

4. ไม่เป็นผู้ที่พ้นจากตำแหน่งสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหาร หรือผู้บริหารท้องถิ่น รองผู้บริหารท้องถิ่น เลขานุการหรือที่ปรึกษาผู้บริหารท้องถิ่น เพราะเหตุมีส่วนได้เสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญา หรือกิจการที่กระทำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ถึง 5 ปีนับถึงวันสมัครรับเลือกตั้ง

5. มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านในเขตเทศบาลที่สมัครรับเลือกตั้งเป็นเวลาติดต่อกันไม่น้อยกว่า 1 ปี นับถึงวันรับสมัครเลือกตั้งหรือได้เสียภาษีตามกฎหมายว่าด้วยภาษีโรงเรือนและที่ดิน หรือกฎหมายว่าด้วยภาษีบำรุงท้องที่ให้กับเทศบาลเป็นเวลาติดต่อกัน 3 ปีถึงวันรับสมัคร ดังโครงสร้างเทศบาลในภาพ 6



ภาพ 6 โครงสร้างเทศบาล

ที่มา : บูฆอรี ยีหมะ (2550 : 137)

เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติหรือหน้าที่บังคับให้ปฏิบัติ และอำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 แก้ไข้เพิ่มเติม พ.ศ.2546 เทศบาลแต่ละประเภทมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ ตามมาตรา 50 บัญญัติว่า เทศบาลตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาลดังต่อไปนี้

1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
3. รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
7. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
8. บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
9. หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

มาตรา 51 บัญญัติว่า เทศบาลอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาลดังต่อไปนี้

1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์
3. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
4. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
5. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
6. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
8. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
9. เทศพาณิชย์

มาตรา 53 บัญญัติว่า เทศบาลเมืองมีหน้าที่ต้องทำภายในเขตเทศบาลเมืองดังต่อไปนี้

1. กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 50 หรือกิจการทั้งหลายที่เทศบาลตำบลต้องทำ
2. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
3. ให้มีโรงฆ่าสัตว์

4. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
5. ให้มีและบำรุงทางน้ำ
6. ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
8. ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำ หรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น

มาตรา 54 บัญญัติว่า เทศบาลเมืองอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาลเมืองดังต่อไปนี้

1. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
2. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
3. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
4. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
5. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
6. ให้มีการสาธารณูปการ
7. จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
8. จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
9. ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬา
10. ให้มีและบำรุงสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
11. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
12. เทศพาณิชย์

มาตรา 56 บัญญัติว่า เทศบาลนครมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาลนครดังต่อไปนี้

1. กิจการที่ระบุไว้ในมาตรา 53 หรือกิจการทั้งหลายที่เทศบาลตำบลและเทศบาลเมืองต้องทำ
2. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
3. กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
4. การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ และสถานบริการอื่น
5. จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
6. จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ

7. การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง

8. การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว

เทศบาลนคร อาจทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาลนครเช่นเดียวกับเทศบาลเมืองการทำการนอกเขตเทศบาล เทศบาลอาจทำกิจการต่าง ๆ นอกเขตของตนได้ในกรณีต่อไปนี้

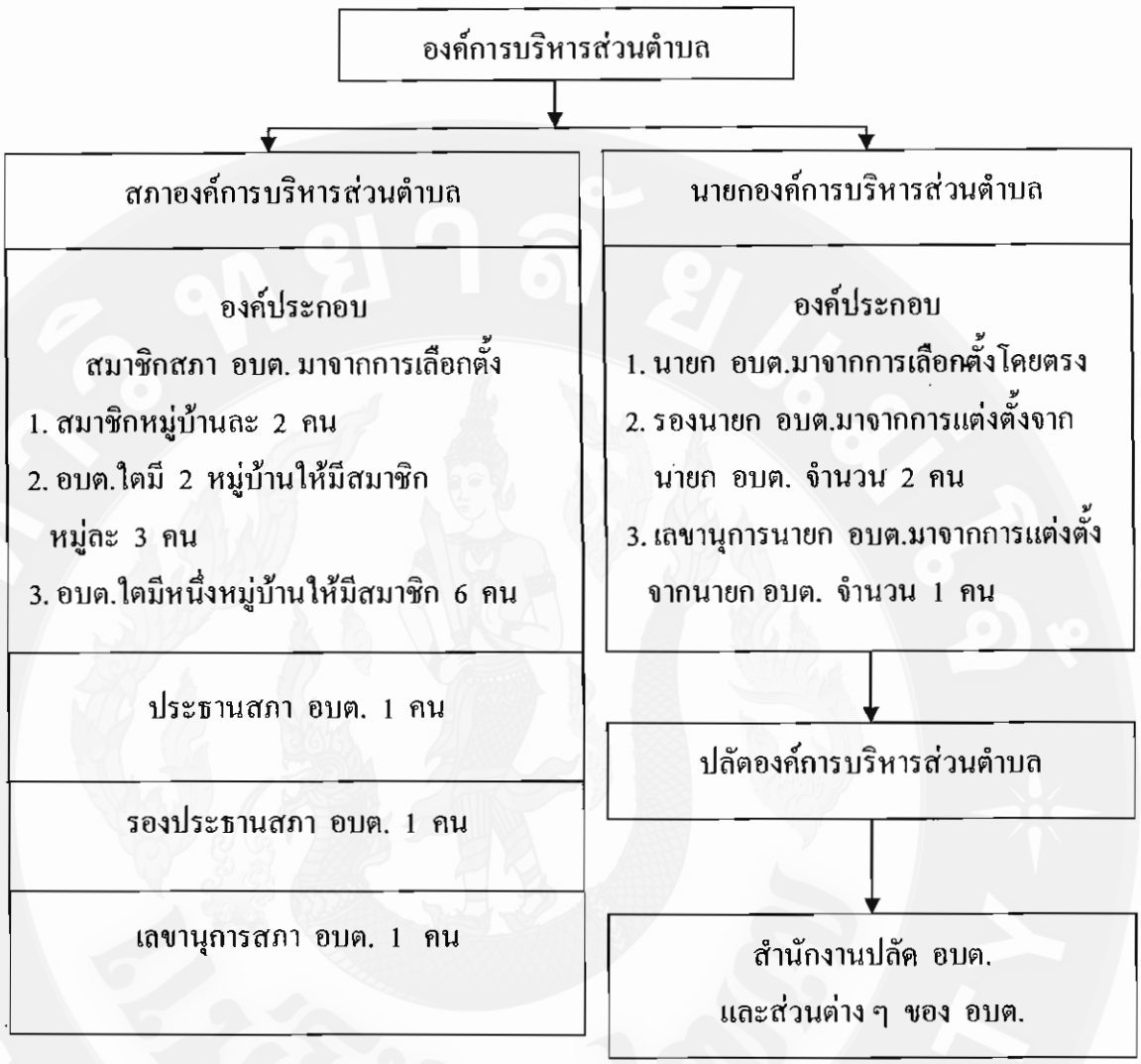
1. เมื่อการนั้นจำเป็นต้องทำและเป็นการที่เกี่ยวเนื่องกบกิจการที่ดำเนินตามอำนาจหน้าที่อยู่ภายในเขตของตน

2. ได้รับความยินยอมจากสภาเทศบาล สภาจังหวัด หรือสภาตำบลแห่งท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง

3. ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

องค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.) เป็นหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคลและราชการส่วนท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 ได้ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 111 ตอนที่ 53 ก. ลงวันที่ 2 ธันวาคม 2537 ซึ่งในปัจจุบันมีการแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน(ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546 สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทอาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทยและให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ดังปรากฏในภาพ 7



ภาพ 7 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา: พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และแก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ 5 พ.ศ.2546 (2549)

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม ดังนี้

มาตรา 67 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

2. รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

3. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

4. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

5. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

6. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

7. คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

8. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

มาตรา 68 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

1. ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

2. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

3. ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

4. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ

5. ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์

6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว

7. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร

8. การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน

9. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล

10. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม

11. กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์

12. การท่องเที่ยว

13. การผังเมือง

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

การกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลและกิจการอันเกี่ยวกบการบริหารงานบุคคลในองค์การบริหารส่วนตำบลตามประกาศกำหนดกองหรือส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2545 ทั้งนี้มติคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลในการประชุมครั้งที่ 1/2545 วันที่ 28 มกราคม 2545

ได้กำหนดขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 1 ให้เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ องค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 2 และชั้น 3 กำหนดให้เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง และองค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 4 และชั้น 5 กำหนดให้เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก และยังกำหนดส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามความเหมาะสมกับภารกิจหน้าที่โดยอย่างน้อยต้องมีส่วนราชการ ดังนี้

1. สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานพิมพ์ดีด งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการ งานการประชุม งานเกี่ยวกับการตราข้อบัญญัติตำบล งานจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย งานนิติการ งานการพาณิชย์ งานรัฐพิธี งานเลือกตั้งและทะเบียนข้อมูล งานนโยบายและแผน งานงบประมาณ งานประชาสัมพันธ์ งานขออนุมัติดำเนินการตามข้อบังคับ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย โดยมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหัวหน้าสำนักงาน

2. ส่วนการคลัง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่าย การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักเงินได้และการนำส่งภาษี งานเกี่ยวกับการตัดโอนเงินเดือน งานรายงานเงินคงเหลือประจำวัน งานขออนุมัติเบิกตัดปีและขอขยายเวลาเบิกจ่าย งานการจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน งบทรัพย์สิน หนี้สิน งบโครงการ เงินสะสม งานการจัดทำบัญชีทุกประเภท งานทะเบียนคุมเงินรายได้รายจ่าย งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย โดยมีหัวหน้าส่วนการคลังเป็นหัวหน้าส่วน

3. ส่วนโยธา ทำหน้าที่รับผิดชอบงานสำรวจออกแบบ เขียนแบบ ถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานการประมาณการค่าใช้จ่าย งานช่าง วางผัง ออกแบบสถาปัตยกรรม ครุภัณฑ์และออกแบบคำนวณด้านวิศวกรรมต่าง ๆ การควบคุมงานก่อสร้างและซ่อมแซม บำรุงรักษา ควบคุมการเขียนแบบ รูปรายการก่อสร้าง งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวหน้าส่วนโยธาเป็นหัวหน้าส่วน

4. ส่วนอื่น ๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลอาจกำหนดส่วนราชการที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นได้ตามความต้องการและความเหมาะสมโดยให้สอดคล้องกับภารกิจความรับผิดชอบในการจัดการบริการสาธารณะให้ประชาชนในท้องถิ่น เช่น ส่วนสาธารณะและสิ่งแวดล้อม ส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ส่วนส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนดำบล ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546)

1. กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

2. สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

3. แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

4. วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

5. ควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมาย และเป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลรองจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามนโยบายและมีอำนาจอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนด หรือตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมาย

6. เข้าร่วมประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และมีสิทธิแถลงข้อเท็จจริงตลอดจนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนต่อที่ประชุม แต่ไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน

7. รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล

8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

บุคคลผู้มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546)

1. มีสัญชาติไทยโดยกำเนิด

2. มีอายุไม่ต่ำกว่า 30 ปีบริบูรณ์ในวันเลือกตั้ง

3. สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า หรือเคยเป็นสมาชิกสภาตำบล สมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น หรือสมาชิกรัฐสภา

4. ไม่เป็นผู้มีพฤติกรรมในทางทุจริตหรือพ้นจากตำแหน่งสมาชิกสภาตำบล สมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รองผู้บริหารท้องถิ่น หรือที่ปรึกษา หรือเลขานุการของผู้บริหารท้องถิ่น เพราะเหตุที่มีส่วนได้เสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญาหรือกิจการที่กระทำกับสภาตำบลหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังไม่ถึง 5 ปี นับถึงวันรับสมัครเลือกตั้ง

องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) (พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด ฉบับที่ 3 พ.ศ.2546)

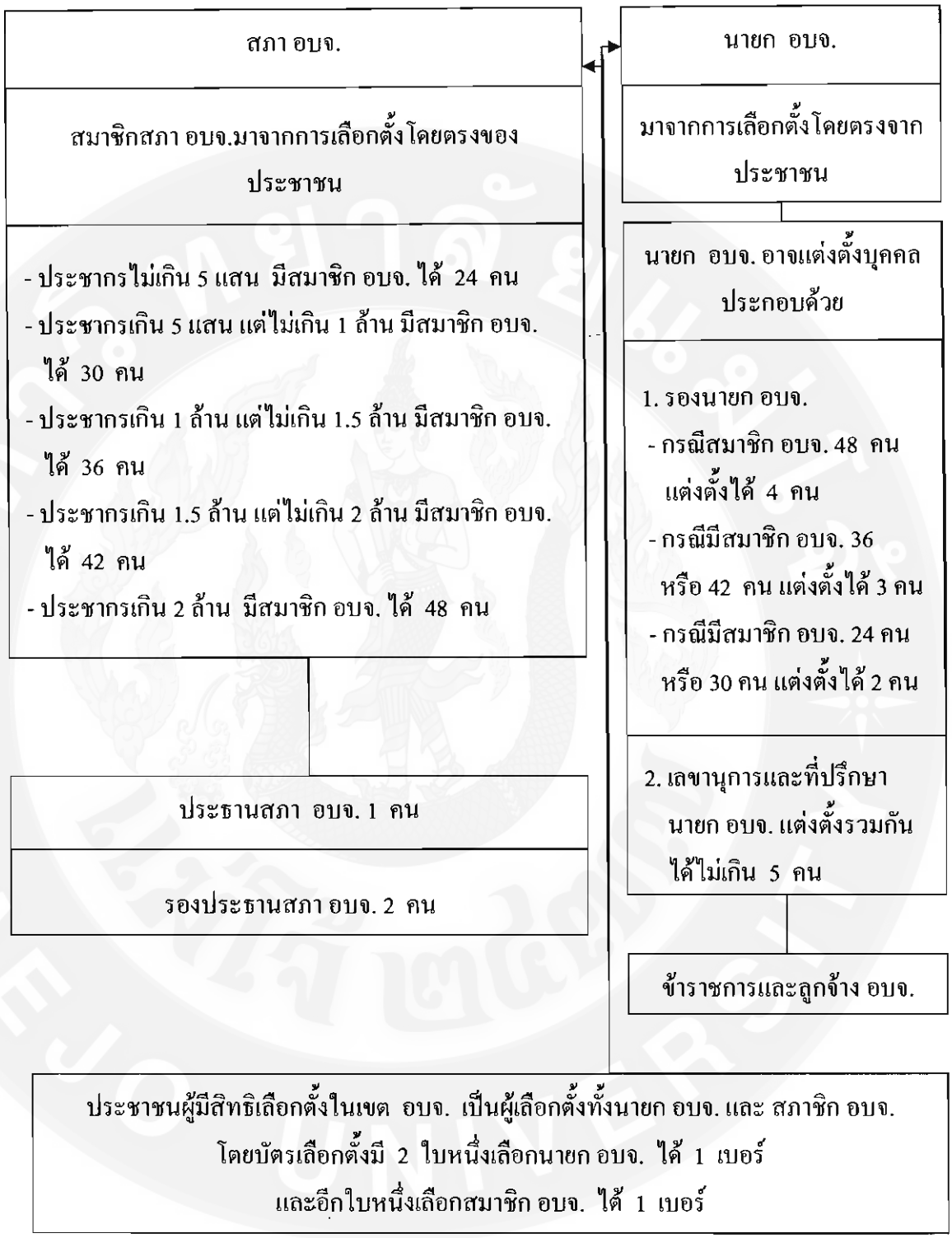
องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของประเทศไทยมีจังหวัดละหนึ่งแห่ง ยกเว้นกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีเขตพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมทั้งจังหวัด จัดตั้งขึ้นเพื่อบริการสาธารณประโยชน์ในเขตจังหวัด ตลอดทั้งช่วยเหลือพัฒนางานของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.) รวมทั้งการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อน

การจัดรูปแบบขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้มีการปรับปรุงแก้ไขและวิวัฒนาการตามลำดับ โดยจัดให้มีสภาจังหวัดขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2476 ตามความในพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ฐานะของสภาจังหวัด ขณะนั้น มีลักษณะเป็นองค์กรแทนประชาชน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่คณะกรรมการจังหวัด ยังมิได้มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่แยกต่างหากจากราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือเป็นหน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมาย ต่อมาในปี พ.ศ. 2481 ได้มีการตราพระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ. 2481 ขึ้น โดยมีความประสงค์ที่จะแยกกฎหมายที่เกี่ยวกับสภาจังหวัดไว้โดยเฉพาะสำหรับสาระสำคัญของพระราชบัญญัติฯนั้น ยังมิได้มีการเปลี่ยนแปลงฐานะและบทบาทของสภาจังหวัดไปจากเดิม กล่าวคือ สภาจังหวัดยังคงทำหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษาของคณะกรรมการจังหวัดเท่านั้น จนกระทั่งได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2495 ซึ่งกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบบริหารราชการส่วนจังหวัดของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ โดยตรงแทนคณะกรรมการจังหวัดเดิม โดยผลแห่งพระราชบัญญัติฯ นี้ ทำให้สภาจังหวัดมีฐานะเป็นสภาที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัด แต่เนื่องจากบทบาทและการดำเนินงานของสภาจังหวัดในฐานะที่ปรึกษา ซึ่งคอยให้คำแนะนำและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของจังหวัด ไม่สู้จะได้ผลสมตามความมุ่งหมายเท่าใดนัก จึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงบทบาทของสภาจังหวัด ให้มีประสิทธิภาพโดยให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนในการปกครองตนเองยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ. 2498 อันมีผลให้เกิด องค์การบริหารส่วนจังหวัดขึ้นตามกฎหมายโดยมีฐานะเป็นนิติบุคคลแยกจากจังหวัดในฐานะที่เป็นราชการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ต่อมาได้มีการประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินกำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีฐานะเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง

การแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด(ฉบับที่ 3) พ.ศ.2546 และได้ผ่านความเห็นชอบของรัฐสภา มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกาเล่ม 120 ตอนที่ 109 ก วันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ.2546 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและดุลอำนาจใหม่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยเฉพาะการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยตรง ซึ่งมีผลทำให้นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความเข้มแข็งในการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมากยิ่งขึ้น ส่วนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะต้องกลับมาทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ และดำเนินงานในด้านกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดมากขึ้น

โครงสร้างและองค์ประกอบขององค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)

องค์การบริหารส่วนจังหวัด(อบจ.) ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2546 ฉบับล่าสุดที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ กับนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหาร ทั้งสองฝ่ายต่างมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนแยกจากกัน ดังภาพ 8



ภาพ 8 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2546

ที่มา : โกวิทย์ พวงงาม (2550 : 169)

ฝ่ายนิติบัญญัติ คือ สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชน มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ในแต่ละจังหวัดมีจำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับจำนวนของราษฎรเป็นเกณฑ์

อำนาจหน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในด้านนิติบัญญัติ ได้แก่ การเสนอและพิจารณาร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด และข้อบัญญัติชั่วคราวเพื่อใช้ในการบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

2. อำนาจหน้าที่ในการควบคุมและตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหาร ด้วยการตั้งกระทู้ถามนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ การพิจารณาร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ซึ่งมีความสำคัญเพื่อควบคุมและตรวจสอบว่าฝ่ายบริหารได้กำหนดโครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชนหรือไม่และจะมีการนำเงินไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

3. อำนาจในการเสนอข้อสอบถามต่อประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดมาชี้แจงข้อเท็จจริงใด ๆ อันเกี่ยวกับอำนาจของราชการส่วนภูมิภาค ทั้งนี้ให้ผู้ว่าราชการหรือหัวหน้าส่วนราชการชี้แจงด้วยวาจา หรือเป็นหนังสือต่อประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดภายในเวลาอันสมควรก็ได้ แต่ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการย่อมมีสิทธิที่จะไม่ตอบคำถามเมื่อเห็นว่าข้อเท็จจริงนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติหรือเกี่ยวกับนโยบายของการบริหารราชการส่วนกลางที่ยังไม่สมควรเปิดเผย

4. อำนาจในการเลือกสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นกรรมการสามัญและเลือกบุคคลที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสภาเป็นกรรมการวิสามัญ เพื่อกระทำกิจการหรือพิจารณาสอบสวนเรื่องใด ๆ อันอยู่ในวงงานของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด แล้วรายงานต่อสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ฝ่ายบริหาร มีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้นำในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งทั่วทั้งจังหวัดโดยให้เขตจังหวัดเป็นเขตเลือกตั้ง มีวาระในการดำรงดำแหน่ง 4 ปี และดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้

อำนาจหน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีดังนี้

1. กำหนดนโยบายและดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ตลอดจนรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ

2. สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

3. แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด และที่ปรึกษานายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4. วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

5. รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2546 และกฎหมายอื่น

คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีดังนี้

1. มีอายุไม่ต่ำกว่า 30 ปีบริบูรณ์ในวันเลือกตั้ง

2. สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า หรือเคยเป็นสมาชิกสภาจังหวัด สมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้บริหารท้องถิ่นหรือสมาชิกรัฐสภา

3. ไม่เป็นผู้ที่พ้นจากตำแหน่งสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รองผู้บริหารท้องถิ่น เลขานุการหรือที่ปรึกษาผู้บริหารท้องถิ่น เพราะเหตุมีส่วนได้เสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญาหรือกิจการที่กระทำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังไม่ถึง 5 ปีนับถึงวันสมัครรับเลือกตั้ง

องค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2546 หมวด 4 มาตรา 45 มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ตราข้อบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย

2. จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

3. สนับสนุนสภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น

4. ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น

5. แบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่สภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น

6. อำนาจหน้าที่ของจังหวัดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด เฉพาะภายในเขตสภาตำบล

7. คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

8. จัดทำกิจการใด ๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัด และกิจการนั้นเป็นการสมควรให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมกันดำเนินการหรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ ทั้งนี้ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

9. จัดทำกิจการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

อันจะเห็นได้ว่ารูปลักษณ์โครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งประกอบด้วยฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายบริหารอันได้แก่ นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเลือกตั้งทางตรงโดยประชาชนในท้องถิ่นกลายเป็นผู้ซึ่งสามารถนำพาท้องถิ่นไปสู่การพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่ประชาชนในท้องถิ่นเลือกผู้แทนของตนเป็นนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็หมายความว่าตนได้รับความนิยมหรือมีฐานนิยม และได้รับความไว้วางใจจากประชาชนในท้องถิ่นจำนวนมาก ฉะนั้น นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ย่อมมีความชอบธรรมที่จะดำเนินการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น อย่างไรก็ตามความชอบธรรมในการดำเนินการใด ๆ จะต้องอยู่บนฐานข้อมูลว่าด้วยความจำเป็นและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นเป็นสำคัญด้วย ดังนั้น นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึงตระหนักเสมอว่าตนเป็นตัวแทนของประชาชน และจะต้องสรรสร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชนในท้องถิ่นของตนเองให้มากที่สุด

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ(Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่าผู้นำทำอย่างไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบาง

คนนำอย่างไรนอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกับขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การ

เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ(Leadership) และผู้นำ(Leader) ดีขึ้นจึงเสนอความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถรวมคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้ (Simon et al., 1971 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม. 2550: 1)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มและทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (Dejnozka, 1983 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม. 2550: 1 – 2)

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 2) มีความเห็นว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

กวี วงศ์พุฒ (2535: 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกลู่นอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐานและสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ค้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ตอกไทสง (2535: 266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ(Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชนเพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่าผู้นำ(Leader) คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการและช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์การที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการ นายอำเภอ ปลัดเทศบาล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล กำนัน ฯลฯ

เมื่อพอจะมีความเข้าใจกับคำว่าผู้นำ(Leader) แล้วเราก็สามารถจะเข้าใจและเปรียบเทียบกับคำว่า ภาวะผู้นำ(Leadership) ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน(Shared goal)

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550: 297) ภาวะการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถในการนำ หรือการใช้ความสามารถจูงใจโน้มน้าวบุคคลและกลุ่มให้มารวมพลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ เป็นการนำกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Terry, 1991 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม. 2550: 2)

ภาวะผู้นำ เป็นการมีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น คุณภาพหรือคุณค่าของผู้นำที่ว่าสามารถตัดสินใจได้ว่า จะต้องทำอะไรและสามารถชักนำให้ผู้อื่นช่วยทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปดังที่ได้ตั้งใจ ที่ใดไม่พลังซึ่งจะมีอิทธิพลเหนอความคิดและการกระทำของผู้อื่น ที่นั่นก็ไม่มีภาวะผู้นำ (Nigro, 1987 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม. 2550: 2)

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 3) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

จากความแตกต่างของหลายความหมายข้างต้น ภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (Nahavandi, 1992 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม. 2550: 2-3)

1. ภาวะผู้นำ คือ ปรากฏการณ์แบบกลุ่ม นั่นคือไม่มีผู้นำที่ปราศจากผู้ตาม ภาวะผู้นำนั้นจะรวมถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลต่ออีกคนหนึ่ง หรือการที่สามารถชักจูงใจผู้อื่นได้นั่นเอง

2. ผู้นำใช้อำนาจหรือชี้นำกลุ่มให้เชื่อในการกระทำหรือความสำเร็จของเป้าหมายนั้น ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำ คือ เป้าหมายของการดำเนินงานโดยตรงและบทบาทที่แสดงในกลุ่มและองค์การ

3. การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำนั้น สันนิษฐานได้จากการแบ่งกลุ่มหรือการจัดลำดับชั้นภายในกลุ่ม บางกรณีลำดับชั้นเป็นปกติทั่วไปซึ่งง่ายต่อการบ่งบอกว่าใครเป็นผู้นำ นั่นคือผู้นำจะอยู่ในลำดับบนสุด บางกรณีก็ซับซ้อนและบางครั้งก็มีการยืดหยุ่น

ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีองค์ประกอบแรก คือ สมาชิกกลุ่มหนึ่งเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจหรือความสามารถของคนอื่นในกลุ่ม ภาวะผู้นำกล่าวเป็นนัยว่าเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์ประกอบที่สองมีความเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญของการเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถที่จะกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้ตาม องค์ประกอบสุดท้ายมีความเกี่ยวข้องกับการมุ่งไปที่การบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิผลอาจเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของบุคคล กลุ่มและองค์การ

เราอาจจะสรุปและเปรียบเทียบให้เห็นอย่างชัดเจนถึงคำว่าผู้นำ(Leader) และภาวะผู้นำ(Leadership) ได้ดังนี้

ผู้นำ(Leader) จะเป็นเพียงบุคคลที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่มเนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งยอมรับในตัวของเขา เช่น เป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่น แต่ตรงข้ามอาจจะไม่มีลักษณะของความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำก็ได้

ภาวะผู้นำ(Leadership) หรือความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่(Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งในบางขณะคนที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ แต่ก็ไม่ได้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจจะพูดได้ว่าเขา

ไม่มีภาวะผู้นำ ตรงกันข้ามบางคนไม่ได้เป็นผู้นำแต่กลับได้รับความเชื่อถือ ยอมรับและร่วมมือปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำปฏิบัติตาม ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวสอดคล้องกับคำพูดที่ว่า "ผู้นำอาจจะไม่มีความเป็นภาวะผู้นำ ผู้มีภาวะผู้นำอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำ" ซึ่งเมื่อเราพิจารณาเปรียบเทียบความหมายของคำว่า "ผู้นำ" กับ "ภาวะผู้นำ" จะเห็นได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งจะเน้นในเรื่องบุคลิกภาพของตัวคนนั้น แต่ภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลนั้นที่จะช่วยส่งเสริมในด้านการดำเนินการของหมู่คณะให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

ลักษณะภาวะผู้นำ

ลักษณะภาวะความเป็นผู้นำมี 3 ลักษณะ(Michel and Larson 1991 อ้างใน ณัฐนรี ศรีทอง, 2552: 79) ดังนี้

1. ภาวะความเป็นผู้นำในลักษณะที่เป็นกระบวนการ(process) ซึ่งเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามและต่อเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายของหน่วยงานเป็นเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำที่ได้ตำแหน่งโดยการแต่งตั้ง เช่น อธิการบดี หัวหน้างาน หรือผู้จัดการ อาจจะเป็นผู้ที่ไม่มีภาวะความเป็นผู้นำเลยก็ได้ และในทางกลับกันผู้ที่มีภาวะความเป็นผู้นำอาจเป็นผู้ไม่มีตำแหน่งที่เป็นทางการก็ได้ แต่เป็นบุคคลซึ่งมีอิทธิพลจนสามารถทำให้บุคคลอื่น ๆ ชื่นชอบ เห็นคล้อยตามความคิดและร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้ด้วยความกระตือรือร้น และอย่างเต็มใจเต็มความสามารถ

2. ภาวะความเป็นผู้นำในลักษณะที่มีระดับความชอบธรรม(degree of legitimacy) ภาวะความเป็นผู้นำในลักษณะนี้เกิดขึ้นได้เมื่อผู้ตามและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานยินยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขาด้วยความเต็มใจ เพราะมีความชื่นชมและให้การยอมรับในตัวของผู้นำในระดับสูง

3. ภาวะความเป็นผู้นำในลักษณะเป็นความสำเร็จของเป้าหมาย(goal attainment) ซึ่งภาวะความเป็นผู้นำจะถูกกล่าวอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของหน่วยงานประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่น ฉะนั้นหากผู้นำไม่มีความสามารถที่จะนำผู้คามและเพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานได้ แสดงว่าผู้นำไม่มีภาวะความเป็นผู้นำหรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่ไม่มีความสามารถในการนำ

บทบาทของภาวะผู้นำ

เมื่อพิจารณาจากความหมายลักษณะของภาวะผู้นำแล้วสามารถประมวลบทบาทของภาวะผู้นำทั้งที่มาจากผู้นำด้วยตำแหน่งแต่งตั้งและผู้นำที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ดังนี้

1. บทบาทของการเป็นตัวแทนของหน่วยงานในทุกสถานการณ์(Figurehead) ที่สำคัญก็คือการเป็นตัวแทนของหน่วยงานเพื่อรวบรวมข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานรวมถึงบทบาทการต้อนรับผู้มาเยี่ยมเยียนหน่วยงาน

2. บทบาทของนักพูด(Spokesperson) เป็นบทบาทการนำเสนอกิจกรรมของหน่วยงาน บทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีของหน่วยงาน รวมถึงบทบาทการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของหน่วยงานให้เป็นที่รู้จักของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ผู้รับบริการ เพื่อนร่วมอาชีพ และสังคมภายนอกหน่วยงาน เป็นต้น

3. บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง(Negotiator) เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานและเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานเป็นสำคัญ เช่น การต่อรองจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์เข้าหน่วยงาน การต่อรองราคาค่าก่อสร้างอาคารที่ทำการใหม่ของหน่วยงาน เป็นต้น

4. บทบาทการสอนงาน(Coach) แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น และทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจว่าผู้ตามและเพื่อนร่วมงานทำงานถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐานและผลงานที่ได้จะมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่าย

5. บทบาทในการสร้างทีมงาน(Team builder) เพื่อเป็นการรวมพลังความสามัคคีของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้งานที่ทำอยู่สำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นขณะทำงานร่วมกันและที่สำคัญก็คือเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดียิ่งให้แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานโดยตรง

6. บทบาทในการแก้ปัญหาด้านเทคนิค(Technical problem solver) โดยการให้บริการในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้แนะนำด้านวิชาการ เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7. บทบาทของผู้ประกอบการ(Entrepreneur) เพื่อให้หน่วยงานดำรงอยู่ได้และปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง

บทบาทของภาวะผู้นำทั้ง 7 บทบาทข้างต้น เมื่อพิจารณาอีกมุมมองหนึ่งจะพบว่ามีลักษณะที่เป็นกระบวนการ(Process) ซึ่งมีความเป็นระบบ มีระเบียบ มีหลักเกณฑ์เป็นลำดับขั้นตอนจากง่ายไปหายาก

Urwick (1989 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม, 2550: 25)ได้กล่าวถึงหน้าที่และภารกิจเบื้องต้นอันสำคัญที่ผู้นำต้องมีอยู่ 4 ประเภท ดังนี้

1. เป็นผู้นำอันเป็นตัวแทนขององค์การ ทำให้เกิดมโนภาพขึ้นในจิตใจของทุก ๆ คน เมื่อคิดถึงองค์การก็ต้องคิดถึงเขาในฐานะผู้นำขององค์การ

2. เป็นผู้ชักนำความมีชีวิตชีวามาสู่กลุ่ม และสร้างบรรยากาศแห่งความคิดเห็นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นเอกภาพและนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล

3. เป็นผู้บริหารงานขององค์การ หมายถึงการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การอำนวยการ การควบคุมดูแลงาน การรับผิดชอบ การคาดคะเน ตลอดจนการรักษาวินัยของกลุ่ม

4. สร้างความกระจ่างแจ้งของเหตุผลในการดำเนินงานทุกอย่างแก่ทุกคน เสมือนทำหน้าที่เป็นล่ามที่ดี

ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นผลลัพธ์(outcomes) ของการใช้ภาวะความเป็นผู้นำต่อการทำงานของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน(Du Brin, 1990 อ้างใน ณัฐนรี ศรีทอง.2552: 88-92) เพื่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

1. เกิดความเจริญเติบโตของกลุ่ม
2. เกิดการเตรียมพร้อมของกลุ่ม
3. เกิดความสามารถของกลุ่ม เพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
4. เกิดความพึงพอใจของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานที่มีต่อผู้นำ
5. เกิดการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม
6. เกิดการดำรงอยู่ของกลุ่ม
7. เกิดพันธะผูกพันของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานที่มีต่อการบริหารเป้าหมายของกลุ่ม
8. เกิดภาวะความเป็นอยู่ที่ดี
9. เกิดการพัฒนาสมาชิกของกลุ่ม
10. เกิดการรักษาสถานภาพของผู้นำในกลุ่ม

เมื่อพิจารณาความหมายประสิทธิผลภาวะความเป็นผู้นำดังกล่าวข้างต้นแยกองค์ประกอบของความหมายดังกล่าวได้ 3 ประการ ได้แก่ 1.) การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

2.) การมีกระบวนการทำงานในหน่วยงานด้วยความราบรื่น 3.) การมีความยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลภาวะความเป็นผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 ข้อ ดังนี้

1. ผลงานที่ได้ของหน่วยงาน(outcome) เป็นผลที่เกิดขึ้นของหน่วยงานอันเนื่องมาจากความสามารถในการนำหรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่น การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความก้าวหน้าของหน่วยงาน ความสามารถในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน และความพึงพอใจของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานที่มีต่อตัวผู้นำ

2. เจตคติของผู้ตาม(attitude of followers) และเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานที่มีต่อผู้นำ ซึ่งทราบได้โดยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ คำร้องทุกข์ บัตรสนเท่ห์ การขาดงาน การหยุดงาน และการขอย้าย

3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม(quality of group process) โดยประเมินจากการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ของผู้นำ เช่น ความร่วมมือ แรงจูงใจ การตัดสินใจ การแก้ไขข้อขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงาน ความพร้อมของหน่วยงานที่จะรับการเปลี่ยนแปลง

วิธีการศึกษาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำได้มีการศึกษากันมานานแล้ว และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจำนวนมากอย่างไรก็ตามในการศึกษาเหล่านั้นจะมีแนวทางการศึกษาไม่แตกต่างกันนัก ดังที่ Yukl (1989: 7-8) ได้สรุปแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำของงานวิจัยได้เป็น 4 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาอำนาจ-อิทธิพล(Power-Influence Approach) การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากอำนาจ-อิทธิพลของผู้นำ ส่วนใหญ่จะเน้นหรือพิจารณาที่ขนาด ชนิดและการใช้อำนาจของผู้นำดังที่ยอมรับกันแล้วว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ เพราะนอกจากจะทำให้มีอิทธิพลต่อลูกน้องแล้วยังสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อน ผู้นำในระดับเดียวกัน ต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง รวมทั้งบุคคลภายนอกหน่วยงานและองค์การได้ ในการศึกษาวิจัยชนิดนี้นักวิจัยจะมีคำถามที่ต้องการคำตอบอยู่หลายคำถามได้แก่ 1.) อะไรคือแหล่งของอำนาจผู้นำ ลักษณะเฉพาะใดของผู้นำและในสถานการณ์เช่นไรที่ทำให้ผู้นำมีอำนาจ 2.) ทิศทางการเพิ่มและลดอำนาจของผู้นำจากกระบวนการแลกเปลี่ยนอิทธิพลเป็นอย่างไร นอกจากนั้นการที่ต้องวิเคราะห์อำนาจของผู้นำพร้อมๆ กับการวิเคราะห์อำนาจของหน่วยงานและกลุ่มคน ทำให้การประเมินประสิทธิภาพของ

ภาวะผู้นำมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการปรับตัวขององค์การต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอันเนื่องมาจากใช้กลยุทธ์อิทธิพลของผู้นำ

2. พฤติกรรม(Behavior Approach) การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำนั้นมักจะมุ่งไปที่พฤติกรรมอะไรบ้างของผู้นำที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ หรือผู้นำทำอะไรบ้างในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะทำการศึกษากิจกรรมต่าง ๆ ของงานบริหารของผู้นำและเวลาที่ผู้นำใช้ในแต่ละกิจกรรมในระยะต้น ส่วนในปัจจุบันจะมุ่งเน้นศึกษาภาระหน้าที่หรืองานของผู้นำแต่ละชนิด เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมหรือทำให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จ กลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำโดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำที่นำมาพิจารณามักเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ (Critical Incident) ของการบริหาร

3. คุณลักษณะ(Trait Approach) การศึกษาวิจัยแบบนี้จะมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำซึ่งในอดีตที่ผ่านมาเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม เช่น การทำงานไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การสามารถหยั่งรู้ใจคนได้ การคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้แม่นยำอย่างน่ามหัศจรรย์และมีพรสวรรค์ในการชักจูงคนได้อย่างเหลือเชื่อ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำได้มีมากในระหว่าง ค.ศ.1930 – 1940 (พ.ศ.2473 – 2483) แต่ก็ไม่มีงานวิจัยใดยืนยันได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคุณลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้นำได้อย่างไร จึงทำให้นักวิจัยให้ความสนใจในคุณลักษณะของผู้นำน้อยลงตามลำดับ อย่างไรก็ตามได้มีความพยายามที่จะศึกษาว่าคุณลักษณะของผู้นำชนิดที่จำเป็นสำหรับงานของผู้นำแต่ละประเภทอย่างไรและในสถานการณ์ที่แตกต่างกันคุณลักษณะใดที่จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้

4. สถานการณ์(Situation Approach) การศึกษาวิจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้นจะมุ่งศึกษาสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ เช่น อำนาจหน้าที่และความมั่นคงของผู้นำ ลักษณะงานของผู้นำ ความสามารถและแรงจูงใจของผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงานและบุคคลภายนอกองค์การ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์นี้แยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะมุ่งเน้นว่าสถานการณ์ใดที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร ดังนั้นการวิจัยประเภทนี้จึงต้องศึกษาว่าพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำต่างองค์การ ต่างระดับเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร สำหรับกลุ่มที่สองมุ่งที่จะศึกษาว่าสถานการณ์ลักษณะใดจะมีส่วนทำให้พฤติกรรมหรือแบบของผู้นำรวมทั้งคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

เพราะนักวิจัยกลุ่มนี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งไม่เหมาะสำหรับทุกสถานการณ์หรือประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือเหมาะสมกับสถานการณ์

ทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีอยู่มากมายและแต่ละทฤษฎีก็มีความแตกต่างกันตามภูมิหลังทางวิชาการและสังคมแวดล้อมของนักสร้างทฤษฎีแต่ละคน ทฤษฎีเหล่านี้มีทั้งที่สอดคล้องกันและที่ขัดแย้งกัน แต่ก็ให้ผลดีในแง่ของการพัฒนา สิ่งที่นักวิชาการเห็นพ้องต้องกันคือ แบบและลักษณะใช้อำนาจของภาวะผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปรที่ค่อนข้างยุ่งยากและให้ผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่แน่นอนตายตัว ทฤษฎีภาวะผู้นำหลัก ๆ ตามลำดับพัฒนาการของการศึกษาในอดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ ทฤษฎีแบบของผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าประสงค์ และทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ

ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ(Traits Theory) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาหาลักษณะเฉพาะ (Trait) ที่ทำให้บุคคลเป็นผู้นำ สมมติฐานของทฤษฎีนี้ได้แก่ แนวความคิดที่ว่าคนที่เป็นผู้นำนั้นจะเป็นคนที่มีบุคลิกลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาทั่วไป เช่น มีความเฉลียวฉลาด มีอำนาจที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ ในระยะต้นเชื่อกันว่าลักษณะพิเศษเหล่านี้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่ต่อมาเชื่อว่าบุคลิกลักษณะของคนส่วนหนึ่งเป็นผลของการเรียนรู้จึงสามารถสร้างและพัฒนาได้ อย่างไรก็ตามการศึกษาผู้นำในแนวนี้ได้ลดความสำคัญลงในปัจจุบันเพราะยังไม่มีเครื่องมือวัดบุคลิกภาพอันใดที่ใช้วัดลักษณะของผู้นำได้อย่างแม่นยำแต่เรายังสามารถที่จะนำทฤษฎีบุคลิกลักษณะของผู้นำมาใช้ในการอธิบายแบบของผู้นำหรือนำมาศึกษาร่วมกับทฤษฎีอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้นได้

ผลจากการศึกษาทฤษฎีบุคลิกลักษณะของผู้นำที่เด่น ๆ ได้แก่ งานของ Stogdill (1989 อ้างใน สุพิณ เกชาคุปต์, 2537: 146-147) พบว่า ลักษณะเฉพาะของบุคคลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างในเรื่องลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและองค์ประกอบของสมาชิกในกลุ่มปัจจัยทั้งสองนี้เป็นดัชนีสำคัญที่บ่งชี้ลักษณะเฉพาะบางอย่างที่ผู้นำต้องสร้างให้

เกิดขึ้นถ้าต้องการจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นตัวแปรด้านสถานการณ์จึ้งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะบ่งบอกถึงภาวะของผู้นำของบุคคล คำถามที่ตามมาจากแนวความคิดนี้คือ เมื่อลักษณะของความเป็นผู้นำแปรไปตามสถานการณ์จะเป็นไปได้หรือไม่ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งจะประสบความสำเร็จในอีกสถานการณ์หนึ่ง ลักษณะของคนที่เป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีบุคลิกภาพที่เฉพาะเจาะจงที่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือคนที่มีภาวะผู้นำทั้งหลายจะมีคุณสมบัติบางอย่างที่เหมือน ๆ กัน ในประเด็นหลังนี้ Carter and Gibbs (1989 อ้างใน สุพิณ เกชาคุปต์, 2537:147) กล่าวว่า ภาวะผู้นำน่าจะไม่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเช่นนั้น แต่จะมีลักษณะกลาง ๆ ซึ่งสามารถคลุมกลุ่มของสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน

สรุปได้ว่าคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำหรือของบุคคลจะติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดมีบางส่วนสามารถสร้างและศึกษาเพิ่มเติมได้และจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากการทบทวนงานวิจัยของ Stogdill (1989 อ้างใน สมยศ นาวีการ. 2549:162) คุณลักษณะของผู้นำอยู่บนพื้นฐานของหกประเภท คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวพันกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม

แบบของภาวการณ์เป็นผู้นำ

การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการเป็นภาวะผู้นำ ได้แสดงหรืออธิบายถึงแบบของผู้นำหรือผู้ควบคุมบังคับบัญชาในการบริหารมากมายหลากหลายซึ่งอาจสรุปออกได้เป็น 2 แบบใหญ่ คือ แบบที่เน้นตัวผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา(boss - centered) และแบบที่เน้นตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate – centered) (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2550:284) รายละเอียดตามตาราง 3

ตาราง 3 แบบของผู้นำตามทฤษฎีต่าง ๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

ยึดผู้บังคับบัญชา	ยึดผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก
ทฤษฎี X	ทฤษฎี Z
อัตตนิยม(autocratic)	ประชาธิปไตย(democratic)
ยึดงานเป็นหลัก(task-oriented, Job-centered)	ยึดคนเป็นหลัก(consideration, employee - centered)
ระบบปิด(closed system)	ระบบเปิด(open system)
มุ่งงาน(initiating structure)	มุ่งจิตใจสัมพันธ์(consideration)
ชี้นำ(directive)	สนับสนุน(supportive)
สั่งการ(directive)	ให้มีส่วนร่วม(participative)

ที่มา : สุพิณ เกชาคุปต์ (2537:148)

แบบของผู้นำตามทัศนะของ White & Lippitt

White and Lippitt (1999) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบอัตตนิยม(Autocratic style) ผู้นำประเภทนี้เป็นบุคคลที่ยึดความคิดเห็นและความต้องการของตนเองเป็นการรวบอำนาจการตัดสินใจ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย(Democratic style) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม(Laissez-Faire style) ผู้นำแบบนี้จะให้เสรีภาพแก่สมาชิกในกลุ่มอย่างเต็มที่ เขาจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำและบอกวัตถุประสงค์(สุพิณ เกชาคุปต์. 2537:149)

ผลจากการทดลองของ White and Lippitt (1999 อ้างใน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2550:259) พบว่าเด็กสิบเก้าในยี่สิบคนบอกว่าชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบอัตตนิยม การศึกษาแม้ยากที่จะนำไปปรับใช้กับสภาพความเป็นจริงแต่การศึกษาทดลองก็มีความสำคัญในการทำให้มองเห็นภาพของการเป็นผู้นำ ซึ่งนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการศึกษาภาวการณ์เป็นผู้นำ

แบบของผู้นำ 2 มิติ (2 Dimension Leadership)

งานวิจัยของมหาวิทยาลัยโอ ไฮ โอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน งานทั้ง 2 ชิ้นนี้ใช้วิธีการวิจัยที่แตกต่างกัน แต่การดำเนินการในระยะเวลาที่ใกล้เคียงกัน ผลของการวิจัยได้เสนอรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบหลัก ๆ เหมือนกัน ผลงานทั้งสองชิ้นได้เปิดทางให้เราได้เข้าใจภาวะผู้นำได้มากขึ้นกว่าเดิม(สุพิณ เกชาคุปต์. 2537:150-151)

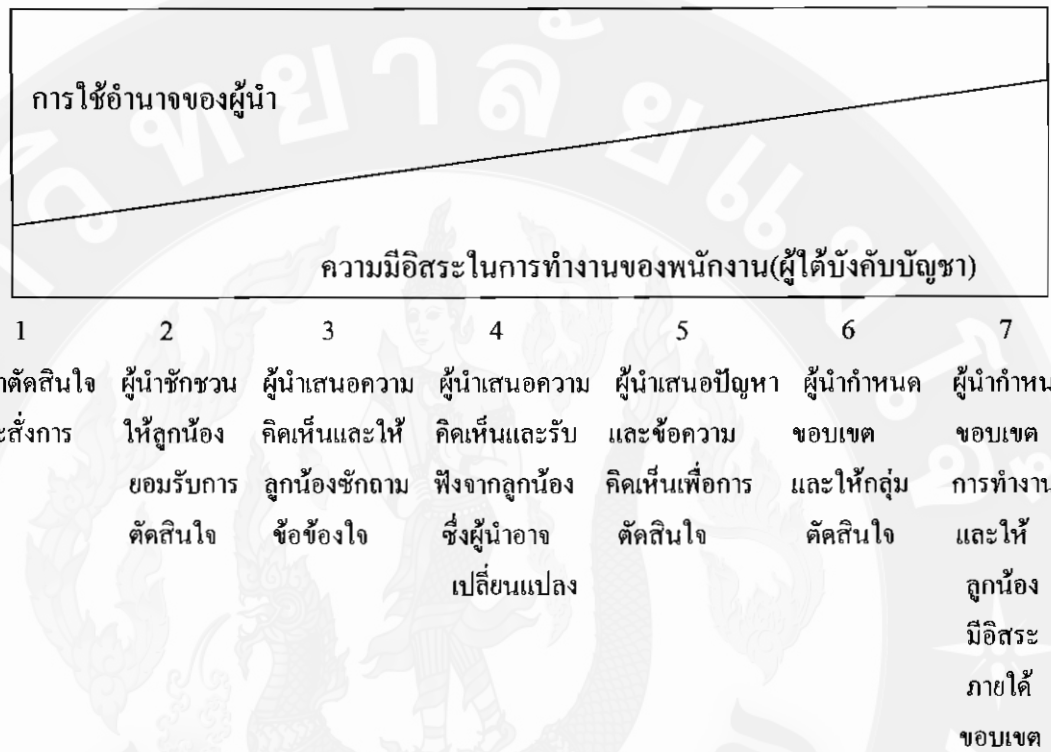
การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอ ไฮ โอ ริเริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1945 คณะวิจัยที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญต่างสาขากันได้ออกแบบสอบถามบุคคลจำนวนหนึ่งซึ่งอยู่ในสาขาอาชีพต่าง ๆ เพื่อดูว่าคนเหล่านี้ได้อธิบายลักษณะผู้นำของเขาอย่างไรบ้าง ผลการศึกษาผู้วิจัยได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งเรื่องงาน(initiating structure) และที่มุ่งเรื่องคน (consideration) ผลจากการวิจัยนี้พบว่าเมื่อผู้นำให้ความสนใจต่อปัจจัยด้านคนมากขึ้น อัตราการเข้าออกและการขาดงานจะลดลงและเมื่อผู้นำมุ่งความสำคัญของงานเป็นหลัก ผลผลิตของงานก็จะทวีสูงขึ้น

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาการควบคุมนิเทศงานที่มีต่อความพึงพอใจและผลผลิต ผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีผลงานในระดับสูงไม่ได้รับการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและมีความพึงพอใจสูงกว่าพนักงานที่ผลงานในระดับต่ำ การวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 มิติ เช่นเดียวกับการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอ ไฮ โอ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน(Job-centered) ได้แก่ ผู้นำที่ใช้การควบคุมอย่างใกล้ชิดให้ลูกน้องทำงานตามที่กำหนดไว้ และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน(Employee-centered) ได้แก่ ผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานแก่ลูกน้องตามสมควรในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่าการศึกษาของทั้งสองมหาวิทยาลัยพบสิ่งที่คล้ายคลึงกันในเรื่องของการใช้ภาวการณ์เป็นผู้นำซึ่งสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานในองค์การและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปได้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน

การเสนอแบบของผู้นำแต่เพียง 2 แบบนั้น เปิดโอกาสให้นักวิชาการอื่น ๆ ได้วิพากษ์วิจารณ์กันว่า ในข้อเท็จจริงว่าแบบของผู้นำมีมากกว่า 2 แบบ Tannenbaum and Schmidt (1989 อ้างใน สุพิณ เกชาคุปต์. 2537: 150) เห็นว่าผู้นำมีอยู่หลายแบบ แต่ละแบบจะมีส่วนผสมของปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ ด้านการใช้อำนาจของผู้บริหารและด้านการให้สิทธิเสรีภาพแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามเราก็ยังสามารถสรุปได้ว่าต้นแบบหลักของส่วนผสมของแบบผู้นำต่าง ๆ

ก็ยังคงมีอยู่ 2 มิติ คือ มิติที่มุ่งหัวหน้างานหรือผู้นำเป็นหลัก กับมิติที่มุ่งคนหรือตัวผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นหลักดังรายละเอียดในภาพ 9



ภาพ 9 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ(Continuum of Leadership Behavior)
ที่มา : สุพิณ เกชาคุปต์ (2537: 151)

แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำจากแผนภาพที่แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้นำคนใดคนหนึ่งเคลื่อนที่จากซ้ายไปขวา ผู้นำดังกล่าวจะใช้อำนาจน้อยลงและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานมากขึ้น ผู้นำที่อยู่ด้านซ้ายของแนวต่อเนื่องจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำที่อยู่ด้านขวาของแนวต่อเนื่องจะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย โดย Tannenbaum เสนอแนะว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

แบบของผู้นำตามทัศนะของ Blake and Mouton

ตัวแบบการศึกษาภาวะผู้นำที่มีชื่อเสียงอันหนึ่งคือ Managerial Grid ของ Blake และ Mouton ตัวแบบนี้ยังคงใช้มิติ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งคนเป็นหลักในการแบ่งประเภทของผู้นำ ในตัวแบบนี้เขาแบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ ซึ่งเป็นส่วนผสมของมิติทั้งสองแบบของผู้นำทั้ง 5 นี้ (สุพิณ เกชาคุปต์. 2537:151-152) ได้แก่

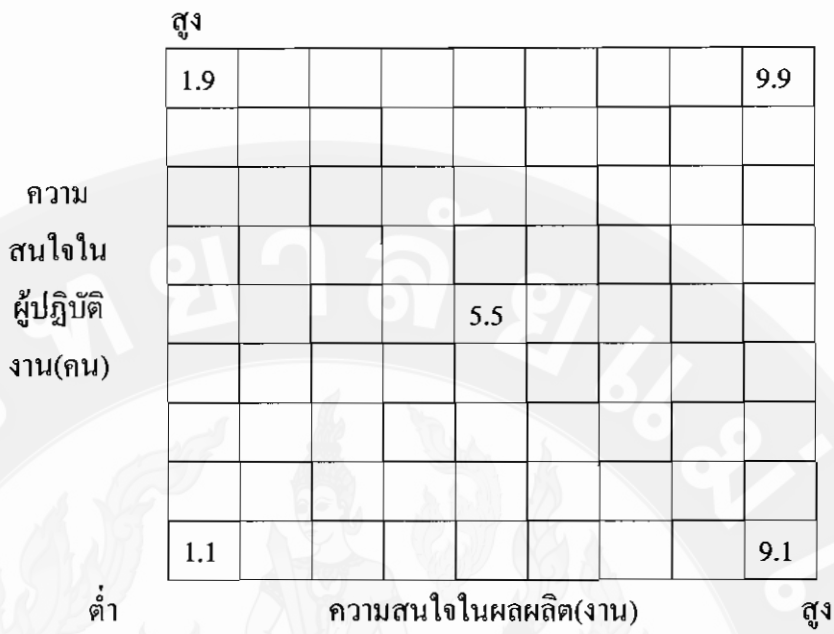
1. ผู้นำที่ไม่เอาไหน(improverished) ได้แก่ ผู้นำที่ไม่เอางานและไม่สนใจพนักงานของตน(1.1)

2. ผู้นำแบบผู้สร้างทีม(team builder) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนในขณะเดียวกันอย่างมาก(9.9) แบบนี้เป็นแบบที่ดีที่สุดไม่ว่าอยู่ในสถานการณ์ใด

3. ผู้นำแบบกลาง ๆ (middle-of-the-roader) คือ มีส่วนผสมระหว่างงานกับคนแต่ไม่มากนัก(5.5)

4. ผู้นำแบบมุ่งคน(country club) ผู้นำแบบนี้จะสนใจความต้องการ ความรู้สึกของพนักงานและพยายามจะสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้ทุกคนสบายใจที่สุด ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ(1.9)

5. ผู้นำที่มุ่งงาน(task) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งประสิทธิภาพของการทำงาน เน้นเรื่องการผลิตและจะจัดบรรยากาศการทำงานที่ทำให้ทุกคนสนใจแต่งานอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของคน(9.1) ในปรากฏในภาพ 10



ภาพ 10 แสดงตาข่ายการจัดการของโรเบอร์ต เบลค และ เจน มูตัน
ที่มา : สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550: 286)

การที่จะกำหนดว่าใครเป็นผู้นำแบบใดนั้นอาจกระทำได้โดยการเก็บข้อมูลแบบสอบถามที่ Blake และ Mouton ได้พัฒนาขึ้นซึ่งได้ทำการศึกษาผลการศึกษาสนับสนุนผู้นำแบบสร้างทีม(ที่จุด 9.9) และถือเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากที่สุด แต่จะกำหนดให้ผู้นำทุกคนเป็นผู้นำแบบสร้างทีมเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก

แบบของผู้นำตามทัศนะของ Likert(system 4)

Rensis Likert ได้เสนอรูปแบบของผู้นำเป็น 4 แบบ ตามลักษณะการใช้อำนาจและขอบเขตการให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารแบบทั้ง 4 นี้(สุพิณ เกชาคุปต์. 2537:153) ได้แก่

1. อำนาจนิยมแบบเอารัดเอาเปรียบ(Exploitative-Authoritative) เป็นผู้นำแบบเผด็จการใช้อำนาจตามความคิดเห็นของตนอย่างเต็มที่

2. อำนาจนิยมแบบใช้พระคุณ(Benevolent- Authoritative) ผู้นำยังคงรวบอำนาจไว้ที่ตนเองและปฏิบัติกับลูกน้องเหมือนนายกับบ่าว วิธีการบริหารจะมีศิลปะมากกว่าแบบแรก

3. ระบบที่ปรึกษา(Consultative System) ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แต่ผู้นำจะเป็นผู้ทำการตัดสินใจขั้นสุดท้ายเอง

4. ระบบการมีส่วนร่วม(Participative System) ผู้นำในระบบนี้จะใช้อำนาจอย่างเป็นทางการน้อยมาก เพราะเป็นบุคคลที่เชื่อในความสามารถของผู้ร่วมงาน จะเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการบริหาร

Likert มองว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การใช้การติดต่อสื่อสารที่ทำให้ทุกฝ่ายทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนของกลุ่มรวมทั้งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องรับเอาทัศนคติที่สนับสนุนที่พวกเขาต้องการ ค่านิยม แรงบันดาลใจ เป้าหมาย และความคาดหวังร่วมกัน โดยทั่วไป Likert พบว่าผู้บริหารที่ประยุกต์ใช้ระบบที่ 4 กับการดำเนินงานจะบรรลุความสำเร็จ ส่วนใหญ่เกิดจากการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์(Contingency Theories)

Fred Fiedler ได้เสนอแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ เป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน(task oriented) และแบบมุ่งคน (consideration) ปัจจัยด้านสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Fiedler ได้แก่ตัวแปร 3 กลุ่ม (สมยศ นาวีการ, 2549: 154) คือ

1. ลักษณะหรือโครงสร้างของงาน(task structure) ได้แก่ การดูว่างานแต่ละชนิดที่ทำอยู่นั้นมีการกำหนดรายละเอียดมากน้อยเพียงไร เช่น ขั้นตอนการทำงาน ความยืดหยุ่น ตารางการทำงาน มาตรฐานคุณภาพและปริมาณงานที่จะต้องทำอย่างชัดเจน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน(leader-member relationship) ได้แก่ ระดับการยอมรับที่ผู้ร่วมงานให้กับผู้นำ ถ้าความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายดีแสดงว่าการยอมรับของลูกน้องมีต่อผู้นำสูง และถ้าความสัมพันธ์ไม่ดีมีความขัดแย้งกันแสดงว่าการยอมรับผู้นำมีต่ำ

3. อำนาจของผู้นำ(position power) ได้แก่ อำนาจอย่างเป็นทางการที่มีผู้นำมีอยู่จากการดำรงตำแหน่งในองค์การนั้น แต่ละตำแหน่งจะมีอำนาจที่เป็นทางการกำกับอยู่ เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจมากกว่าผู้บริหารระดับที่ต่ำลงมา

ปัจจัย 3 ประการข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า สถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำที่สุดของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำที่ได้รับความนิยมอย่างสูงจะทำการนำกลุ่มของเขาในการทำงานที่มีโครงสร้างอย่างสูง มีการกำหนดรายละเอียดไว้อย่างชัดแจ้งและผู้นำจะต้องมีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการพอสมควร

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าประสงค์(Path-Goal Theory)

Robert House ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำโดยการนำตัวแปรด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเช่นเดียวกัน แต่ตัวแปรด้านสถานการณ์และแบบของผู้นำมีรายละเอียดที่ต่างกัน ทฤษฎีของ House ตั้งอยู่บนสมมติฐานของทฤษฎีความคาดหวัง(expectancy theory) ในเรื่องสิ่งจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลจะทำงานเพราะความคาดหวังรางวัลที่จะได้จากการทำงานนั้น ภาวการณ์เป็นผู้นำตามทัศนะของ House มี 4 แบบ ดังนี้

1. ภาวะการเป็นผู้นำแบบชี้นำ(Directive leadership) เป็นผู้นำแบบอำนาจนิยม คือ ถือความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงาน

2. ภาวะการเป็นผู้นำแบบสนับสนุน(Supportive leadership) ผู้นำแบบนี้จะให้ความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

3. ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม(Participative leadership) ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ(Achievement-Oriented leadership) ในแบบนี้ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่น่าท้าทายไว้และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

House เชื่อว่าบุคคลคนเดียวสามารถเป็นผู้นำทั้ง 4 แบบ ได้เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ต่างกันออกไป สำหรับสถานการณ์ที่กำหนดรูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นเขาแยกออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory)

ทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นเรื่องระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้นำฝ่ายหนึ่งและผู้ตามอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ละฝ่ายนั้นต่างก็มีอำนาจของตนเองและจะแลกเปลี่ยนกับอีกฝ่ายหนึ่ง ผู้นำต้องใช้วิธีการบริหารที่สร้างการยอมรับให้เกิดขึ้น ในการทำงานนั้นพฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจและผลผลิตของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็อาจมีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำได้เช่นเดียวกัน Dansereau, Jr., Graen และ Haga ได้เสนอทฤษฎี VDL (Vertical Dyad Linkage Model) ซึ่งแสดงเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 ฝ่าย ทฤษฎีนี้กล่าวว่าผู้นำจะปฏิบัติต่อลูกน้องแต่ละคนแตกต่างกัน ลูกน้องและผู้นำจะมีการสัมพันธ์กันแบบคน 2 คน(Dydaic) ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนทั้งคู่ (สุพิณ เกชาคุปต์. 2537:159-160)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป(Transformational leadership) เป็นกระบวนการของการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544: 59)โดยทำภารกิจต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2. ผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

3. เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดทั้งการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ใช้สิ่งจูงใจที่มีตัวคนแต่จะมุ่งด้านคุณภาพ มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่มีความสำคัญและค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อและคุณภาพของผู้นำ จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปคือ มุ่งความสำเร็จมากกว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำและมุ่งความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม

ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีดังนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ Burn ทฤษฎีนี้อธิบายภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเปรียบเสมือนกระบวนการทั้งที่ผู้นำและผู้ตามต่างก็ยกย่องซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับทางศีลธรรมและการจูงใจให้สูงขึ้น ตามความหมายของ Maslow ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้เกิดความต้องการปฏิบัติตามคำสั่งในกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนทุก ๆ วัน ว่าการปฏิบัติงานนั้นดีขึ้นหรือไม่ สำหรับ Burns แล้วเชื่อว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอาจเป็นการแสดงบทบาทของใครก็ได้ในองค์การไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ตามก็ย่อมเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลกับผู้ร่วมงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน

2. ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ Bass ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเป็นผู้นำที่มีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความไว้วางใจ ยกย่อง ชมเชย ความจงรักภักดีและให้ความนับถือในตัวของผู้นำนั้น ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยทำให้พวกเขามองเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ชี้นำให้เกิดสนใจในผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับจากองค์การหรือจากทีม ทำการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับสูง

3. การวิจัยค้นคว้าของ Tichy และ Devanna ได้ทำการศึกษาผู้บริหารระดับสูงจำนวน 12 คน ในองค์การที่มีขนาดใหญ่ จากการศึกษาในเรื่องนี้ได้อธิบายว่าผู้นำต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การ หาสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะและทักษะของตน กระบวนการต่าง ๆ ต้องมีการทบทวนให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้สนองกับความต้องการในการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และเปลี่ยนแปลงขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติด้วย โดยการยอมรับความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง สร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และจัดระบบให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. การศึกษาวิจัยค้นคว้าของ Bennis และ Nanus เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำซึ่งสามารถสรุปแนวทางที่ผู้บริหารใช้ปรับปรุงองค์การเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป วิธีการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานของตนและการกำหนดแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานโดยจำเป็นต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ พัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกของการเรียนรู้องค์การ(รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544: 63-64)

จากข้อเสนอดังกล่าว ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่ยอมรับการแข่งขัน มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีความหนักแน่นมั่นคงและเป็นผู้ที่มีไหวพริบ สติปัญญาดี บ่อบอกถึงบทบาทของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ยุคใหม่ในหลายประการทั้งในบทบาทของการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์การ บทบาทในการปกครองดูแลสมาชิกในองค์การ และโดยเฉพาะบทบาทในการเป็นผู้ออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ให้แก่องค์การซึ่งถือเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดในองค์การยุคใหม่และการเป็นผู้นำที่สามารถแสดงบทบาทการออกแบบองค์การได้ดีนั้น ขีดความสามารถที่สำคัญ คือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การจินดนาการและการคิดอย่างเป็นระบบ ดังนั้นในอนาคตนอกจากผู้นำต้องเก่งที่ในส่วนของงานและการสร้างความสัมพันธ์แล้วยังต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วย โดยไม่ต้องรอให้มีการเปลี่ยนแปลง มี

ความสามารถในสร้างสรรค์องค์การของตน และเนื่องจากองค์การปัจจุบันอยู่ในรูปของเครือข่าย ดังนั้นผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ต้องเป็นผู้นำของบรรดาผู้นำ

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Development : HRD) เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ มนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้มนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์(initiative) และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การที่มนุษย์ได้ทำสิ่งใหม่จะเป็นบ่อเกิดทำให้เศรษฐกิจและสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นเราจึงต้องคิดใหม่ทำใหม่ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตใน 6 ประเด็น ดังนี้

1. คิดใหม่ทำใหม่ต่อเรื่องหลักการ(rethinking principles) หลักการที่ชี้นำองค์กร สังคม และชีวิตของเรา เนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันว่าคนเรามีอำนาจที่จะสร้างสรรค์อนาคตด้วยตนเอง จึงเกิดคำถามว่าเราได้สร้างสรรค์อะไรและทำไมถึงเลือกที่จะสรรค์สร้างสิ่งนั้น แนวคิดใหม่ต่อเรื่องหลักการได้เน้นถึงหนทางค้นหาและทำความเข้าใจโลกที่ไม่มีความแน่นอนมากขึ้นทุกวัน รวมทั้งได้เสนอทางออกบางอย่างเพื่อให้หลุดพ้นจากความขัดแย้งดังกล่าวนั้น

2. คิดใหม่ทำใหม่ต่อการแข่งขัน(rethinking competition) ให้คำอธิบายต่อการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในธรรมชาติของการแข่งขัน เสนอทัศนะใหม่เพื่อการเตรียมตัวให้พร้อมในการแข่งขัน ภายใต้สภาพทางเศรษฐกิจของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านสร้างโอกาสใหม่สำหรับอนาคต รวมทั้งข้อเสนอแนะต่อบรรษัทและรัฐบาลที่จะให้ปฏิบัติในวันนี้เพื่อการแข่งขันในวันพรุ่งนี้

3. คิดใหม่ทำใหม่ต่อการบริหารองค์กร(rethinking control complexity) เสนอเรื่องราวเกี่ยวกับการออกแบบและบริหารองค์กรในศตวรรษหน้า เรียกร้องให้เห็นความกับสภาพการณ์ของโลกหลังยุคอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังเสนอแนะรูปแบบใหม่ของการจัดการที่มีรากฐานจากกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและให้อำนาจแก่บุคคล และเสนอโครงสร้างขององค์กรที่สามารถเอื้ออำนวยให้เจตนารมณ์รวมหมู่และการคิดอย่างมีระบบงอกงามเติบโตขึ้น โดยให้ผู้คนในองค์กรการเป็นผู้ "ริเริ่ม" มากกว่าจะเป็นผู้ "ตอบสนอง" และให้ผู้คนได้อยู่ทำงานและร่วมกันเรียนรู้ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

4. คิดใหม่ทำใหม่ต่อความเป็นผู้นำ(rethinking leadership) ชี้ให้เห็นวิถีการปลดปล่อยอำนาจความรู้ขององค์กร และเพิ่มพลังให้แก่ทุนทางปัญญา บทนี้ได้เสนอวิธีการกระจายอำนาจที่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่เป็นเครือข่ายนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่

บรรลุผลสำเร็จ เพราะผู้นำยุคใหม่ต้องเรียนรู้กระบวนการใช้อำนาจในองค์กรแห่งอนาคตอย่างมีเป้าหมายและบังเกิดผล

5. คิดใหม่ทำใหม่ต่อการตลาด((rethinking markets) แนวคิดใหม่ต่อการตลาดได้ตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงในธรรมชาติแห่งความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัท สำรวจกำลังของประชากรที่ครอบงำตลาดในระยะต้นของสตวรรษที่ 21 สำรวจท่าทีของคนกลุ่มนี้ สำรวจอุปสงค์ของผู้บริโภคในตลาดใหม่ สำรวจการปฏิวัติทางเทคโนโลยี ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีในการตลาดสำหรับสินค้าและบริการในอนาคต

6. คิดใหม่ทำใหม่ต่อโลก(rethinking the world) แนวคิดใหม่ต่อโลกได้เสนอภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ในวงการธุรกิจและสังคม การแปรเปลี่ยนในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของโลก บทบาทของรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกของเครือข่าย ผลกระทบของเศรษฐกิจแบบเครือข่ายต่อทุกภาคส่วน ตลอดทั้งการค้นพบใหม่ทางวิทยาศาสตร์ที่จะนำผู้คนไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนะต่อสิ่งต่าง ๆ ในศตวรรษหน้า

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์การ เมื่อพิจารณา

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ

2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์การ

3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธีจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์การและบุคลากร

4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่มให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

5. องค์การจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

สาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้ 2 ประการ คือ 1)การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ของยุคปัจจุบัน 2)การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัย ซึ่งสาเหตุทั้ง 2 ประการดังกล่าวสามารถอธิบายได้ คือ

1. การปรับปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ของยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่งหรือในวัฒนธรรมหนึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ

1.2 การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้เป็นไปชั่วครั้งชั่วคราวหรือเป็นการเปลี่ยนแค่เฉพาะเรื่องนั้น ๆ โดยลำพัง แต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในลักษณะของลูกโซ่ คือมีผลต่อเนื่องกันไป เมื่อเป็นเช่นนี้ผลของการเปลี่ยนแปลงก็มีแนวโน้มที่จะขยายออกไปในอาณาบริเวณกว้างหรือแผ่ออกไปทั้งโลก

1.3 การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่ และมีความสำคัญต่อสังคมและวัฒนธรรมนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผลของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีความสัมพันธ์กัน คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ตามมาด้วย

1.4 การเปลี่ยนแปลงสมัยปัจจุบันเป็นผลมาจากการวางแผนเอาไว้(planned change) หรือเป็นผลที่เกิดจากการคิดประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ มากกว่าสมัยก่อน

1.5 ความรู้ในทางเทคนิคหรือวิชาการใหม่แผ่ขยายออกไปอย่างรวดเร็วและมีมากขึ้น ในขณะเดียวกันการเลิกใช้กระบวนการบางอย่างที่เป็นของเก่า ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน

1.6 การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบกระเทือนถึงประสบการณ์ของปัจเจกบุคคลและหน้าที่ของสังคมอย่างกว้างขวาง คนทุกคนย่อมประสบกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัย ประกอบด้วยการปรับเปลี่ยนใน 3 ด้าน คือ 1)การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยด้านเศรษฐกิจ 2)การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางการเมือง 3)การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางสังคม โดยการปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวมีดังนี้

2.1 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยด้านเศรษฐกิจ มีหลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้ 1)มีการผลิดแบบอุตสาหกรรม ใช้เครื่องจักรสมัยใหม่และเทคโนโลยีชั้นสูงในการผลิต 2) เป็นการผลิตเพื่อการค้า คือมีเป้าหมายเพื่อหวังผลกำไรสูงสุด(maximize profit) 3)การแข่งขัน

เป็นไปอย่างเสรี โดยรัฐเข้าไปแทรกแซงให้น้อยที่สุด มีการค้าเสรีระหว่างประเทศ มีการไหลของเงินทุนและปัจจัยการผลิตอย่างเสรี ไม่มีการกีดกันทางการค้า 4)มีการแบ่งแยกงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง(specialization) 5)มีการดึงแรงงานส่วนเกินจากภาคชนบทเข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรม 6)มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง

2.2 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางการเมือง มีหลายลักษณะด้วยกันดังนี้ 1)เน้นเรื่องสิทธิ ความเสมอภาคของประชาชนและการมีส่วนร่วมทางการเมือง 2)มีการแบ่งแยกอำนาจบริหาร ตุลาการและนิติบัญญัติออกจากกันอย่างชัดเจน 3)มีการเลือกตั้งผู้บริหารประเทศเข้าออกตามวาระแห่งรัฐธรรมนูญ 4)รัฐบาลมีเสถียรภาพ ไม่มีการปฏิวัติ รัฐประหารยึดอำนาจกันเกิดขึ้น

2.3 การปรับเปลี่ยนเกิดความทันสมัยทางสังคม มีหลายลักษณะด้วยกันดังนี้ 1)มีระบบความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยมที่พร้อมเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์ ทำงานเป็นระบบ เน้นการวางแผนและให้ความสำคัญกับเวลา 2)เน้นระบบคุณธรรมมากกว่าอุปถัมภ์ เปิดโอกาสให้มีการเลื่อนชั้นทางสังคมได้อย่างสะดวก

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ(นิสดารก์ เวชยานนท์. 2548: 312-315) คือ

1. การฝึกอบรม(training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน(present job) เป้าหมายคือ ยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2. การศึกษา(education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต(future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์การในอนาคต

3. การพัฒนา(development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน(not focus on a job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ตามที่องค์การต้องการและพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์การในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ซึ่งความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา มีความแตกต่างกัน ดังปรากฏตามตาราง 4

ตาราง 4 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

กิจกรรม	จุดเน้น	ผลที่คาดหวัง	งบประมาณ
การฝึกอบรม	งานปัจจุบัน	ในขณะปัจจุบัน	ค่าใช้จ่าย ต่ำ
การศึกษา	งานในอนาคต	ในเวลาอันใกล้	ลงทุนระยะสั้น ปานกลาง
การพัฒนา	ความเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต	ณ เวลาหนึ่งในอนาคต	ลงทุนระยะยาว สูง

ที่มา : รุ่งฤดี กิจควร (2554 : ระบบออนไลน์)

กลุ่มที่ 2 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ 1)การพัฒนาบุคคล (individual development) 2)การพัฒนาสายอาชีพ(career development) 3)การพัฒนาองค์กร (organization development) ซึ่งตามแนวคิดนี้บทบาทหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมถึง ผู้บริหาร(administrator) ผู้ให้คำปรึกษาด้านอาชีพ(career counselor) วิทยากร (instructor/facilitator) ผู้พัฒนาเอกสาร(HRD material development) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (organizational change agent) นักวิจัย(researcher)

กลุ่มที่ 3 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(learning organization) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ 1)ระดับบุคคล (individual) 2)ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน(work group or teams) 3)ระดับระบบโดยรวม(the system) ซึ่งกระบวนการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์(อดีต)
2. การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน
3. การเรียนรู้เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนา(Development) หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงมีการพัฒนาพนักงานมีความรู้ ความชำนาญในงานปัจจุบัน เพื่อความก้าวหน้าในอนาคตด้วย

ในส่วนราชการ การพัฒนาบุคลากรในภาคราชการ หมายถึง กระบวนการ การวางแผน และการดำเนินการ ข้าราชการของรัฐปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้งานของรัฐปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้งานของทางราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยในขณะเดียวกันตัวข้าราชการก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไป

ในภาคเอกชน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การอาจหมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลให้สามารถปรับตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อองค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และในขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความพึงพอใจและขวัญกำลังใจดีพร้อมทั้งจะทุ่มเทพลังทั้งกายใจและสติปัญญาให้แก่งาน (กลุ่มเพิ่มความรู้ความสามารถของบุคลากร, 2554 : ระบบออนไลน์)

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่าการบริหารงานขององค์การใดก็ตามทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์การมีความเจริญรุ่งเรืองหรือความเสื่อมโทรมได้ นักวิชาการบางคนเชื่อมั่นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเหนือกว่าปัจจัยทางบริหารอื่น ๆ ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยประเภทพิเศษที่แตกต่างไปจากปัจจัยอื่น ๆ ในแง่ที่ว่า

มนุษย์เป็นปัจจัยที่มีหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมด เช่น เงิน งบประมาณ วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ รวมถึงวิธีการบริหารงานเพื่อให้เกิดสภาพทางบริหารขึ้น นอกจากนี้ มนุษย์ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สภาพทางบริหารนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อีกด้วยหากบุคลากรส่วนใหญ่หรือทั้งหมดขององค์การเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว องค์การย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่ายด้วยเหตุนี้ทุกองค์การจึงต้องให้บุคลากรของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรก็คือการพัฒนาบุคลากรนั่นเอง

วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม และนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการที่นิยมนำไปใช้โดยทั่วไปได้แก่ 1)การปฐมนิเทศ 2) การฝึกอบรม 3)การส่งเสริมด้านวิชาการ 4)การส่งไปศึกษาดูงาน 5)การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

1. การปฐมนิเทศ หมายถึง การจัดการขึ้นในกรณีที่มีการบรรจุบุคคลเข้าทำงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงแนวปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ประเภทของงาน นโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับ ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมขององค์การ และรู้จักการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้เพื่อให้การปฏิบัติงานได้รวมเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และความสามารถของพนักงานในทุกวิถีทางให้สามารถทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นกระบวนการเสริมความรู้สมรรถภาพของบุคลากรอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลของหน่วยงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืองานที่องค์การมอบหมายให้สำเร็จและเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีคุณภาพ เช่น เมื่อมีกฎ ระเบียบ เทคโนโลยีใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเกี่ยวกับงานนั้นเพื่อให้มีความรู้เพิ่มขึ้นในเรื่องนั้น ๆ สามารถนำกลับมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การส่งเสริมด้านวิชาการ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาความรู้เกี่ยวกับข่าวสารด้านวิชาการ ซึ่งสามารถจัดกระทำได้หลายวิธี ได้แก่ การจัดทำจุลสาร หนังสือเวียน ประกาศ ลงในอินเตอร์เนตเกี่ยวกับข่าวสารการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งเพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น

4. การศึกษาดูงาน หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ หรือประสบการณ์โดยการไปเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ หรือไปดูงานในหน่วยที่มีชื่อเสียงเฉพาะด้าน ไปดูระบบงานในหน่วยงานนั้น ๆ หรือไปสังเกตการณ์การทำงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้มีความรู้เพิ่มขึ้น ได้รับความรู้ใหม่ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ที่ดีและทันสมัย

5. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปศึกษาต่อเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการศึกษา การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองโดยการเพิ่มวุฒิหรือการอบรมหลักสูตรระยะสั้น เพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้นมีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ใดจากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้วก็ย่อมสามารถที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์การประสบความเจริญรุ่งเรืองในที่สุด

ในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีประประโยชน์ต่อองค์การและต่อบุคคล ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์การ การพัฒนาบุคลากรจะช่วยให้เพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนเนื่องจากบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำมากขึ้น ข้อผิดพลาดต่าง ๆ ก็จะลดน้อยลง การพัฒนาบุคลากรช่วยพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าทันกับความเจริญและสามารถแข่งขันได้อย่างเต็มที่

2. ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร เมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมีมากขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจะช่วยลดอัตราการลาออก เพราะการพัฒนาบุคลากรจะสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์การทำให้พนักงานทุ่มเทและเอาใจใส่ในการทำงานเพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จขององค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อม ดังจะได้นำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

ไพโรจน์ โสภาพร(2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาศักยภาพในการบริหารงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล(ศึกษาปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล) ในเขตพื้นที่จังหวัดอุดรธานี โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบลำดับชั้นจากประชากรที่เป็นปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 72 คน และประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 62 คน พบว่า บทบาทหน้าที่ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดอุดรธานีอยู่ในระดับดีทั้งหมด เช่น งานด้านการจัดทำงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล การจัดทำแผนพัฒนาตำบล งานการประชุม และการควบคุมการเบิกจ่ายเงิน ในขณะที่งานด้านการบริหารงานส่วนใหญ่พบว่ามีศักยภาพอยู่ในระดับดีโดยเฉพาะด้านการจัดทำงบประมาณการควบคุมการเบิกจ่ายเงิน แต่จะต้องปรับปรุงการบริหารงานด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ การกำหนดวิสัยทัศน์และการจัดทำแผนพัฒนาหมู่บ้าน/ตำบลในระยะยาว ส่วนด้านปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานมักจะเป็นเรื่องงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้ไม่พอเพียงต่อความต้องการขององค์การบริหารส่วนตำบลในการนำไปใช้พัฒนาหมู่บ้าน และปัญหาสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

อัมพร เกตุทอง (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ชลบุรีในการเข้าสู่องค์การมหาชน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกต่าง ๆ ของโรงพยาบาลศูนย์ชลบุรี จำนวน 6 คน โดยการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม พบว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ศูนย์ชลบุรีมีความเข้าใจองค์การมหาชน เป็นองค์การกึ่งเอกชน มีการบริหารงานโดยอิสระประชาชนมีส่วนร่วม งบประมาณได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นก้อนเป็นการปฏิรูประบบราชการและปรับระบบโครงสร้างการบริหารงานใหม่ เห็นด้วยต่อนโยบายในการเปลี่ยนแปลงการบริหารไปสู่องค์การมหาชน โดยพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และเน้นระบบการการประกันสุขภาพ สำหรับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์การมหาชนได้แก่ ต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวิสัยทัศน์ เป็นนักบริหารจัดการ โดยเน้นการบริหารเชิงธุรกิจและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องการพัฒนา

ตนเองด้านบริหารบริการ วิชาการ การสร้างแรงจูงใจ ความเป็นผู้นำและด้านข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหาร เพื่อเตรียมตัวเข้าสู่การบริหารแบบองค์การมหาชนในด้านการฝึกอบรม ตูงาน อัตรากำลัง วัสดุอุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัยและสวัสดิการต่าง ๆ

รวิภา หอมเศรษฐี (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย แนวทางการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพมีการใช้การวิจัยเอกสารเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ และเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน ซึ่งเป็นข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 7-8 จาก กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการคลัง พบว่า

1. สมรรถนะหลักของกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ สมรรถนะด้านการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะด้านการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรม กลุ่มตัวอย่างมีสมรรถนะในสามด้านแรกในระดับปานกลาง ส่วนสมรรถนะด้านจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

2. ปัจจัยภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างมีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ในขณะที่สมรรถนะด้านการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านอื่น ๆ อีกสามด้าน และสมรรถนะด้านจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้านและสมรรถนะด้านการเมือง

3. ตัวแบบและแนวทางของการพัฒนาสมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับกลาง พบว่าแต่ละกระทรวงมีสมรรถนะโดดเด่นที่แตกต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ป จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ (1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident (2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวน 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ (3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสำหรับระบบราชการไทย โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2

ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

เลิศชัย สกลเสาวภาคย์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำนวน 100 คน พบว่า

1. การรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง "สมรรถนะ" ของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางส่วนใหญ่เคยรับรู้ในเรื่อง "สมรรถนะ" โดยในส่วนของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางที่เคยรับรู้ในเรื่อง "สมรรถนะ" มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง "สมรรถนะ" อยู่ในระดับปานกลาง และข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง "สมรรถนะ" น้อย

2. การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน มีที่มาจากการจัดสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 โดยกรมที่ดินสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานโดยพิจารณาจากสายงานของข้าราชการกรมที่ดินออกได้เป็น 10 กลุ่ม จากนั้นจึงนำผลจากการสัมมนาเสนออธิบดีกรมที่ดิน เพื่อเห็นชอบและส่งให้กองฝึกอบรมนำไปใช้ประกอบการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ

3. การนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน กองแผนงานได้นำสมรรถนะของกรมที่ดินไปใช้ในการจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint foe Change) ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยได้นำไปเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์และคัดเลือกแนวทางวางแผนการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร ในส่วนของกองฝึกอบรมได้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดินในส่วนของเนื้อหาในหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดิน เพื่อเติมจากเนื้อหาที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไม่ได้นำไปสร้างเป็นหลักสูตรใหม่แต่อย่างใด

รัชฎา ณ น่าน (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการ และพนักงานส่วนตำบล จำนวน 275 คน พบว่า สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความสามารถ และด้านคุณสมบัติอื่น ๆ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะหลักด้านความรู้ที่ต้องมีมากที่สุด คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น สมรรถนะหลักด้านทักษะที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ทักษะการบริหารงบประมาณ สมรรถนะหลักด้านความสามารถที่

จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงาน และสมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบ และปัจจุบันปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีสมรรถนะในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการติดต่อประสานงาน และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สมรรถนะที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น และสมรรถนะด้านความสามารถ คือ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ธนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒนากร (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างระดับผู้อำนวยการแผนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน และแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมระดับห้าดาวที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทยในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 136 ชุด พบว่า

1. ปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลางโดยพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษาและรายได้ มีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

2. องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง มี 7 องค์ประกอบ ดังนี้(1) สมรรถนะในด้านการพัฒนาความคิดริเริ่ม (2) สมรรถนะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (3) สมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีม (4) สมรรถนะในด้านการทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย (5) สมรรถนะในด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ (6) สมรรถนะในด้านการให้บริการลูกค้า และ (7) สมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ

3. ปัจจัยการสอนงานเพื่อการพัฒนาตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด รองลงมาสมรรถนะในด้านการทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในภาพรวม สมรรถนะในด้านการพัฒนาความคิดริเริ่ม สมรรถนะในด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ สมรรถนะในด้านการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

4. ปัจจัยค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านสมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

5. ปัจจัยความท้าทายในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านสมรรถนะในด้านการพัฒนาความคิดริเริ่มมากที่สุด รองลงมาสมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในภาพรวม สมรรถนะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะในด้านการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

6. ปัจจัยโอกาสความก้าวหน้ามีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านสมรรถนะในด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพมากที่สุด รองลงมาสมรรถนะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะในด้านการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในภาพรวมของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

จากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้วิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่จำเป็นต้องมีทั้งขีดความสามารถในการทำงาน และขีดความสามารถในการบริหารหรือขีดความสามารถเฉพาะด้านเพื่อช่วยสนับสนุนขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มีขีดความสามารถในการมุ่งผลลัพธ์ การสร้างทีมงาน

2. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มักมีขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาอำนาจและการใช้อำนาจอย่างสมดุลภายในหน่วยงานเนื่องจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่เปรียบเสมือนหมุดเชื่อมระหว่างผู้ปฏิบัติงานระดับล่างและประชาชนในท้องถิ่นหรืออาจกล่าวได้ว่าจะต้องมีขีดความสามารถทางการเมือง เพื่อผลักดันงานสำเร็จ อาทิการสร้างแนวร่วม การเจรจาต่อรอง และการจัดการกับความขัดแย้ง

3. ขีดความสามารถเกี่ยวกับงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีลักษณะของการมุ่งตอบสนองต่อนโยบายหรือผลักดันนโยบายมากกว่าการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบาย ดังเช่น การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

เมื่อศึกษาจากทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วในการศึกษาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาได้เป็น 2 กลุ่ม คือ การศึกษาขีดความสามารถเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน การศึกษาขีดความสามารถเกี่ยวกับคน ประกอบด้วย ขีดความสามารถทางการเมือง และขีดความสามารถทางจริยธรรม กล่าวคือ การศึกษาขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน ขีดความสามารถทางการเมือง และขีดความสามารถทางจริยธรรม

การศึกษาขีดความสามารถเกี่ยวกับงาน

เมื่อพิจารณาขีดความสามารถที่เกี่ยวกับงานต้องอาศัยทั้งมูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ ทักษะ ทัศนคติและขีดความสามารถบุคคลในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ โดยได้พิจารณาขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานได้ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ขีดความสามารถการทำงาน การทำงานจะประสบผลสำเร็จจะต้องอาศัยทั้งมูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ ทักษะ ทัศนคติ ความรู้และขีดความสามารถในการบริหารงานจนบรรลุเป้าหมาย ได้แก่

1.1 การมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรอบคอบและมองการณ์ไกล สามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับสถานการณ์

1.2 ขีดความสามารถในการมุ่งผลลัพธ์ การเป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีขีดความสามารถในการมุ่งผลลัพธ์จำเป็นต้องอาศัยทักษะในหลายประการ ทั้งในส่วนของทักษะการคิด ทักษะในการปฏิบัติและทักษะในการสื่อสาร

1.3 ขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหา ขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจัดเป็นขีดความสามารถที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ จะต้องสามารถคิดหาหนทางและวิธีการในการแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกัน

1.4 การมีมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากในการทำงานจะให้สำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลหลายฝ่ายทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและประชาชน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่จึงควรต้องมีขีดความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ได้มีการประสานงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกฝ่ายในหน่วยงาน รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อประชาชนผู้มาใช้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนได้เป็นอย่างดี

2. ขีดความสามารถเฉพาะด้าน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ จำเป็นต้องมีขีดความสามารถเฉพาะด้านในหลายประการในการบริหารงานในองค์การให้สัมฤทธิ์ผลอาทิเช่น

2.1 การบริหารองค์การ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่จะต้องมีขีดความสามารถในการบริหารองค์การโดยปรับองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปต้องมีความรู้และเข้าใจในเทคนิคทางการบริหาร และมีขีดความสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้ รวมทั้งมีความรู้และเข้าใจในวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การเป็นอย่างดี

2.2 การบริหารบุคคล ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่ดีจะต้องเป็นผู้สามารถสร้างความไว้วางใจแก่คนในองค์การได้ สร้างความเข้าใจและการจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์การในการทำงาน อีกทั้งยังต้องมุ่งเน้นให้คนในองค์การได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.3 การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ควรมีความรู้และเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การเป็นอย่างดี เนื่องจากกฎหมายและกฎระเบียบจัดเป็นข้อตกลงในการทำงานร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ต้องสามารถประยุกต์ความรู้ในกฎหมายและระเบียบวิธีทางราชการในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นที่การตอบสนองต่อประชาชนเป็นหลัก

2.4 การบริหารการเงิน การบริหารจัดการด้านการเงินเป็นขีดความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ในปัจจุบัน เงินจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญดังนั้นในการกำหนดนโยบายการวางแผนงานต้องกระทำร่วมกับการจัดการทางการเงิน โดยต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดสรรเงินที่มีอยู่ในการมาพัฒนาองค์การ

2.5 การจัดการระบบสารสนเทศ สืบเนื่องจากกระแสสังคมโลกาภิวัตน์ส่งผลให้การทำงานในองค์การเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีกลายเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การ เพราะเป็นกลไกช่วยในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการดำเนินงานในองค์การ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ควรจะได้รู้และเข้าใจวิธีการใช้งานของเทคโนโลยีการสื่อสารด้วยและต้องมีขีดความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุดด้วย

การศึกษาขีดความสามารถเกี่ยวกับคน

เมื่อพิจารณาขีดความสามารถที่เกี่ยวกับคนอาศัยทั้งมูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ ทักษะ ทัศนคติสมรรถนะบุคคลและผลจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ โดยได้พิจารณาขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานได้ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ขีดความสามารถทางการเมือง ประกอบด้วย

1.1 การสร้างแนวร่วม ในองค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความหลากหลาย ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ต้องมีขีดความสามารถในการผสานความแตกต่างของคนในองค์การ สร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันให้ได้เพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

1.2 การเจรจาต่อรอง เนื่องจากในสภาวะการทำงานโดยปกติผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่จะต้องเผชิญกับความคิดเห็นและความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ที่แตกต่างและหลากหลาย ดังนั้นการจะสามารถรักษาบรรยากาศในการทำงานแบบทีมงานได้นั้นต้องสามารถที่จะเจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในสังคม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

1.3 การจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากสมาชิกในองค์การต่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปตามที่มาของภูมิหลังจึงมีความขัดแย้งกันบ่อยครั้ง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่จึงควรสามารถผสานความแตกต่างและทำให้มีการประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน

2. ขีดความสามารถทางจริยธรรม เป็นการแสดงศักยภาพในการสร้างการยอมรับในการบริการสาธารณะ ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นการแสดงวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงานนั่นเอง ประกอบด้วย

2.1 ความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่จะต้องเป็นผู้มีศีลธรรมและทำงานบนพื้นฐานของความสุจริตโปร่งใส เข้าใจบทบาทของตนเองในการบริหารงานซึ่งปราศจากการคอรัปชั่น การแยกตนเองออกจากกลุ่มอิทธิพล สามารถสร้างความไว้วางใจต่อประชาชน

2.2 ความรับผิดชอบ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะหรือต่อประชาชน มุ่งเน้นตัวประชาชน กล่าวคือ การ

คำนึงถึงความต้องการของประชาชนในการให้บริการ จะต้องพยายามทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การและต้องรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายนั้น ๆ ด้วย

2.3 การมีส่วนร่วม ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ต้องแสดงออกถึงความผูกพันและความเข้าใจในความต้องการของประชาชน และผลประโยชน์สาธารณะ รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน สร้างผลงานตามความคาดหวังของประชาชนและการยอมรับต่อบทบาทของประชาชน

2.4 การรักษาวินัยตนเอง การมีวินัยในตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะส่วนตน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ต้องมีขีดความสามารถในการควบคุมตนเองได้ทั้งในส่วนของพฤติกรรมและวุฒิภาวะทางอารมณ์

2.5 การนำองค์การ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงาน โดยการทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหมายต้องเกิดจากความร่วมแรงร่วมใจของคนในองค์การ ความผูกพันกับองค์การ ดังนั้นจะต้องสามารถสร้างความไว้วางใจและความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในองค์การด้วย

2.6 การตระหนักถึงคุณธรรม การคำนึงถึงเกียรติและศักดิ์ศรี ไม่คอรัปชั่น ทำงานด้วยความซื่อสัตย์โปร่งใส อุทิศตนในการมุ่งสร้างผลประโยชน์สาธารณะและไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่ จัดเป็นขีดความสามารถที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ดังในภาพ 11

ภาพ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 1 คน นายกเทศมนตรีนครเชียงใหม่ จำนวน 1 คน นายกเทศมนตรีเมือง จำนวน 3 คน นายกเทศมนตรีตำบล จำนวน 93 คน นายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 113 คน รวมจำนวน 211 คน รองนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 2 คน รองนายกเทศมนตรีนครเชียงใหม่ จำนวน 2 คน รองนายกเทศมนตรีเมือง จำนวน 6 คน รองนายกเทศมนตรีตำบล จำนวน 186 คน รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 226 คน รวมจำนวน 422 คน ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 1 คน ปลัดเทศบาลนครเชียงใหม่ จำนวน 1 คน ปลัดเทศบาลเมือง จำนวน 3 คน ปลัดเทศบาลตำบล จำนวน 93 คน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 113 คน รวมจำนวน 211 คน และหัวหน้าส่วนราชการ(หัวหน้าสำนักปลัด หัวหน้ากองคลัง หัวหน้ากองช่าง หัวหน้ากองการศึกษา หัวหน้ากองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม) ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 คน หัวหน้าส่วนราชการเทศบาลนครเชียงใหม่ จำนวน 5 คน หัวหน้าส่วนราชการเทศบาลเมือง จำนวน 15 คน หัวหน้าส่วนราชการเทศบาลตำบล จำนวน 465 คน หัวหน้าส่วนราชการองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 565 คน รวมจำนวน 1,055 คน รวมประชากรที่ศึกษาทั้งสิ้น 1,899 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่, 2553)

ตาราง 5 ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่แยกรายอำเภอ

ชื่ออำเภอ	องค์การบริหารส่วนจังหวัด (แห่ง)	เทศบาลนคร (แห่ง)	เทศบาลเมือง (แห่ง)	เทศบาลตำบล (แห่ง)	องค์การบริหารส่วนตำบล (แห่ง)
อำเภอเมืองเชียงใหม่	1	1	-	8	2
อำเภอจอมทอง	-	-	-	4	3
อำเภอดอยหล่อ	-	-	-	3	1
อำเภอแม่แจ่ม	-	-	-	2	9
อำเภอเชียงดาว	-	-	-	6	3
อำเภอเวียงแหง	-	-	-	-	3
อำเภอดอยสะเก็ต	-	-	-	12	2
อำเภอแม่แตง	-	-	1	2	10
อำเภอแม่ริม	-	-	-	4	7
อำเภอสะเมิง	-	-	-	1	4
อำเภอฝาง	-	-	-	2	8
อำเภอไชยปราการ	-	-	-	2	2
อำเภอแม่อาย	-	-	-	1	6
อำเภอพร้าว	-	-	-	6	4
อำเภอสารภี	-	-	-	11	1
อำเภอสันป่าตอง	-	-	-	3	10
อำเภอแม่วาง	-	-	-	1	5
อำเภอสันทราย	-	-	1	11	-
อำเภอสันกำแพง	-	-	1	4	5
อำเภอแม่ออน	-	-	-	-	6
อำเภอฮอด	-	-	-	3	4
อำเภอดอยเต่า	-	-	-	1	5

ตาราง 5 (ต่อ)

ชื่ออำเภอ	องค์การบริหารส่วนจังหวัด (แห่ง)	เทศบาลนคร (แห่ง)	เทศบาลเมือง (แห่ง)	เทศบาลตำบล (แห่ง)	องค์การบริหารส่วนตำบล (แห่ง)
อำเภออมก๋อย	-	-	-	1	6
รวม	1	1	3	93	113

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การกำหนดค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบลำดับชั้นจากประชากรแต่ละตำแหน่งเพื่อจะได้ตัวอย่างจากกลุ่มต่าง ๆ ของประชากรครบทุกกลุ่ม

วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร ซึ่งใช้สูตรการหาของทาโร่ ยามาเน่(Taro Yamame) ดังนี้ (สุวิมล ติรกานันท์, 2543: 154)

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดย n = จำนวนขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนรวมของประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา

e = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (โดยในการศึกษานี้กำหนดให้เท่ากับ 0.05)

สามารถแทนค่าได้ดังนี้

$$n = \frac{1,899}{1+1,899(0.05^2)}$$

$$n = 330.83 \approx 330$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จำนวน 330 คน และทำการสุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่มงานโดยใช้สูตรทาโร่ ยามาเน่(Taro Yamame) ดังนี้ (สุวิมล ติรกานันท์, 2543: 154)

$$n_h = \frac{n \times N_h}{N}$$

ซึ่งกำหนดให้ N = ขนาดของประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N_h = จำนวนประชากรแต่ละกลุ่ม

n_h = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะสุ่ม

และทำการสุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่มทางการปกครองโดยใช้สูตรทาโร่ยามาเน่(Taro Yamame) ดังรายละเอียดในตาราง 6

ตาราง 6 สัดส่วนของจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะทางการปกครอง

กลุ่มทางการปกครอง	จำนวนประชากร $n^h = \frac{n \times N_h}{N}$	กลุ่มตัวอย่าง
นายกเทศมนตรี	97	17
นายกองค์การบริหารส่วนตำบล	113	20
รองนายกเทศมนตรี	196	34
รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล	228	39
ปลัดเทศบาล	97	17
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	113	20
หัวหน้าส่วนราชการเทศบาล	487	84
หัวหน้าส่วนราชการองค์การบริหารส่วนตำบล	568	99
รวม	1,899	330

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 330 คน แสดงได้ดังตาราง 7

ตาราง 7 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ลักษณะการปกครอง	รายชื่ออำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล			
				นายก	รองนายก	ปลัด	หัวหน้าส่วน
เทศบาลเมือง	อำเภอเมืองเชียงใหม่	-	-	-	-	-	-
	อำเภอจอมทอง	-	-	-	-	-	-
	อำเภอดอยหล่อ	-	-	-	-	-	-
	อำเภอแม่แจ่ม	-	-	-	-	-	-
	อำเภอเชียงดาว	-	-	-	-	-	-
	อำเภอเวียงแหง	-	-	-	-	-	-
	อำเภอดอยสะเก็ด	-	-	-	-	-	-
	อำเภอแม่แตง	9	3	-	1	-	2
	อำเภอแม่ริม	-	-	-	-	-	-
	อำเภอสะเมิง	-	-	-	-	-	-
	อำเภอฝาง	-	-	-	-	-	-
	อำเภอไชยปราการ	-	-	-	-	-	-
	อำเภอแม่อาย	-	-	-	-	-	-
	อำเภอพร้าว	-	-	-	-	-	-
	อำเภอสารภี	-	-	-	-	-	-
	อำเภอสันป่าตอง	-	-	-	-	-	-
	อำเภอแม่วาง	-	-	-	-	-	-
	อำเภอสันทราย	9		-	-	-	-
	อำเภอสันกำแพง	9	4	1	1	1	1
	อำเภอแม่ออน	-	-	-	-	-	-
	อำเภอหางดง	-	-	-	-	-	-
	อำเภอฮอด	-	-	-	-	-	-

ตาราง 7 (ต่อ)

ลักษณะการปกครอง	รายชื่ออำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล			
				นายก	รองนายก	ปลัด	หัวหน้าส่วน
	อำเภอดอยเต่า	-	-	-	-	-	-
	อำเภออมก๋อย	-	-	-	-	-	-
	รวม	27	7	1	2	1	3
เทศบาล	อำเภอเมืองเชียงใหม่	72	15	2	3	2	8
ตำบล	อำเภอจอมทอง	36	8	1	2	1	4
	อำเภอดอยหล่อ	27	4	-	1	-	3
	อำเภอแม่แจ่ม	18	5	-	1	-	4
	อำเภอเชียงดาว	54	10	2	2	2	4
	อำเภอเวียงแหง	-	-	-	-	-	-
	อำเภอดอยสะเก็ด	108	22	3	5	3	11
	อำเภอแม่แตง	18	5	-	1	-	4
	อำเภอแม่ริม	36	8	1	2	1	4
	อำเภอสะเมิง	9	1	-	-	-	1
	อำเภอฝาง	18	5	-	1	-	4
	อำเภอไชยปราการ	18	5	-	1	-	4
	อำเภอแม่อาย	9	1	-	-	-	1
	อำเภอพร้าว	54	10	2	2	2	4
	อำเภอสารภี	99	21	3	5	3	10
	อำเภอสันป่าตอง	27	5	-	1	-	4
	อำเภอแม่วาง	9	1	-	-	-	1
	อำเภอสันทราย	99	-	-	-	-	-
	อำเภอสันกำแพง	36	3	-	1	-	2

ตาราง 7 (ต่อ)

ลักษณะการปกครอง	รายชื่ออำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล นายก	รองนายก	ปลัด	หัวหน้าส่วน
	อำเภอแม่ออน	-	-	-	-	-	-
	อำเภอหางดง	45	8	1	2	1	4
	อำเภอฮอด	27	5	1	1	1	2
	อำเภอดอยเต่า	9	1	-	1	-	1
	อำเภออมก๋อย	9	1	-	-	-	1
	รวม	837	148	16	32	16	81
องค์การ	อำเภอเมืองเชียงใหม่	18	2	-	-	-	2
บริหาร	อำเภอจอมทอง	27	5	1	1	-	3
ส่วนตำบล	อำเภอดอยหล่อ	9	2	-	-	1	1
	อำเภอแม่แจ่ม	81	15	1	3	1	10
	อำเภอเชียงดาว	27	5	-	1	1	3
	อำเภอเวียงแหง	27	5	1	1	-	3
	อำเภอดอยสะเก็ด	18	-	-	-	-	-
	อำเภอแม่แตง	90	19	2	4	3	10
	อำเภอแม่ริม	63	12	2	4	2	4
	อำเภอสะเมิง	36	5	1	1	-	3
	อำเภอฝาง	72	14	1	3	1	9
	อำเภอไชยปราการ	18	3	-	-	-	3
	อำเภอแม่อาย	54	8	1	2	1	4
	อำเภอพร้าว	36	5	1	1	-	3
	อำเภอสารภี	9	2	-	-	-	2
	อำเภอสันป่าตอง	90	19	2	4	3	10

ตาราง 7 (ต่อ)

ลักษณะการปกครอง	รายชื่ออำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล			
				นายก	รองนายก	ปลัด	หัวหน้าส่วน
	อำเภอแม่วาง	45	7	1	2	1	3
	อำเภอสันทราย	-	-	-	-	-	-
	อำเภอสันกำแพง	45	7	1	2	1	3
	อำเภอแม่ออน	54	8	1	2	1	4
	อำเภอหางดง	63	12	1	4	2	5
	อำเภอฮอด	36	5	1	-	-	4
	อำเภอดอยเต่า	45	7	1	2	1	3
	อำเภออมก๋อย	54	8	1	2	1	4
	รวม	1,017	175	20	39	20	99
องค์การบริหารส่วนจังหวัด	อำเภอเมืองเชียงใหม่	9	-	-	-	-	-
เทศบาลนคร	อำเภอเมืองเชียงใหม่	9	-	-	-	-	-
	รวมทั้งสิ้น	1,899	330	37	73	37	183

สรุปกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

1. นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 37 คน ประกอบด้วยนายกเทศมนตรี จำนวน 17 คน และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 20 คน

2. รองนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 73 คน ประกอบด้วยรองนายกเทศมนตรี จำนวน 34 คน และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 39 คน

3. ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 37 คน ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล จำนวน 17 คน และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 20 คน

4. หัวหน้าส่วนราชการ จำนวน 183 คน ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการในเทศบาล จำนวน 84 คน และหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 99 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การศึกษาข้อมูลด้านเอกสาร ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำรา เอกสารทางวิชาการ สิ่งพิมพ์ วารสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษา

2. ประสานงานกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินการจัดเก็บข้อมูล

3. การเก็บข้อมูลภาคสนาม ศึกษาจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นภายใต้กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

4. นำแบบสอบถามเกี่ยวกับขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ โดยจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การกำหนดหัวข้อขีดความสามารถ แล้วนำมาวัดระดับขีดความสามารถ ขีดความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบันของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามให้กับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ให้ตอบแบบสอบถามทางไปรษณีย์แล้วส่งกลับคืนตามที่อยู่ที่ให้ไว้(เขียนชื่อ ที่อยู่ พร้อมแสตมป์) และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(Structured interview)

5. นำแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้วมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะความสมบูรณ์ของข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistic Package for the Social Sciences)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม(questionnaire) มีลักษณะคำถามปลายเปิด(closed-ended question) โดยการสอบถามแบบทดสอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง(Self Reports) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและการประเมินโดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งเป้าหมาย และกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(rating scale) แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การถามถึงลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 แบบวัดระดับขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ในประเด็นต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. เป็นการพิจารณาขีดความสามารถในการทำงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ในประเด็นของการมุ่งผลลัพธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทักษะการปฏิสัมพันธ์ และการสร้างทีมงาม

2. เป็นการพิจารณาขีดความสามารถเฉพาะด้านของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ในประเด็นของการบริหารองค์การ การบริหารบุคลากร การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง การบริหารทางการเงิน และการจัดระบบสารสนเทศ

3. เป็นการพิจารณาขีดความสามารถทางการเมืองของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ในประเด็นของการจัดการความขัดแย้งการเจรจาต่อรอง และการผสานความแตกต่าง

4. เป็นการพิจารณาขีดความสามารถทางจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ในประเด็นของความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม การรักษาวินัยตนเอง การนำองค์การและการคำนึงถึงเกียรติ ศักดิ์ศรี

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในหัวข้อขีดความสามารถ

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามแบบให้เลือกตอบในลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ ตามวิธีการวัดทัศนคติแบบลิเคิร์ต (Likert's scale) โดยกลุ่มตัวอย่างเขียนเครื่องหมายลงในช่อง และกำหนดคะแนนขีดความสามารถในแต่ละระดับเป็น 1 – 5 คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ขีดความสามารถข้อนี้มีมากที่สุด
4 หมายถึง ขีดความสามารถข้อนี้มีมาก
3 หมายถึง ขีดความสามารถข้อนี้มีปานกลาง
2 หมายถึง ขีดความสามารถข้อนี้มีน้อย
1 หมายถึง ขีดความสามารถข้อนี้มีน้อยที่สุด

ในส่วนของหลักเกณฑ์การประเมินและแปลความหมายคะแนนระดับขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่แบบมาตราส่วน

ประมาณค่า 3 ระดับ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่าเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงระดับขีดความสามารถใดก็แสดงว่าลักษณะการปฏิบัติที่ตรงตามที่เป็นจริงแบบนั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ได้ใช้การคำนวณช่วงวัดตามแนวคิดของเบสท์(Best) คือ (Best 1981: 179-184)

$$\text{ระยะของช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}}$$

ได้ช่วงคะแนนดังนี้

ช่วงคะแนน	ระดับขีดความสามารถ
ค่าเฉลี่ย 0 - 2.85	ขีดความสามารถต่ำ
ค่าเฉลี่ย 2.86 - 3.85	ขีดความสามารถปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.86 - 5.00	ขีดความสามารถสูง

จากการทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องส่งผลให้สามารถระบุโครงสร้างของขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามตามตาราง 8

ตาราง 8 การระบุโครงสร้างขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่และการสร้างแบบสอบถาม

กลุ่มขีดความสามารถ	รายการขีดความสามารถ	นิยามขีดความสามารถ	แบบสอบถาม
1.ขีดความสามารถเกี่ยวกับงาน	1.1 การมีวิสัยทัศน์	ความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางของหน่วยงานในอนาคตตลอดจนผลกระทบ ของสถานการณ์ภายในและความรู้ความเข้าใจในแนวทาง กำหนดกลยุทธ์	ข้อ 1 - 2
	1.2 การมุ่งผลลัพธ์	การพยายามที่จะสร้างสรรค์พัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมายและความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีเกินมาตรฐานที่เป็นอยู่	ข้อ 3 - 4
	1.3 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	ความสามารถในการระบุหรือหยั่งรู้ปัญหาพร้อมทั้งสามารถแสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	ข้อ 5 - 6
	1.4 การมีมนุษยสัมพันธ์	การจูงใจให้เกิดการสื่อสารได้แก่การเขียนและการพูดโดยใช้สื่อต่าง ๆ คลอดจนสามารถชักจูงหรือหว่านล้อมโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ประทับใจหรือให้การสนับสนุนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	ข้อ 7 - 9

ตาราง 8 (ต่อ)

กลุ่ม ขีดความสามารถ	รายการขีดความสามารถ	นิยาม ขีดความสามารถ	แบบสอบถาม
	1.5 การสร้างทีมงาน	การจูงใจให้เกิดการรวมกลุ่มและสร้างสรรค์ผลงานและส่งเสริมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม รวมทั้งการประสานสัมพันธ์ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมงานเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จ	ข้อ 10 - 11
2. ขีดความสามารถเฉพาะด้าน	2.1 การบริหารองค์การ	มีความรู้ในแนวทางการบริหารพัฒนาในหน่วยงานสมัยใหม่และสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงาน ผลักดันให้หน่วยงานมีการพัฒนา	ข้อ 1 – 3
	2.2 การบริหารบุคลากร	ความสามารถแสวงหา รักษาและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้เป็นผู้มีศักยภาพในการทำงานให้กับหน่วยงาน	ข้อ 4 – 5
	2.3 การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง	มีความรู้และเข้าใจในกฎหมายและระเบียบวิธีการบริหารราชการที่เกี่ยวข้องและสามารถบริหารงานได้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการ	ข้อ 6 - 7

ตาราง 8 (ต่อ)

กลุ่ม ขีดความสามารถ	รายการขีดความสามารถ	นิยาม ขีดความสามารถ	แบบสอบถาม
	2.4 การบริหารทางการเงิน	ความสามารถในการวางแผนการบริหารและจัดสรรเงินอย่างครอบคลุมและประเมินผลการใช้เงินอย่างเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพ	ข้อ 8 – 9
	2.5 การจัดการระบบสารสนเทศ	ความสามารถในการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีส่งเสริมการบริหารงานให้สะดวกรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพ	ข้อ 10 – 11
3. ขีดความสามารถทางการเมือง	3.1 การสร้างแนวร่วม	การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพด่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากรภายในองค์การ ระหว่างหน่วยงาน	ข้อ 1
	3.2 การเจรจาต่อรอง	การสร้างการยอมรับในการจัดแบ่งทรัพยากรและผลประโยชน์ภายในหน่วยงาน รวมทั้งบทบาทของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยให้เกิดการยอมรับในข้อเสนอของส่วนรวม ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในหน่วยงาน	ข้อ 2 – 3

ตาราง 8 (ต่อ)

กลุ่ม ขีดความสามารถ	รายการขีดความสามารถ	นิยาม ขีดความสามารถ	แบบสอบถาม
	3.3 การจัดการกับความขัดแย้ง	การตระหนักถึงความแตกต่างและความหลากหลายของคนในองค์การ และสามารถปรับตัวและควบคุมบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยประสานรอยร้าวหรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	ข้อ 4 -5
4. ขีดความสามารถทางจริยธรรม	4.1 ความซื่อสัตย์	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย สามารถแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างตรงไปตรงมา	ข้อ 1 – 2
	4.2 ความรับผิดชอบ	การบริหารงานโดยคำนึงถึงการบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน รวมทั้งมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน	ข้อ 3 – 5
	4.3 การมีส่วนร่วม	การยอมรับต่อบทบาทของประชาชนในการเป็นผู้รับบริการสาธารณะและการสร้างผลงานตามความคาดหวังของประชาชน	ข้อ 6 – 7
	4.4 การรักษาวินัยตนเอง	การควบคุมพฤติกรรมและวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงานให้เป็นไปตามบรรทัดฐานและกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน	ข้อ 8 – 9

ตาราง 8 (ต่อ)

กลุ่ม ขีดความสามารถ	รายการขีดความสามารถ	นิยาม ขีดความสามารถ	แบบสอบถาม
	4.5 การนำองค์การ	การสร้างความไว้วางใจและการจูงใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการสร้างความรู้สึกรักและหวงแหนภาพลักษณ์ของบุคลากรและหน่วยงานของตนเอง	ข้อ 10 – 11
	4.6 การตระหนักถึงคุณธรรม	มีความเสียสละอุทิศตนในการมุ่งสร้างผลประโยชน์สาธารณะ การปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพและการรักษาไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีของตน	ข้อ 12 – 14

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษา เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาสำหรับการวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรง(Validity) และความเชื่อมั่น(Reliability) ดังนี้

1. การทดสอบความตรงของเนื้อหา(Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับเรื่องขีดความสามารถ จำนวน 3 ท่าน(รายละเอียดตามผนวก ค) การตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาสาระและมาตรวัดในข้อคำถามให้เกิดความครอบคลุมและครบถ้วนในประเด็นที่ศึกษาวิจัย โดยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item – objective congruence: IOC) ประกอบการทดสอบ โดยอาศัยความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้พิจารณาลักษณะที่ต้องการวัดกับประเด็นคำถาม

ข้อคำถามที่มีค่า +1 คือผู้ตรวจสอบแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถใช้วัดค่าตัวแปรที่จะศึกษาได้ข้อคำถามที่มีค่า 0 คือผู้ตรวจสอบไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถใช้วัดค่าตัวแปรที่ศึกษาได้หรือไม่

ข้อคำถามที่มีค่า -1 คือผู้ตรวจสอบแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถใช้วัดค่าตัวแปรที่จะศึกษาได้

สูตร $IOC = \frac{\sum R}{N}$

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลที่ได้จากการคำนวณนั้นควรมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ +0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเป็นข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้งานได้ แต่หากค่า IOC น้อยกว่า +.05 และผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องใช้ข้อคำถามนั้น อาจทำได้โดยให้ผู้วิจัยทำการพัฒนาปรับปรุงข้อคำถามนั้นให้เหมาะสมขึ้น (สุวิมล ติรกานันท์, 2543: 129) สำหรับค่า IOC ที่วิเคราะห์ได้ของข้อคำถามในครั้งนี้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.66 – 1.00

2. การหาความเชื่อมั่น(Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วทดสอบ (Try-out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 30 คน(ภาคผนวก ข) โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง(Purposive Sampling) และจากนั้นจะนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่นโดยวิธีวัดความสอดคล้องภายใน(Measure of Internal Consistency) แล้วนำผลมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า(Coefficient-α) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้(สุวิมล ติรกานันท์, 2543: 137)

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

n แทน จำนวนข้อในแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของค่าคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

จากการทดสอบค่าความเชื่อมั่น(Reliability) พบว่า ข้อคำถามของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามขีดความสามารถที่คาดหวังทั้งฉบับ .9690 และขีดความสามารถที่เป็นจริงทั้งฉบับ .9613 ซึ่งอยู่ในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ระบุว่ามาตรวัดที่มีความเชื่อถือได้ในระดับมาตรฐานควรมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า(Coefficient-α) ไม่น้อยกว่า 0.70 จึงจะมีความเหมาะสมในการนำไปเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลต่อไป(สุวิมล ติรกานันท์, 2543: 170)

การวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้ค่าสถิติในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistic Package for the Social Sciences) ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่(frequency) ค่าร้อยละ(percentage) ค่าเฉลี่ย(mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(standard deviation)

2. ข้อมูลส่วนที่ 2 เกี่ยวกับระดับขีดความสามารถและขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา(Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ(percentage) ค่าเฉลี่ย(mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(standard deviation) และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่สัมพันธ์กัน(t – test dependent)

3. ข้อมูลส่วนที่ 3 เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของขีดความสามารถวิเคราะห์โดยวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured selection interview) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 3 ผู้วิจัยสรุปแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ แล้วนำไปสัมภาษณ์เพื่อหาข้อเท็จจริง (Factual Interview) จากผู้ที่มีประสบการณ์และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 3 คน (ภาคผนวก ง) เพื่อตรวจสอบและให้

ข้อคิดเห็นถึงแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เหมาะสมต่อไป

บทที่ 4
ผลการวิจัยและวิจารณ์

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1.1 ศึกษาขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถเกี่ยวกับคน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถทางการเมือง ขีดความสามารถทางจริยธรรม

1.2 ศึกษาขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถเกี่ยวกับคน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถทางการเมือง ขีดความสามารถทางจริยธรรม

1.3 ศึกษาเปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

2. เพื่อศึกษาช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการปกครองส่วนท้องถิ่น การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายร้อยละ 68.20 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 31.80 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36-46 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.90 รองลงมาอายุระหว่าง 47-57 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.80 อายุระหว่าง 25-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.40 และอายุ 58 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.90 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56.60 รองลงมาได้แก่ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 30.60 มัธยมศึกษาตอนปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 7.00 อนุปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง คิดเป็นร้อยละ 5.80 โดยกลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.90 มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.10 สำหรับตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างทางการปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรี คิดเป็นร้อยละ 5.15 รองนายกเทศมนตรี คิดเป็นร้อยละ 10.29 ปลัดเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 5.15 หัวหน้าส่วนราชการเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 25.48 นายกองค์การบริหารส่วนตำบล คิดเป็นร้อยละ 6.05 รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล คิดเป็นร้อยละ 11.81 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล คิดเป็นร้อยละ 6.05 และเป็นหัวหน้าส่วนราชการองค์การบริหารส่วนตำบล คิดเป็นร้อยละ 30.02 ดังตาราง 9

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน(n=330)	ร้อยละ
1.เพศ		
ชาย	225	68.20
หญิง	105	31.80
รวม	330	100.00
2.อายุ		
ระหว่าง 25-35 ปี	54	16.40
ระหว่าง 36-46 ปี	155	46.90
ระหว่าง 47-57 ปี	108	32.80
58 ปี ขึ้นไป	13	3.90
รวม	330	100.00
3.ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ	23	7.00
อนุปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	19	5.80
ปริญญาตรี	187	56.60
ปริญญาโท	101	30.60
รวม	330	100.00
4.ระยะเวลาของประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	214	64.90
มากกว่า 10 ปี	116	35.10
รวม	330	100.00

ตาราง 9 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน(n=330)	ร้อยละ
5.ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งทางการปกครองส่วนท้องถิ่น		
นายกเทศมนตรี	17	5.15
รองนายกเทศมนตรี	34	10.29
ปลัดเทศบาล	17	5.15
หัวหน้าส่วนราชการเทศบาล	84	25.48
นายกองค์การบริหารส่วนตำบล	20	6.05
รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล	39	11.81
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	20	6.05
หัวหน้าส่วนราชการองค์การบริหารส่วนตำบล	99	30.02
รวม	330	100.00

ผลการเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

สรุปผลการเปรียบเทียบได้ดังนี้

คุณลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ เปรียบเทียบกับระดับขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นเพศชายมีขีดความสามารถที่คาดหวังสูงกว่าขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังตาราง 10

ตาราง 10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขีดความสามารถที่คาดหวังในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ (N = 330)

ตัวแปร	จำนวน (n)	ร้อยละ (%)	คะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	t	Sig.
1.ขีดความสามารถการทำงาน						
ชาย	227	68.8	4.2239	.47348	2.418	.016*
หญิง	103	31.2	4.0874	.47901		
2.ขีดความสามารถเฉพาะด้าน						
ชาย	227	68.8	4.2899	.51386	2.303	.022*
หญิง	103	31.2	4.1492	.51597		
3.ขีดความสามารถทางการเมือง						
ชาย	227	68.8	4.2423	.5660	2.498	.013*
หญิง	103	31.2	4.0835	.57974		
4.ขีดความสามารถทางจริยธรรม						
ชาย	227	68.8	4.5176	.46067	2.690	.008**
หญิง	103	31.2	4.3634	.52813		
ขีดความสามารถที่คาดหวังในการบริหารงานในภาพรวม						
ชาย	227	68.8	4.3481	.43499	2.809	.005**
หญิง	103	31.2	4.2001	.46188		

หมายเหตุ * ระดับนัยสำคัญ .05

** ระดับนัยสำคัญ .01

คุณลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ เปรียบเทียบกับระดับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ระดับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นเพศชายมีขีดความสามารถที่เป็นจริงสูงกว่าขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตาราง 11

ตาราง 11 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขีดความสามารถที่เป็นจริงในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ (N = 330)

ตัวแปร	จำนวน (n)	ร้อยละ (%)	คะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	t	Sig.
1.ขีดความสามารถการทำงาน						
ชาย	227	68.8	3.6392	.50799	1.314	.190
หญิง	103	31.2	4.0874	.47901		
2.ขีดความสามารถเฉพาะด้าน						
ชาย	227	68.8	3.6600	.52592	1.769	.078
หญิง	103	31.2	3.5490	.53297		
3.ขีดความสามารถทางการเมือง						
ชาย	227	68.8	3.6652	.61022	2.610	.009**
หญิง	103	31.2	3.4738	.63245		
4.ขีดความสามารถทางจริยธรรม						
ชาย	227	68.8	4.0491	.60042	2.510	.013*
หญิง	103	31.2	3.8738	.55888		

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน (n)	ร้อยละ (%)	คะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	t	Sig.
ขีดความสามารถที่คาดหวังในการบริหารงานในภาพรวม						
ชาย	227	68.8	3.7879	.49076	2.325	.021*
หญิง	103	31.2	3.6540	.47074		

หมายเหตุ * ระดับนัยสำคัญ .05

** ระดับนัยสำคัญ .01

ส่วนประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของผู้บริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ระยะเวลาของประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและระดับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ดังตาราง 12

ตาราง 12 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถที่เป็นจริงในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน (N = 330)

ตัวแปร	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	t	Sig.
1.ขีดความสามารถการทำงาน					
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	214	4.1669	.47305	.737	.461
มากกว่า 10 ปี	116	4.2077	.48990		

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน (n)	คะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	t	Sig.
2.ขีดความสามารถเฉพาะด้าน					
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	214	4.2188	.51031	1.299	.195
มากกว่า 10 ปี	116	4.2962	.53010		
3.ขีดความสามารถทางการเมือง					
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	214	4.1729	.52703	.904	.367
มากกว่า 10 ปี	116	4.2293	.56707		
4.ขีดความสามารถเฉพาะด้าน					
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	214	4.4653	.49641	.212	.832
มากกว่า 10 ปี	116	4.4772	.47180		
ขีดความสามารถที่คาดหวังในการบริหารงานในภาพรวม					
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	214	4.2879	.43684	.772	.441
มากกว่า 10 ปี	116	4.3278	.46913		

หมายเหตุ * ระดับนัยสำคัญ .05

** ระดับนัยสำคัญ .01

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถที่เป็นจริงเกี่ยวกับงานและเกี่ยวกับคนของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ด้านขีดความสามารถเกี่ยวกับงาน

ผลการศึกษา พบว่า ขีดความสามารถที่คาดหวังเกี่ยวกับงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.478 และในรายละเอียดย่อย พบว่า ขีดความสามารถที่คาดหวังด้านขีดความสามารถการทำงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านการสร้างทีมงานมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.578รองลงมาให้ความสำคัญด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.571 และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.555 ตามลำดับ

ส่วนผลการศึกษา ขีดความสามารถที่เป็นจริงเกี่ยวกับงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.495 และในรายละเอียดย่อย พบว่า ขีดความสามารถที่เป็นจริงด้านขีดความสามารถการทำงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านการสร้างทีมงานมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.611 รองลงมาให้ความสำคัญด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.614 และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.667 ตามลำดับ ดังตาราง 13

ตาราง 13 ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและที่เป็นจริงเกี่ยวกับงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (N = 330)

ด้านขีดความสามารถเกี่ยวกับงาน	ระดับของขีดความสามารถที่คาดหวัง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ระดับของขีดความสามารถที่เป็นจริง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ
	ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)				ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)			
1.การมีวิสัยทัศน์	1 (0.3)	33 (10.0)	298 (89.7)	4.24 (84.8)	0.622 -	สูง (3)	14 (4.23)	121 (36.66)	195 (59.10)	3.65 (73.00)	0.708 -	ปานกลาง (2)
2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3 (0.9)	52 (15.76)	275 (83.34)	4.11 (82.2)	0.694 -	สูง (3)	9 (2.73)	131 (39.70)	190 (57.57)	3.60 (72.00)	0.651 -	ปานกลาง (2)
3.การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	1 (0.3)	39 (11.82)	290 (87.88)	4.17 (83.4)	0.630 -	สูง (3)	13 (3.94)	123 (37.27)	194 (58.79)	3.62 (72.40)	0.676 -	ปานกลาง (2)
4.การมีมนุษยสัมพันธ์	3 (0.9)	63 (19.1)	264 (80.0)	4.11 (82.2)	0.676 -	สูง (3)	31 (9.40)	136 (41.21)	163 (49.39)	3.51 (70.20)	0.787 -	ปานกลาง (2)

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้านขีดความสามารถเกี่ยวกับงาน	ระดับของขีดความสามารถที่คาดหวัง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ระดับของขีดความสามารถที่เป็นจริง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ
	ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)				ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)			
5.การสร้างทีมงาน	2 (0.6)	40 (12.12)	288 (87.28)	4.28 (85.6)	0.703 -	สูง (3)	10 (3.03)	112 (33.94)	208 (63.03)	3.73 (74.60)	0.762 -	ปานกลาง (2)
ขีดความสามารถเกี่ยวกับงานโดยรวม	2 (0.6)	45 (13.64)	283 (85.76)	4.18 (83.64)	0.478	สูง -	15 (4.54)	125 (37.88)	190 (57.58)	3.62 (72.44)	0.495 -	ปานกลาง -

ผลการศึกษาระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถที่เป็นจริงเกี่ยวกับงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจำแนกผลการศึกษา ได้ดังนี้

ผลการศึกษาระดับขีดความสามารถเกี่ยวกับงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

1.ด้านขีดความสามารถการทำงาน

พบว่า ขีดความสามารถการทำงาน ด้านขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.478 และในรายละเอียดย่อย พบว่า

ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทันต่อเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.581 และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.663

ด้านการมุ่งผลลัพธ์ ผู้บริหารตระหนักถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.658 และผู้บริหารตระหนักถึงการพัฒนาปฏิบัติงานให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.731

ด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.627 และผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.632

ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.662 รวมถึงผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ประชาชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.600 และผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศในการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.766

ด้านการสร้างทีมงาน ผู้บริหารจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมและสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.747 และผู้บริหารยังสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.658

ส่วนขีดความสามารถการทำงาน ด้านขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.495 และในรายละเอียดย่อย พบว่า

ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทันต่อเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.698 และผู้บริการมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.718

ด้านการมุ่งผลลัพธ์ ผู้บริหารตระหนักถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.643 และผู้บริหารตระหนักถึงการพัฒนาปฏิบัติงานให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.658

ด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.706 และผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.646

ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.820 รวมถึงผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ประชาชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.777 และผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศในการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.769

ด้านการสร้างทีมงาน ผู้บริหารจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมและสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ส่วนเบี่ยงเบนมาดรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.822 และผู้บริหารยังสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัดิงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.702

จากผลการศึกษาขีดความสามารถการทำงาน ด้านขีดความสามารถที่คาดหวังและด้านขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านการสร้างทีมงานเป็นสำคัญ ซึ่งผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อเกิดการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานให้บรรลุดามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน

ในการสั่งการถือว่ามีส่วนสำคัญ โดยคำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและเป็นที่น่าไว้วางใจต่อประชาชนได้ ดังตาราง 14

ตาราง 14 เปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงในการทำงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

(N = 330)

ด้านขีดความสามารถการทำงาน	ขีดความสามารถที่คาดหวัง			ขีดความสามารถที่เป็นจริง			t
	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	
1.1การมีวิสัยทัศน์	**4.24**	**0.622**	**สูง**	**3.65**	**0.708**	**ปานกลาง**	**14.3875****
1.เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	4.30	0.581	สูง	3.75	0.698	ปานกลาง	13.333**
2.สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	4.18	0.663	สูง	3.55	0.718	ปานกลาง	15.442**
1.2การมุ่งผลลัพธ์	**4.11**	**0.694**	**สูง**	**3.61**	**0.651**	**ปานกลาง**	**13.627****
3.การตระหนักรู้ถึงมาตรฐานในการทำงานและสามารถกำหนดแนวทางในการทำงานตามเกณฑ์มาตรฐาน	4.23	0.658	สูง	3.69	0.643	ปานกลาง	13.969**
4.สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานจนได้ผลงานสูงกว่าผู้อื่น	4.01	0.731	สูง	3.52	0.658	ปานกลาง	13.284**

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านขีดความสามารถการทำงาน	ขีดความสามารถที่คาดหวัง			ขีดความสามารถที่เป็นจริง			t
	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	
1.3 การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	**4.18**	**0.630**	**สูง**	**3.62**	**0.676**	**ปานกลาง**	**13.763****
5.สามารถระบุถึงสาเหตุของปัญหาในการทำงานที่แท้จริง	4.17	0.627	สูง	3.68	0.706	ปานกลาง	12.251**
6.สามารถกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ	4.19	0.632	สูง	3.56	0.646	ปานกลาง	15.274**
1.4 การมีมนุษยสัมพันธ์	**4.11**	**0.676**	**สูง**	**3.51**	**0.787**	**ปานกลาง**	**13.391****
7.สามารถติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย	4.17	0.662	สูง	3.60	0.820	ปานกลาง	11.261**
8.เป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีทั้งกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และประชาชน	4.42	0.600	สูง	3.87	0.777	สูง	12.137**

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านขีดความสามารถการทำงาน	ขีดความสามารถที่คาดหวัง			ขีดความสามารถที่เป็นจริง			t
	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	
9.มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม	3.77	0.766	ปานกลาง	3.06	0.769	ปานกลาง	16.775**
1.5 การสร้างทีมงาน	**4.28**	**0.703**	**สูง**	**3.73**	**0.762**	**ปานกลาง**	**13.484****
10.มีความสามารถในในการทำงานเป็นทีม	4.26	0.747	สูง	3.69	0.822	ปานกลาง	13.169**
11.การส่งเสริมขวัญและกำลังใจของทีมงาน	4.31	0.658	สูง	3.77	0.702	ปานกลาง	13.798**
รวม	4.19	0.478	สูง	3.61	0.495	ปานกลาง	19.976**

หมายเหตุ ** ระดับนัยสำคัญ .01

2. ด้านขีดความสามารถเฉพาะด้าน

ผลการศึกษา พบว่า ขีดความสามารถที่คาดหวังเกี่ยวกับงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.517 และในรายละเอียดย่อย พบว่า ขีดความสามารถที่คาดหวังด้านขีดความสามารถเฉพาะด้านของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านการบริหารบุคลากรมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.610 รองลงมาให้ความสำคัญด้านการบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.625 และการบริหารองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.557 ตามลำดับ

ส่วนผลการศึกษา ขีดความสามารถที่เป็นจริงเกี่ยวกับงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.526 และในรายละเอียดย่อย พบว่า ขีดความสามารถที่เป็นจริงด้านขีดความสามารถเฉพาะด้านของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านการบริหารบุคลากรมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.646 รองลงมาให้ความสำคัญด้านการบริหารทางการเงิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.606 และด้านการบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.621 ดังตาราง 15

ตาราง 15 ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและที่เป็นจริงเฉพาะด้านของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (N = 330)

ด้านขีดความสามารถเฉพาะด้าน	ระดับของขีดความสามารถที่คาดหวัง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ระดับของขีดความสามารถที่เป็นจริง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ
	ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)				ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)			
1.การบริหารองค์การ	0 (0)	35 (10.61)	295 (89.39)	4.26 (85.2)	0.634 -	สูง (3)	12 (3.64)	129 (39.09)	189 (57.27)	3.52 (70.40)	0.722 -	ปานกลาง (2)
2.การบริหารบุคลากร	0 (0)	35 (10.61)	295 (89.39)	4.31 (86.2)	0.652 -	สูง (3)	14 (4.24)	116 (35.15)	200 (60.61)	3.67 (73.40)	0.735 -	ปานกลาง (2)
3.การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง	2 (0.6)	41 (12.42)	287 (86.98)	4.27 (85.4)	0.687 -	สูง (3)	16 (4.85)	122 (36.97)	192 (58.18)	3.63 (72.60)	0.738 -	ปานกลาง (2)
4.การบริหารทางการเงิน	2 (0.6)	43 (13.03)	285 (86.37)	4.24 (84.8)	0.685 -	สูง (3)	14 (4.24)	120 (36.36)	196 (59.40)	3.65 (73.00)	0.721 -	ปานกลาง (2)

ตาราง 15 (ต่อ)

ด้านขีดความสามารถเฉพาะด้าน	ระดับของขีดความสามารถที่คาดหวัง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ระดับของขีดความสามารถที่เป็นจริง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ
	ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)				ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)			
5.การจัดการระบบสารสนเทศ	3 (0.91)	41 (12.42)	286 (86.67)	4.18 (83.6)	0.666 -	สูง (3)	23 (6.97)	126 (38.18)	181 (54.85)	3.54 (70.80)	0.719 -	ปานกลาง (2)
ขีดความสามารถเฉพาะด้านโดยรวม	1 (0.3)	39 (11.82)	290 (87.88)	4.25 (85.04)	0.664 -	สูง -	16 (4.85)	123 (37.27)	191 (57.88)	3.60 (72.04)	0.727 -	ปานกลาง -

ในส่วนของการศึกษาขีดความสามารถเฉพาะด้าน ด้านขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่นั้น อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.517 และในรายละเอียดย่อย พบว่า

ด้านการบริหารองค์การ ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.595 ผู้บริหารมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.609 และผู้บริหารมีการนำความรู้ใหม่ ๆ ไปถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กรจนทำงานมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.699

ด้านการบริหารบุคลากร ผู้บริหารตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.654 และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.651

ด้านบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีความรู้และเข้าใจในกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.707 และผู้บริหารสามารถบริหารงานให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.668

ด้านบริหารทางการเงิน ผู้บริหารสามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างครอบคลุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.722 และผู้บริหารสามารถบริหารงบประมาณอย่างครอบคลุมและเที่ยงตรง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.649

ด้านการจัดการระบบสารสนเทศ ผู้บริหารมีความรู้และเข้าใจสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.676 และผู้บริหารยังคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.656

ส่วนขีดความสามารถเฉพาะด้าน ด้านขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.526 และในรายละเอียดย่อย พบว่า

ด้านการบริหารองค์การ ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.706 ผู้บริหารมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.735 และผู้บริหารมีการนำความรู้ใหม่ ๆ ไปถ่ายทอดให้

บุคลากรในองค์กรจนทำงานมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.725

ด้านการบริหารบุคลากร ผู้บริหารตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.756 และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.714

ด้านบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีความรู้และเข้าใจในกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.774 และผู้บริหารสามารถบริหารงานให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.702

ด้านบริหารทางการเงิน ผู้บริหารสามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างครอบคลุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.751 และผู้บริหารสามารถบริหารงบประมาณอย่างครอบคลุมและเที่ยงตรง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.691

ด้านการจัดการระบบสารสนเทศ ผู้บริหารมีความรู้และเข้าใจสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.711 และผู้บริหารยังคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.727

จากผลการศึกษาขีดความสามารถเฉพาะด้าน ด้านขีดความสามารถที่คาดหวังและด้านขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นสำคัญ ผู้บริหารตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร โดยการพัฒนาความรู้ให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดการพัฒนาความรู้ซึ่งบุคลากรถือเป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานขึ้น โดยผู้บริหารให้ความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างครอบคลุมและมีความเที่ยงตรง ส่งผลให้เกิดความรู้ด้านการบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่องโดยนำความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดการคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้บุคลากรในองค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องได้ ดังตาราง 16

ตาราง 16 เปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงเฉพาะด้านขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

(N = 330)

ด้านขีดความสามารถเฉพาะด้าน	ขีดความสามารถที่คาดหวัง			ขีดความสามารถที่เป็นจริง			t
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	
2.1 การบริหารองค์การ	**4.26**	**0.634**	**สูง**	**3.63**	**0.722**	**ปานกลาง**	**15.333****
1.นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการในหน่วยงาน	4.25	0.595	สูง	3.69	0.706	ปานกลาง	13.795**
2.ผลักดันให้หน่วยงานมีการพัฒนาการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง	4.34	0.609	สูง	3.64	0.735	ปานกลาง	17.521**
3.การนำความรู้ใหม่ๆ ไปถ่ายทอดให้กับบุคลากรให้ทำงานจนเกิดประสิทธิภาพ	4.21	0.699	สูง	3.56	0.725	ปานกลาง	15.284**
2.2 การบริหารบุคลากร	**4.31**	**0.652**	**สูง**	**3.67**	**0.735**	**ปานกลาง**	**15.018****
4.การตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรในการผลักดันความสำเร็จของหน่วยงาน	4.27	0.654	สูง	3.64	0.756	ปานกลาง	14.573**

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้านขีดความสามารถเฉพาะด้าน	ขีดความสามารถที่คาดหวัง			ขีดความสามารถที่เป็นจริง			t
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	
5.ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร	4.35	0.651	สูง	3.70	0.714	ปานกลาง	15.464**
2.3 การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการ	**4.27**	**0.687**	**สูง**	**3.63**	**0.738**	**ปานกลาง**	**14.239****
6.มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี	4.25	0.707	สูง	3.65	0.774	ปานกลาง	13.033**
7.สามารถนำความรู้ในกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.30	0.668	สูง	3.62	0.702	ปานกลาง	15.445**

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้านขีดความสามารถเฉพาะด้าน	ขีดความสามารถที่คาดหวัง			ขีดความสามารถที่เป็นจริง			t
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	
2.4 การบริหารทางการเงิน	**4.24**	**0.685**	**สูง**	**3.65**	**0.721**	**ปานกลาง**	**13.767****
8.สามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างครอบคลุม	4.25	0.722	สูง	3.59	0.751	ปานกลาง	14.654**
9.สามารถบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนงานและมี ประสิทธิภาพ	4.23	0.649	สูง	3.70	0.691	ปานกลาง	12.881**
2.5 การจัดการระบบสารสนเทศ	**4.18**	**0.666**	**สูง**	**3.54**	**0.719**	**ปานกลาง**	**14.596****
10.มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการ บริหารจัดการในหน่วยงาน	4.16	0.676	สูง	3.53	0.711	ปานกลาง	13.712**
11.มุ่งส่งเสริมให้เกิดการคิดค้นหาวิธีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่	4.20	0.656	สูง	3.54	0.727	ปานกลาง	15.481**
รวม	4.25	0.517	สูง	3.62	0.526	ปานกลาง	19.994**

หมายเหตุ ** ระดับนัยสำคัญ .01

ผลการศึกษาระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถที่เป็นจริงเกี่ยวกับคนของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจำแนกผลการศึกษา ได้ดังนี้

3.ด้านขีดความสามารถทางการเมือง

พบว่า ขีดความสามารถทางการเมือง ด้านขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.541 และในรายละเอียดย่อย พบว่า

ด้านการสร้างแนวร่วม ผู้บริหารตระหนักถึงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.659

ด้านการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารสร้างการยอมรับในการจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.666 และผู้บริหารมีบทบาทของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.661

ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารบุคลากรในหน่วยงานที่มีความหลากหลายให้อยู่ร่วมกันในหน่วยงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.645 และผู้บริหารมีความสามารถผสานความแตกต่างสร้างความร่วมมือในหน่วยงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.653

ส่วนขีดความสามารถทางการเมือง ด้านขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.621 และในรายละเอียดย่อย พบว่า

ด้านการสร้างแนวร่วม ผู้บริหารตระหนักถึงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.738

ด้านการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารสร้างการยอมรับในการจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.794 และผู้บริหารมีบทบาทของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.735

ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารบุคลากรในหน่วยงานที่มีความหลากหลายให้อยู่ร่วมกันในหน่วยงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.754 และผู้บริหารมีความสามารถผสานความแตกต่างสร้างความร่วมมือในหน่วยงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.790

จากผลการศึกษาขีดความสามารถทางการเมือง ด้านขีดความสามารถที่คาดหวังและด้านขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารบุคลากรในหน่วยงานที่มีความหลากหลายให้อยู่ร่วมกัน สร้างความร่วมมือ ภายในหน่วยงานจนเกิดเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยใช้วิธีเจรจาต่อรองมีบทบาทในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือระหว่างองค์กรได้ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานและเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหน่วยงานขึ้นได้ ดังตาราง 17

ตาราง 17 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและที่เป็นจริงทางการเมืองของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (N = 330)

ด้านขีดความสามารถทางการเมือง	ระดับของขีดความสามารถที่คาดหวัง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ระดับของขีดความสามารถที่เป็นจริง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ
	ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)				ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)			
1.การสร้างแนวร่วม	1 (0.3)	37 (11.21)	292 (88.85)	4.25 (85.0)	0.659 -	สูง (3)	17 (5.15)	124 (37.58)	189 (57.27)	3.62 (72.40)	0.738 -	ปานกลาง (2)
2.การเจรจาต่อรอง	1 (0.3)	49 (14.85)	280 (84.85)	4.15 (83.0)	0.663 -	สูง (3)	28 (8.48)	115 (34.85)	187 (56.67)	3.54 (70.80)	0.764 -	ปานกลาง (2)
3.การจัดการกับความขัดแย้ง	1 (0.3)	41 (12.42)	288 (87.28)	4.19 (83.8)	0.649 -	สูง (3)	16 (4.85)	115 (34.85)	199 (60.30)	3.66 (73.20)	0.772 -	ปานกลาง (2)
ขีดความสามารถทางการเมืองโดยรวม	1 (0.3)	42 (12.77)	287 (86.97)	4.20 (83.93)	0.657 -	สูง -	20 (6.06)	85 (25.76)	225 (68.18)	3.61 (72.13)	0.758 -	ปานกลาง -

จากการศึกษา พบว่า ขีดความสามารถทางการเมือง ด้านขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.541 และในรายละเอียดย่อย พบว่า

ด้านการสร้างแนวร่วม ผู้บริหารตระหนักถึงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.659

ด้านการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารสร้างการยอมรับในการจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.666 และผู้บริหารมีบทบาทของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.661

ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารบุคลากรในหน่วยงานที่มีความหลากหลายให้อยู่ร่วมกันในหน่วยงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.645 และผู้บริหารมีความสามารถผสานความแตกต่างสร้างความร่วมมือในหน่วยงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.653

ส่วนขีดความสามารถทางการเมือง ด้านขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.621 และในรายละเอียดย่อย พบว่า

ด้านการสร้างแนวร่วม ผู้บริหารตระหนักถึงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.738

ด้านการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารสร้างการยอมรับในการจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.794 และผู้บริหารมีบทบาทของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.735

ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารบุคลากรในหน่วยงานที่มีความหลากหลายให้อยู่ร่วมกันในหน่วยงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.754 และผู้บริหารมีความสามารถผสานความแตกต่างสร้างความร่วมมือในหน่วยงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.790

จากผลการศึกษาขีดความสามารถทางการเมือง ด้านขีดความสามารถที่คาดหวังและด้านขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารบุคลากรในหน่วยงานที่มีความหลากหลายให้อยู่ร่วมกัน สร้างความร่วมมือ ภายในหน่วยงานจนเกิดเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยใช้วิธีเจรจาต่อรองมีบทบาทในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือระหว่างองค์กรได้ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานและเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหน่วยงานขึ้นได้ ดังตาราง 18

ตาราง 18 เปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของความสามารถทางการเมืองของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (N=330)

ด้านขีดความสามารถทางการเมือง	ขีดความสามารถที่คาดหวัง			ขีดความสามารถที่เป็นจริง			t
	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	
3.1 การสร้างแนวร่วม							
1.มีความพยายามแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน	4.25	0.659	สูง	3.62	0.738	ปานกลาง	15.036**
3.2 การเจรจาต่อรอง							
2.สร้างการยอมรับในการจัดแบ่งทรัพยากรในองค์การ	4.11	0.666	สูง	3.44	0.794	ปานกลาง	15.120**
3.สามารถเป็นผู้ไกล่เกลี่ยสร้างการยอมรับตามข้อเสนอรวม	4.20	0.661	สูง	3.64	0.735	ปานกลาง	13.363**
3.3 การจัดการกับความขัดแย้ง							
4.ตระหนักถึงความแตกต่างและของบุคลากรในองค์การ	4.16	0.645	สูง	3.65	0.754	ปานกลาง	12.237**

ตาราง 18 (ต่อ)

ด้านขีดความสามารถทางการเมือง	ขีดความสามารถที่คาดหวัง			ขีดความสามารถที่เป็นจริง			t
	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	
5.สามารถผสานความแตกต่าง สร้างความร่วมมือในการทำงานและคลี่คลายข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ	4.22	0.653	สูง	3.66	0.790	ปานกลาง	12.872**
รวม	4.19	0.541	สูง	3.60	0.621	ปานกลาง	17.138**

หมายเหตุ ** ระดับนัยสำคัญ .01

4. ด้านขีดความสามารถทางจริยธรรม

ผลการศึกษา พบว่า ขีดความสามารถที่คาดหวังเกี่ยวกับคนของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.487 และในรายละเอียดย่อย พบว่า ขีดความสามารถที่คาดหวังด้านขีดความสามารถทางจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านการตระหนักถึงคุณธรรมมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.510 รองลงมาให้ความสำคัญด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.545 และความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.543 ตามลำดับ

ส่วนผลการศึกษา ขีดความสามารถที่เป็นจริงเกี่ยวกับคนของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.592 และในรายละเอียดย่อย พบว่า ขีดความสามารถที่เป็นจริงด้านขีดความสามารถทางจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านการตระหนักถึงคุณธรรมมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.696 รองลงมาให้ความสำคัญด้านความซื่อสัตย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.645 และการนำองค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.702 ตามลำดับ ดังตาราง 19

ตาราง 19 ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและที่เป็นจริงทางจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (N = 330)

ด้านขีดความสามารถทางจริยธรรม	ระดับของขีดความสามารถที่คาดหวัง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ระดับของขีดความสามารถที่เป็นจริง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ
	ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)				ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)			
1.ความซื่อสัตย์	1 (0.3)	27 (8.19)	302 (91.51)	4.45 (89.0)	-	สูง (3)	7 (2.12)	67 (20.3)	256 (77.58)	3.97 (79.4)	-	สูง (3)
2.ความรับผิดชอบ	0 (0)	23 (6.97)	307 (93.03)	4.45 (89.0)	-	สูง (3)	6 (1.82)	84 (25.45)	240 (72.73)	3.93 (78.6)	-	สูง (3)
3.การมีส่วนร่วม	1 (0.3)	18 (5.46)	311 (94.24)	4.49 (89.8)	-	สูง (3)	10 (3.03)	79 (23.94)	241 (73.03)	3.91 (78.2)	-	สูง (3)
4.การรักษาวินัยดนเอง	0 (0)	23 (6.97)	307 (93.03)	4.45 (89.0)	-	สูง (3)	8 (2.42)	89 (26.97)	233 (70.61)	3.89 (77.8)	-	สูง (3)
5.การนำองค์การ	1 (0.3)	28 (8.49)	301 (91.21)	4.39 (87.8)	-	สูง (3)	6 (1.82)	74 (22.42)	250 (75.76)	3.96 (79.2)	-	สูง (3)

ตาราง 19 (ต่อ)

ด้านขีดความสามารถทางจริยธรรม	ระดับของขีดความสามารถที่คาดหวัง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ระดับของขีดความสามารถที่เป็นจริง			ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ
	ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)				ต่ำ (%)	ปานกลาง (%)	สูง (%)			
6.การตระหนักถึงคุณธรรม	1 (0.3)	16 (4.85)	313 (94.85)	4.54 (90.8)	-	สูง (3)	7 (2.12)	46 (13.94)	277 (83.94)	4.19 (83.8)	-	สูง (3)
ขีดความสามารถทางจริยธรรมโดยรวม	1 (0.3)	23 (6.97)	306 (92.73)	4.46 (89.23)	-	สูง -	7 (2.12)	73 (22.12)	250 (75.76)	3.98 (79.6)	-	สูง -

จากการศึกษาขีดความสามารถทางจริยธรรม พบว่า ขีดความสามารถทางจริยธรรมด้านขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.487 และในรายละเอียดย่อย พบว่า

ด้านความซื่อสัตย์ ผู้บริหารตระหนักถึงการประพฤติตนอยู่ในกรอบศีลธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.682 และผู้บริหารตระหนักถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.629

ด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารตระหนักถึงการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามกำหนดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.620 นอกจากนั้น ผู้บริหารตระหนักถึงการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามจุดประสงค์ขององค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.599 และผู้บริหารตะหนักถึงการมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.642

ด้านการมีส่วนร่วม ผู้บริหารตระหนักและมีการยอมรับบทบาทของประชาชนในการเป็นผู้รับบริการสาธารณะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.600 และผู้บริหารตระหนักถึงการสร้างผลงานที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.624

ด้านการรักษาวินัยตนเอง ผู้บริหารสามารถควบคุมพฤติกรรมและวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.610 และผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.636

ด้านการนำองค์การ ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.646 และผู้บริหารสร้างความรู้สึกรักและหวงแหนภาพลักษณ์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.641

ด้านการตระหนักถึงคุณธรรม ผู้บริหารตระหนักถึงการปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.615 นอกจากนั้นยังตระหนักถึงการรักษาไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.596 และผู้บริหารตระหนักถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตและเที่ยงธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.556

ส่วนขีดความสามารถทางจริยธรรม ด้านขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.592 และในรายละเอียดย่อย พบว่า

ด้านความซื่อสัตย์ ผู้บริหารตระหนักถึงการประพฤติตนอยู่ในกรอบศีลธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.727 และผู้บริหารตระหนักถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.720

ด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารตระหนักถึงการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามกำหนดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.731 นอกจากนั้นผู้บริหารตระหนักถึงการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามจุดประสงค์ขององค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.743 และผู้บริหารตะหนักถึงการมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.801

ด้านการมีส่วนร่วม ผู้บริหารตระหนักและมีการยอมรับบทบาทของประชาชนในการเป็นผู้รับบริการสาธารณะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.832 และผู้บริหารตระหนักถึงการสร้างผลงานที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.762

ด้านการรักษาวินัยตนเอง ผู้บริหารสามารถควบคุมพฤติกรรมและวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.753 และผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.777

ด้านการนำองค์การ ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.720 และผู้บริหารสร้างความรู้สึกรักและหวงแหนภาพลักษณ์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.762

ด้านการตระหนักถึงคุณธรรม ผู้บริหารตระหนักถึงการปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.771 นอกจากนั้นยังตระหนักถึงการรักษาไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.750 และผู้บริหารตระหนักถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตและเที่ยงธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.768

จากผลการศึกษาขีดความสามารถทางจริยธรรม ด้านขีดความสามารถที่คาดหวังและด้านขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านการตระหนักถึงคุณธรรมเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณของ

วิชาชีพ รักษาไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตและเที่ยงธรรม มีความซื่อสัตย์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ตระหนักถึงการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามกำหนดการ มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ตลอดจนรักษาวินัยตนเอง ควบคุมพฤติกรรมและวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงาน สร้างการมีส่วนร่วมและยอมรับบทบาทของประชาชนในการเป็นผู้รับบริการสาธารณะ ตลอดจนมุ่งสร้างผลงานที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนเป็นสำคัญ ดังตาราง 20

ตาราง 20 เปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของความสามารถทางจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (N=330)

ด้านขีดความสามารถทางจริยธรรม	ขีดความสามารถที่คาดหวัง			ขีดความสามารถที่เป็นจริง			t
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	
4.1 ความซื่อสัตย์	**4.45**	**0.655**	**สูง**	**3.97**	**0.723**	**สูง**	**12.017****
1.ประพฤติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม	4.44	0.682	สูง	3.97	0.727	สูง	11.499**
2.การแสดงออกซึ่งความโปร่งใสในการบริหารงาน	4.46	0.629	สูง	3.97	0.720	สูง	12.535**
4.2 ความรับผิดชอบ	**4.45**	**0.620**	**สูง**	**3.93**	**0.758**	**สูง**	**12.618****
3.มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จ	4.49	0.620	สูง	3.88	0.731	สูง	15.540**
4.มีความรับผิดชอบต่อองค์การทำงานให้บรรลุผลที่วางไว้	4.41	0.599	สูง	3.93	0.743	สูง	12.017**
5.การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสาธารณะความต้องการของประชาชน	4.45	0.642	สูง	3.98	0.801	สูง	10.298**

ตาราง 20 (ต่อ)

ด้านขีดความสามารถทางจริยธรรม	ขีดความสามารถที่คาดหวัง			ขีดความสามารถที่เป็นจริง			t
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	
4.3 การมีส่วนร่วม	**4.49**	**0.612**	**สูง**	**3.91**	**0.797**	**สูง**	**12.562****
6.ตระหนักและยอมรับบทบาทของประชาชน	4.51	0.600	สูง	3.99	0.832	สูง	10.813**
7.สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน	4.47	0.624	สูง	3.83	0.762	ปานกลาง	14.311**
4.4 การรักษาวินัยตนเอง	**4.45**	**0.623**	**สูง**	**3.89**	**0.765**	**สูง**	**14.158****
8.สามารถควบคุมพฤติกรรมและวุฒิภาวะทางอารมณ์	4.48	0.610	สูง	3.91	0.753	สูง	14.357**
9.ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	4.43	0.636	สูง	3.88	0.777	สูง	13.960**
4.5 การนำองค์การ	**4.39**	**0.643**	**สูง**	**3.96**	**0.741**	**สูง**	**10.764****
10.การยอมรับและไว้วางใจนโยบายและผู้บริหารของหน่วยงาน	4.38	0.646	สูง	3.93	0.720	สูง	11.397**

ตาราง 20 (ต่อ)

ด้านขีดความสามารถทางจริยธรรม	ขีดความสามารถที่คาดหวัง			ขีดความสามารถที่เป็นจริง			t
	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับขีดความสามารถ	
11.มีความรู้สึกรักและหวงแหนภาพลักษณ์ของหน่วยงาน	4.40	0.641	สูง	4.00	0.762	สูง	10.132**
4.6 การตระหนักถึงคุณธรรม	**4.54**	**0.589**	**สูง**	**4.19**	**0.763**	**สูง**	**9.342****
12.ปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ	4.47	0.615	สูง	4.14	0.771	สูง	8.181**
13.คำนึงถึงการรักษาไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีของตน	4.57	0.596	สูง	4.24	0.750	สูง	8.671**
14.การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องสุจริตและเที่ยงธรรม	4.59	0.556	สูง	4.19	0.768	สูง	11.175**
รวม	4.46	0.487	สูง	3.98	0.592	สูง	16.514**

หมายเหตุ ** ระดับนัยสำคัญ .01

ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

เมื่อได้ทำการศึกษาถึง ผลการศึกษาเปรียบเทียบระดับขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านขีดความสามารถเกี่ยวกับคนมากกว่าขีดความสามารถเกี่ยวกับงาน และขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ สูงกว่าขีดความสามารถที่เป็นจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังตาราง 21

ตาราง 21 เปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ (N=330)

ขีดความสามารถ	ขีดความสามารถที่คาดหวัง			ขีดความสามารถที่เป็นจริง			การทดสอบ t - test dependent			
	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	ระดับขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	ระดับขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง $(\bar{D})$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $(SD_{\bar{D}})$	t	Sig.
1. ขีดความสามารถเกี่ยวกับงาน										
1.1 ขีดความสามารถการทำงาน	4.18	.478	สูง	3.61	.526	ปานกลาง	.5662	.55425	18.557**	.000
1.2 ขีดความสามารถเฉพาะด้าน	4.25	.517	สูง	3.61	.526	ปานกลาง	.6309	.57324	19.994**	.000
2. ขีดความสามารถเกี่ยวกับคน										
2.1 ขีดความสามารถทางการเมือง	4.19	.541	สูง	3.60	.621	ปานกลาง	.5906	.62601	17.138**	.000
2.2 ขีดความสามารถทางจริยธรรม	4.46	.487	สูง	3.99	.592	สูง	.4755	.52267	16.528**	.000
รวม	4.30	.448	สูง	3.75	.479	ปานกลาง	.5465	.47650	20.833**	.000

หมายเหตุ **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษา พบว่า ช่องว่างขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผลการศึกษาขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ สูงกว่าขีดความสามารถที่เป็นจริง โดยทุกขีดความสามารถมีน้ำหนักความสำคัญมากกว่าร้อยละ 80

หากพิจารณาระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญด้านขีดความสามารถทางจริยธรรมมากที่สุด โดยเฉพาะการตระหนักถึงคุณธรรม คือ มีความเสียสละอุทิศตนในการมุ่งสร้างผลประโยชน์สาธารณะ การปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และการรักษาไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีของตน รวมถึงการมีส่วนร่วม การยอมรับต่อบทบาทของประชาชนในการเป็นผู้รับบริการสาธารณะและการสร้างผลงานตามความคาดหวังของประชาชน สำหรับความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย สามารถแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างตรงไปตรงมา ความรับผิดชอบในการบริหารงานโดยคำนึงถึงการบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน รวมทั้งมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน และการรักษาวินัยตนเองเพื่อการควบคุมพฤติกรรมและวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงานให้เป็นไปตามบรรทัดฐานและกฎ ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน ส่วนการนำองค์การในการสร้างความไว้วางใจและการจูงใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการสร้างความรู้สึกรักและหวงแหนภาพลักษณ์ของบุคลากรและหน่วยงานของตนเอง ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

2.ผลการศึกษาระดับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ระดับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ที่อยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การมุ่งผลลัพธ์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การมีมนุษยสัมพันธ์ การสร้างทีมงาน การบริหารองค์การ การบริหาร

บุคลากร การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง การบริหารทางการเงิน การจัดการระบบสารสนเทศ การสร้างแนวร่วม การเจรจาต่อรอง และการจัดการกับความขัดแย้ง กล่าวคือ การมีความรู้ในแนวทางการบริหารพัฒนาในหน่วยงานและสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ สามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางของหน่วยงานในอนาคต สามารถระบุหรือหยั่งรู้ปัญหาพร้อมทั้งหาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและการสร้างการยอมรับ ที่ส่งผลให้สามารถสร้างสรรค์พัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีเกินมาตรฐานที่เป็นอยู่

ส่วนระดับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ที่อยู่ในระดับสูง ประกอบด้วย การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย การบริหารงานโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน การยอมรับบทบาทของประชาชนในการเป็นผู้รับบริการสาธารณะและมีความเสียสละอุทิศตนในการมุ่งสร้างผลประโยชน์สาธารณะ ตลอดจนสามารถควบคุมพฤติกรรมและวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงานให้เป็นไปตามบรรทัดฐานและกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน โดยมีความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม การรักษาวินัยตนเอง การนำองค์การ และการตระหนักถึงคุณธรรม

ดังนั้นในอนาคตระดับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ จะต้องอยู่ในระดับสูง เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การบริหารพัฒนาในหน่วยงานสมัยใหม่และสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงาน และการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนตรงความต้องการต่อไป

3.ผลการศึกษาช่องว่างขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ช่องว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านขีดความสามารถการทำงาน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การมุ่งผลลัพธ์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การมีมนุษยสัมพันธ์ การสร้างทีมงาน ด้านขีดความสามารถเฉพาะด้าน ประกอบด้วย การบริหารองค์การ การบริหารบุคลากร การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง การบริหารการเงิน การจัดการระบบสารสนเทศ และขีดความสามารถทางการเมือง ประกอบด้วย การสร้างแนวร่วม การเจรจาต่อรอง และการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นช่องว่างขีดความสามารถที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ เห็นว่าเป็นขีดความสามารถที่จำเป็นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ มีช่องว่างขีดความสามารถถึง 1 ระดับ

ดังนั้นจากผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นได้ว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ต่างมีจุดเด่นและจุดด้อยในขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่แตกต่างกันไป โดยความแตกต่างดังกล่าวผู้ศึกษาจะได้นำเสนอในส่วนของแนวทางในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ในลำดับต่อไป

หากพิจารณาช่องว่างขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ จากด้านขีดความสามารถในแต่ละด้านซึ่งมีน้ำหนักความสำคัญสูงกว่าร้อยละ 80 พบว่ามีช่องว่างของขีดความสามารถมากกว่าหรือเท่ากับ 1 จะมีทั้งหมด 13 ขีดความสามารถ ซึ่งช่องว่างขีดความสามารถที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญที่จะต้องเร่งพัฒนา 5 อันดับแรก ดังต่อไปนี้

1. การบริหารบุคลากร มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 86.2

2. การสร้างทีมงาน มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 85.6

3. การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 85.4

4. การบริหารองค์การ มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 85.2

5. การสร้างแนวร่วม มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 85.0

6. การบริหารทางการเงิน มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 84.8 และการมีวิสัยทัศน์ มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 84.8

7. การจัดการกับความขัดแย้ง มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 84.0

8. การจัดการระบบสารสนเทศ มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 83.6

9. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 83.4

10. การเจรจาต่อรอง มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 83.0

11. การมุ่งผลลัพธ์ มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 82.2 และการมีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 82.2 ดังตาราง 22

ตาราง 22 ช่องว่างขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ (N = 330)

ขีดความสามารถ	ระดับขีดความสามารถ			น้ำหนักความสำคัญร้อยละ	ลำดับความจำเป็นในการพัฒนา
	คาดหวัง (x1)	เป็นจริง (x2)	ช่องว่าง (x1 - x2)		
ขีดความสามารถการทำงาน					
1.การมีวิสัยทัศน์	3	2	1	84.80	6
2.การมุ่งผลลัพธ์	3	2	1	82.20	11
3.การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	3	2	1	83.40	9
4.การมีมนุษยสัมพันธ์	3	2	1	82.20	11
5.การสร้างทีมงาน	3	2	1	85.60	2
ขีดความสามารถเฉพาะด้าน					
6.การบริหารองค์การ	3	2	1	85.20	4
7.การบริหารบุคลากร	3	2	1	86.20	1
8.การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง	3	2	1	85.40	3
9.การบริหารทางการเงิน	3	2	1	84.80	6
10.การจัดการระบบสารสนเทศ	3	2	1	83.60	8
ขีดความสามารถทางการเมือง					
11.การสร้างแนวร่วม	3	2	1	85.00	5
12.การเจรจาต่อรอง	3	2	1	83.00	10
13.การจัดการกับความขัดแย้ง	3	2	1	84.00	7

ตาราง 22 (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ระดับขีดความสามารถ			น้ำหนักความสำคัญร้อยละ	ลำดับความจำเป็นในการพัฒนา
	คาดหวัง (x1)	เป็นจริง (x2)	ช่องว่าง (x1 - x2)		
ขีดความสามารถทางจริยธรรม					
14. ความซื่อสัตย์	3	3	0	-	-
15. ความรับผิดชอบ	3	3	0	-	-
16. การมีส่วนร่วม	3	3	0	-	-
17. การรักษาวินัยตนเอง	3	3	0	-	-
18. การนำองค์การ	3	3	0	-	-
19. การตระหนักถึงคุณธรรม	3	3	0	-	-

หมายเหตุ x1 หมายถึง ระดับขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
x2 หมายถึง ระดับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาในรายละเอียดที่เกี่ยวเนื่องกับขีดความสามารถด้านต่าง ๆ และเป็นการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ของการศึกษาดังกล่าว เพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ มีความถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้มารับบริการสาธารณะและการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ เห็นว่าสามารถพัฒนาขีดความสามารถได้ด้วยการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ เทคนิคการสร้างทีมงานในองค์กรและการมีส่วนร่วมของประชาชน การบริหารความขัดแย้งโดยสันติวิธี นักบริหารงานท้องถิ่นระดับสูง สุดยอดนักบริหารแบบ CEO (Chief Executive Officer) การวางแผนพัฒนาท้องถิ่น นักบริหารยุทธศาสตร์มืออาชีพ: เมืองน่าอยู่(CEO.ท้องถิ่น) กฎหมายเกี่ยวกับการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลักสูตรสำหรับรองนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ เทคนิคการสร้างทีมงานในองค์กรและการมีส่วนร่วมของประชาชน การบริหารความขัดแย้งโดยสันติวิธี ผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง แผนผังความคิด(Strategy Map) : กระบวนการคิดเชิงระบบและทิศทางการปกครองท้องถิ่นไทยในอนาคต หลักสูตรสำหรับปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหัวหน้าส่วนราชการ ได้แก่ การบริหารงานท้องถิ่นยุคใหม่ กลยุทธ์การบริหารของนักบริหารงานท้องถิ่น เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นักบริหารงานทั่วไป นักวิชาการวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการคลัง นักบริหารงานสาธารณสุข นักบริหารงานช่าง หัวหน้ากลุ่มงานกฎหมาย ระเบียบและเรื่องร้องทุกข์ คอมพิวเตอร์สำหรับนักบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการจัดทำแผนพัฒนาแบบประชาชนมีส่วนร่วม โดยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา (Workshop and Seminars) ได้แก่ การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระเบียบการเบิกจ่ายเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แนวทางการจัดเก็บรายได้และการพัฒนารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทิศทางท้องถิ่นไทยในอนาคต แนวคิดว่าด้วยการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ และกลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ การสอนงานการให้คำปรึกษาโดยการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท การเรียนรู้จากคู่มือแนะแนวทางการปฏิบัติงาน(Job Aids) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the job Training) การเรียนรู้ผ่าน

ระบบคอมพิวเตอร์(Computer-based Training) การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือ Best Practice ตลอดจนการศึกษาดูงาน และขอรับคำปรึกษา ข้อแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านการบริหารงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ให้กับกลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ให้มากขึ้น ดังตาราง 23

ตาราง 23 แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขีดความสามารถ	แนวทางการพัฒนา
ขีดความสามารถการทำงาน	
1.การสร้างทีมงาน จากตาราง 23 ผู้บริหารต้องเร่งให้ความสำคัญด้านการสร้างทีมงานเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด	**1. การฝึกอบรม (Training)** มุ่งเน้นหน้าที่ในการบริหารงาน ต้องมีความรู้ มีความสามารถมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองด้วยหลักสูตร ดังนี้ **1.1 หลักสูตรภาวะผู้นำ (Leadership)** เป็นการพัฒนาความสามารถของผู้นำกับปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ เน้นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจและเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุผลดามเป้าหมายที่ตั้งไว้ **1.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา (Workshop and Siminars)** เป็นการประชุมในลักษณะเป็นการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความรู้ การแสดงความคิดเห็น เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและอาจกำหนดให้มีการฝึกปฏิบัติไปด้วย ซึ่งเป็นวิธีที่ผู้บริหารจะได้พูดคุยกับทีมงานเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นปรึกษาหารือกันทำให้เกิดเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ดังนั้นข้อมูลที่ได้จะถูกกลั่นกรองเพื่อหาข้อสรุปได้ง่ายขึ้นอันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กร ทำให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตาราง 23 (ต่อ)

ขีดความสามารถ	แนวทางการพัฒนา
	1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the job Training) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน มีการคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การระดมสมองเพื่อหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินงาน
ขีดความสามารถเฉพาะด้าน	
2. การบริหารองค์การ จากตาราง 23 ผู้บริหารต้องเร่งให้ความสำคัญด้านการบริหารองค์การ การบริหารบุคลากรและการบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนที่สำคัญรองลงมาตามลำดับ	**1.การฝึกอบรม (Training)** จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งเน้นหน้าที่ที่สำคัญในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลการบริหารงานให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ สามารถประสานสัมพันธ์ระหว่างราชการส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคเพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักสูตร ดังนี้ **1.1หลักสูตรสำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** เป็นการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อบริหารจัดการระบบงานแบบลดความขัดแย้งโดยสันติวิธี ก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้และมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน เข้าใจถึงปัญหา แก้ไขปัญหาให้ตรงจุดเพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 23 (ต่อ)

ขีดความสามารถ	แนวทางการพัฒนา
	1.2หลักสูตรการจัดการประสิทธิภาพ (Performance Management) เป็นเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ได้แนวทางในการปฏิบัติที่จะนำไปใช้ในการบริหารองค์กรของตนเองได้ **1.3การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Training)** เป็นการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องนำความรู้ใหม่ ๆ ไปถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้และเข้าใจ ตลอดจนนำไปปฏิบัติใช้งานได้จริง
ขีดความสามารถเฉพาะด้าน 3. การบริหารบุคลากร	**1.การฝึกอบรม (Training)** **1.1หลักสูตรสำหรับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่** เป็นหลักสูตรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการสมัยใหม่เน้นการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมบริหารทั้งคนและงานไปพร้อม ๆ กันโดยใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานเป็นการพัฒนาระบบข้อมูลและการบูรณาการข้อมูลที่สำคัญในองค์การซึ่งครอบคลุมนโยบาย แผนงาน โครงการ ด้านงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ด้านวัสดุ ตลอดจนสินทรัพย์ขององค์กรเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงเป็นการประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจที่รอบคอบและรัดกุมได้

ตาราง 23 (ต่อ)

ขีดความสามารถ	แนวทางการพัฒนา
	1.2หลักสูตรสำหรับรองนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นหลักสูตรการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ มีเทคนิคการสร้างทีมงานในองค์กรและการมีส่วนร่วมของประชาชนด้วยการบริหารความขัดแย้งแบบสันติวิธี โดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานเป็นสำคัญ **1.3หลักสูตรสำหรับปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหัวหน้าส่วนราชการ** เป็นหลักสูตรการบริหารท้องถิ่นยุคใหม่ สร้างศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นักบริหารงานทั่วไป นักวิชาการวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการการเงินและบัญชี หัวหน้ากลุ่มงานกฎหมาย ระเบียบและเรื่องร้องทุกข์โดยการจัดทำแผนพัฒนาแบบประชาชนมีส่วนร่วมรวมถึงการสร้างแนวทางการจัดเก็บรายได้และการพัฒนารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง **1.4 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)** เป็นหลักสูตรภาวะผู้นำ เน้นการพัฒนาความสามารถของผู้นำกับปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร สร้างการมีส่วนร่วม และการสร้างทีมงานตลอดจนรวมถึงการสร้างแรงจูงใจและการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้อาจเพิ่มหลักสูตรด้านการเจรจาต่อรองทางการบริหารการแก้ไขเฉพาะหน้าเพื่อการตัดสินใจ

ตาราง 23 (ต่อ)

ขีดความสามารถ	แนวทางการพัฒนา
	จะเป็นการพัฒนาด้านความคิดสร้างสรรค์ในเชิงบวก เสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกันได้ **1.5 หลักสูตรเทคนิคการสอนงานและให้คำปรึกษา** เป็นหลักสูตรการสอนงานซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้คนในหน่วยงานได้เรียนรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานนอกจากนั้นการให้คำปรึกษาสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ก็เป็นการยกระดับความรู้ได้สามารถนำเอาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน **1.6หลักสูตรการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training)** เป็นหลักสูตรการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการถ่ายทอดเรื่องราวและเนื้อหา ในการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยเนื้อหาประกอบด้วยข้อความ รูปภาพ เสียง วีดีโอ และมัลติมีเดียอื่น ๆจะถูกส่งไปยังผู้เรียนผ่าน Web Browser สามารถปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้ สามารถเรียนได้ทุกสถานที่และทุกเวลา ทำให้เกิดทักษะการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้
ขีดความสามารถเฉพาะด้าน	
4. การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง	**1. การศึกษาวิธีการปฏิบัติงาน** **1.1 ศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)** เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานต่าง ๆที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับในด้านต่าง ๆ เช่น กระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผนที่วางไว้ การประเมินผลงานและการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีการเผยแพร่ระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้องเป็นเลิศ ทำให้

ตาราง 23 (ต่อ)

-

ขีดความสามารถ	แนวทางการพัฒนา
	ได้แนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้บริหารองค์กรตนเอง **1.2 ศึกษาวิธีการบริหารงานตามระเบียบปฏิบัติทางราชการ** เป็นการศึกษาหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้และความเข้าใจในกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี พร้อมกันนี้ผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการ รวมทั้งปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบได้ **1.3 การประชุมประจำเดือน** เป็นการประชุมประจำเดือนบุคลากรในหน่วยงานเพื่อซักซ้อมการปฏิบัติงานในรอบเดือนที่ผ่านมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติทางราชการ นอกจากนั้นถือวิธีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนของหน่วยงานได้ด้วย กรณีมีข้อเสนอแนะหรือการให้ข้อคิดเห็นอาจต้องพิจารณาเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ได้เช่นเดียวกัน
ขีดความสามารถทางการเมือง 5. การสร้างแนวร่วมจากตาราง 23 ผู้บริหารต้องเร่งให้ความสำคัญแบบเร่งด่วนประการสุดท้าย ได้แก่ การสร้างแนวร่วม	**1. การฝึกอบรม (Training)** ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างหน่วยงาน ดังนั้นการเสริมสร้างความรู้และคุณภาพให้แก่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่การจัดฝึกอบรมให้ความรู้ทางด้านวิชาการเพื่อสร้างความรู้ใหม่

ตาราง 23 (ต่อ)

ขีดความสามารถ	แนวทางการพัฒนา
	1.1 หลักสูตรสำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานการจัดการสมัยใหม่ โดยมีพื้นฐานความสำเร็จในการบริหารงานและบริหารคนในหน่วยงานตลอดจนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสามารถจัดการกับความขัดแย้งภายในหน่วยงานโดยผสานความแตกต่างจนเกิดเป็นการสร้างความร่วมมือได้
	1.2 หลักสูตรอื่น ๆ เป็นหลักสูตรที่เน้นการเจรจาต่อรองทางการบริหารเพื่อการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคนในหน่วยงานกับประชาชนและหน่วยงานภายนอกได้

ข้อเสนอแนะของขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

จากแบบสอบถามจำนวน 330 ชุด ที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลในส่วนที่เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่เพิ่มเติมจากผู้ตอบคำถามปลายเปิด จำนวน 4 ข้อ มาสรุปได้ดังตาราง 24

ตาราง 24 ข้อเสนอแนะของขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ข้อดีต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่	ข้อจำกัดต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่
ด้านขีดความสามารถการทำงาน	
- มีความรอบคอบและมองการณ์ไกลถึงทิศทางของหน่วยงานในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ และสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับสถานการณ์	- ขาดทักษะการคิด ทักษะในการปฏิบัติและทักษะในการสื่อสาร
- มีความพยายามที่จะสร้างสรรค์พัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมายของหน่วยงาน และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีเกินมาตรฐานที่เป็นอยู่	- ปัญหาด้านสุขภาพ อายุ เพศ และฐานะทางครอบครัว เป็นข้อจำกัดในความสำเร็จของงานและไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานในบางกรณี
- สามารถระบุหรือรู้ถึงปัญหาพร้อมทั้งคิดหาหนทางและวิธีการในการแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	- ข้อจำกัดในการติดตามข้อมูลข่าวสารในเรื่องระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ
- สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกฝ่ายในหน่วยงาน รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อประชาชนผู้มาใช้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนได้เป็นอย่างดี	
ด้านขีดความสามารถเฉพาะด้าน	
- สามารถบริหารองค์การโดยปรับองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป มีความรู้และเข้าใจในเทคนิคทางการบริหาร และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้ รวมทั้งมีความรู้และเข้าใจในวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การเป็นอย่างดี	- ไม่สามารถประยุกต์ความรู้ในกฎหมายและระเบียบวิธีปฏิบัติทางราชการในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อประชาชนได้

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อดีต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่	ข้อจำกัดต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่
- สามารถสร้างความไว้วางใจแก่คนในองค์การได้ สร้างความเข้าใจและการจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์การในการทำงาน อีกทั้งมุ่งเน้นให้คนในองค์การได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	- ขาดความรู้และเข้าใจวิธีการใช้งานของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสมในการบริหารจัดการในหน่วย
- สามารถกำหนดนโยบายการวางแผนงานโดยกระทำร่วมกับการจัดการทางการเงิน โดยต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดสรรเงินที่มีอยู่ในการมาพัฒนาองค์การผู้บริหารสามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างครอบคลุมและเที่ยงตรงเป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม	- มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาไม่เพียงพอกับความต้องการของชุมชน ส่งผลให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประชาชนและการบริการสาธารณะไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร
- สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์การ ซึ่งเป็นการคิดค้นหาวิธีการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเป็นการลดเวลาการทำงานลง ทำให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้	- บุคลากรในการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ มีการสับเปลี่ยนบ่อยครั้งทำให้งานไม่ต่อเนื่อง และการรับโอนย้ายจากหน่วยงานอื่นมีความล่าช้าหรือไม่มีการโอนย้ายเข้า
ด้านขีดความสามารถทางการเมือง	
- สามารถผสานความแตกต่างของคนในองค์การ สร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	- ความสามารถที่จะแสวงหาความร่วมมือระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในพื้นที่เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- สามารถผสานความแตกต่างของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อดีต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่	ข้อจำกัดต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่
- สามารถสร้างการยอมรับในการจัดสรรทรัพยากรในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม สามารถไกล่เกลี่ย เจรจาต่อรองบุคลากรในหน่วยงานที่หลากหลายให้อยู่ร่วมกันได้	
ด้านขีดความสามารถทางจริยธรรม	
- เป็นผู้มีศีลธรรมและทำงานบนพื้นฐานของความสุจริตโปร่งใส เข้าใจบทบาทของตนเองในการบริหารงานปราศจากการคอรัปชั่น สามารถสร้างความไว้วางใจต่อประชาชน	- ขาดความเด็ดขาด เป็นคนใจอ่อน การตัดสินใจช้าเนื่องจากต้องพิจารณาหลายด้าน ขาดความเชื่อมั่นในตนเองและภาวะผู้นำ
-คำนึงถึงความต้องการของประชาชนในการให้บริการ พยายามทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การและต้องรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายนั้น ๆ	- ทำงานด้วยความรีบเร่ง ใจร้อน ขาดความรอบคอบ และมีความคาดหวังผลสำเร็จของงานสูง
- มีความเข้าใจในความต้องการของประชาชนและผลประโยชน์สาธารณะ รับฟังความคิดเห็นของประชาชน สร้างผลงานตามความคาดหวังของประชาชนและการยอมรับต่อบทบาทของประชาชน	- การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนมีน้อยมาก เนื่องจากประชานชนต้องประกอบอาชีพในชีวิตประจำวันจึงไม่มีเวลาให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่ควร
- ทำงานด้วยความซื่อสัตย์โปร่งใส อุทิศตนในการมุ่งสร้างผลประโยชน์สาธารณะและไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่	

ข้อเสนอแนะในการฝึกอบรมเพิ่มเติม

-

1. เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาทิเช่น กฎหมายมหาชน กฎหมายอาญา กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายภาษีอากร

2. เรื่องพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาทิเช่น พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

3. เรื่องระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาทิเช่น ระเบียบการบริหารการเงิน-งบประมาณ ระเบียบงานสารบรรณ ระเบียบงานพัสดุ ระเบียบวินัยของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

4. ความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ และด้านภาษาต่างประเทศ

5. เข้ารับการศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาระดับที่สูงขึ้น อาทิเช่น ปริญญาตรีและปริญญาโท

6. เดินทางไปศึกษาดูงานภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อรับรู้ถึงรายละเอียดในความสำเร็จของการบริหาร การพัฒนาทุกๆ ด้าน พร้อมทั้งเทคนิค

7. เรื่องภาวะผู้นำและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร

8. เรื่องการบริหารงานองค์การ อาทิเช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารมืออาชีพ การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ การจัดทำแผน การบริหารและการประเมินโครงการ การบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ การบริหารคุณภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การสมัยใหม่ การทำงานเป็นทีม และการบริหารทรัพยากร ประกอบด้วย การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

9. ให้บุคลากรขององค์การทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมธรรมะอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อปลูกจิตสำนึกในตำแหน่งอาชีพ และฝึกอบรมเรื่องบทบาทหน้าที่การทำงานร่วมกับประชาชน

ข้อเสนอแนะอื่นเพิ่มเติม

1. ให้รัฐบาลพิจารณาจัดสรรงบประมาณอุดหนุนทั่วไปให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มเติมมากกว่าเดิม เพื่อให้เพื่อพอต่อการพัฒนาชุมชนและความต้องการของประชาชน และพิจารณาเพิ่มเงินเดือน เงินค่าตอบแทนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับ ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าในสายงาน

2. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นควรเข้ามากำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด และควรมีการฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร การจัดการให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สำหรับด้านการบริหารงานบุคคลควรมีการชี้แจง ให้คำแนะนำผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้าใจในบริบทมากกว่าในปัจจุบัน

3. การทำงานในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นเป็นหลักในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีบทบาทในการทำงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีความโปร่งในและสามารถตรวจสอบได้

4. การบริหารงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีการหลายอย่างร่วมกัน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดีจำต้องมีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจในปัญหาของท้องถิ่นและความต้องการของประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริง โดยการบริหารงานในสิ่งเหล่านี้อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ภายใต้สภาวะความขาดแคลนด้านงบประมาณ ตลอดจนปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

5. ให้ส่วนเกี่ยวข้องควรจัดการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ในการพัฒนาขีดความสามารถให้กับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6. สำหรับบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนเกี่ยวข้องควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมโดยเน้นในเรื่องกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยอยู่เสมอ และคุณธรรม จริยธรรมร่วมไปด้วย

7. ควรสนับสนุนให้เข้ารับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งการศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1.1 ศึกษาขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้านและขีดความสามารถเกี่ยวกับคน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถทางการเมือง ขีดความสามารถทางจริยธรรม

1.2 ศึกษาขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งประกอบด้วยขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถเกี่ยวกับคน ซึ่งประกอบด้วย ขีดความสามารถทางการเมือง ขีดความสามารถทางจริยธรรม

1.3 ศึกษาเปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

2. เพื่อศึกษาช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามจุดประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 330 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 68.20 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36 - 46 ปี จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 46.90 กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 56.60 นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 64.90

สำหรับคุณลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ เปรียบเทียบกับระดับขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นเพศชายมีขีดความสามารถที่คาดหวังสูงกว่าขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้คุณลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ เปรียบเทียบกับระดับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นเพศชายมีขีดความสามารถที่เป็นจริงสูงกว่าขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนประสบการณ์ทำงานของผู้บริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับขีดความสามารถที่คาดหวังและระดับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาขีดความสามารถที่คาดหวังและที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

สรุปได้ดังนี้

1. ขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด

เชียงใหม่ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ขีดความสามารถทางจริยธรรม รองลงมาคือ ขีดความสามารถเฉพาะด้าน ขีดความสามารถทางการเมือง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ขีดความสามารถการทำงาน

2. ขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับสูง 1 ด้าน คือ ขีดความสามารถทางจริยธรรมโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ขีดความสามารถการทำงาน รองลงมาคือขีดความสามารถเฉพาะด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ขีดความสามารถทางการเมือง

3. เมื่อเปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังกับที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีระดับสูงกว่าขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ขีดความสามารถเฉพาะด้านมีค่าเฉลี่ยของความแตกต่างมากที่สุด รองลงมาคือ ขีดความสามารถทางการเมือง ถัดมาคือ ขีดความสามารถการทำงาน และขีดความสามารถทางจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยของความแตกต่างน้อยที่สุด

4. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นเพศชายมีขีดความสามารถที่คาดหวังสูงกว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถทางการเมืองของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นเพศชายมีขีดความสามารถที่คาดหวังสูงกว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านขีดความสามารถทางจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นเพศชายมีขีดความสามารถที่คาดหวังสูงกว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวม

พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นเพศชายมีขีดความสามารถที่คาดหวังสูงกว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นเพศหญิง

ส่วนผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นเพศชายมีขีดความสามารถที่เป็นจริงสูงกว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ขีดความสามารถทางการเมืองของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นเพศชายมีขีดความสามารถที่เป็นจริงสูงกว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และขีดความสามารถทางจริยธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านขีดความสามารถการทำงานและขีดความสามารถเฉพาะด้านไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นเพศชายมีขีดความสามารถที่เป็นจริงสูงกว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นเพศหญิง

สำหรับประสบการณ์การในการดำรงตำแหน่งทางารปกครองส่วนท้องถิ่นของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ไม่มีผลต่อขีดความสามารถที่คาดหวังกับที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

ผลการศึกษาช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิเคราะห์ช่องว่างขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ โดยหาค่าความต่างกันระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริง ในการวิเคราะห์นี้ได้แบ่งเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ 3 ระดับ คือ ระดับ 1 ขีดความสามารถต่ำ ระดับ 2 ขีดความสามารถปานกลาง และระดับ 3 ขีดความสามารถสูง พบว่า มีช่องว่างขีดความสามารถ 1 ระดับ คือ

ขีดความสามารถการทำงานที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีขีดความสามารถสูง อยู่ในระดับ 3 ส่วนขีดความสามารถที่เป็นจริงมีขีดความสามารถระดับปานกลาง อยู่ในระดับ 2

ขีดความสามารถเฉพาะด้านที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีขีดความสามารถสูง อยู่ในระดับ 3 ส่วนขีดความสามารถที่เป็นจริงมีขีดความสามารถระดับปานกลาง อยู่ในระดับ 2

ขีดความสามารถทางการเมืองที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีขีดความสามารถสูง อยู่ในระดับ 3 ส่วนขีดความสามารถที่เป็นจริงมีขีดความสามารถระดับปานกลาง อยู่ในระดับ 2

ส่วนขีดความสามารถทางจริยธรรมที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีขีดความสามารถสูง อยู่ในระดับ 3 ส่วนขีดความสามารถที่เป็นจริงมีขีดความสามารถระดับสูง อยู่ในระดับ 3 จึงเป็นขีดความสามารถที่ไม่มีช่องว่างแต่อย่างใด

ดังนั้นในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดช่องว่างขีดความสามารถควรพิจารณาถึงปัญหาแล้วนำมาพัฒนาปรับปรุงขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ตรงตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอันดับแรก เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมที่ชัดเจน และมีกระบวนการพัฒนาที่สอดรับกับสภาพการทำงานตามเป้าหมายของแต่ละองค์การอีกชั้นหนึ่ง

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ครั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถทางการเมือง ซึ่งมีช่องว่างขีดความสามารถเข้ากระบวนการพัฒนาเป็นอันดับต้น จุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ และลดช่องว่างขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคัดเลือกวิธีการฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การเรียนรู้จากคู่มือแนะแนวทางการปฏิบัติงานและผ่านระบบคอมพิวเตอร์ การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือ Best Practice และการศึกษาดูงาน ซึ่งสามารถยกระดับขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถทางการเมืองของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้

อย่างชัดเจนและเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิผล เพราะวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้รับการคอบสนอง คือ ขีดความสามารถที่จำเป็นในการบริหารงานดังกล่าวได้รับการพัฒนา ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถมากยิ่งขึ้นซึ่งจะปรากฏเป็นขีดความสามารถที่ปรับระดับสูงขึ้น และเป็นไปได้ว่าจะส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่สามารถบริหารงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างดีและเหมาะสมได้ในระยะยาว (ตาราง 20)

ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ควรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถการทำงาน ความสามารถเฉพาะด้าน และความสามารถทางการเมือง ซึ่งเป็นความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจะต้องพัฒนาส่วนนี้ก่อน เนื่องจากเป็นขีดความสามารถที่ส่งเสริมและปรับปรุงความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ มีประเด็นสำคัญและข้อค้นพบสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ขีดความสามารถที่คาดหวังและที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

1. ขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่โดยภาพรวมมีอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความคาดหวังในการบริหารจัดการและจำเป็นต้องนำพาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าเท่ากับความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เติบโตอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันกันสูง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ในยุคปัจจุบันจึงต้องมีความเป็นภาวะผู้นำในการปฏิบัติภารกิจที่จะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ และต้องพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ซึ่งสอดคล้องกับวิเชียร วิทยอุดม

(2550: 3) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ประกอบกับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่อาจคาดหวังที่จะได้มีการนำความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด(ชูชัย สมิทธิไกร, 2550: 27-28)

ส่วนขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่โดยภาพรวมมีอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ มีความต้องการความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย ความสามารถการทำงาน ความสามารถเฉพาะด้าน ความสามารถทางการเมือง และความสามารถทางจริยธรรมเหล่านี้เป็นทักษะเบื้องต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรวิภา หอมเศรษฐ์(2549: บทคัดย่อ) ที่พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารในระบบราชการไทยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ สมรรถนะด้านการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะด้านการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรม

สำหรับผลการศึกษาขีดความสามารถที่คาดหวังกับที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน ขีดความสามารถทางการเมือง และขีดความสามารถทางจริยธรรม สามารถอภิปรายผลดังนี้

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีขีดความสามารถการทำงานที่คาดหวังอยู่ในระดับสูง อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ต้องมีความรู้ ทักษะและความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ อาทิเช่น การมีวิสัยทัศน์ การมุ่งผลลัพธ์ และการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น รู้จักการทำงานเป็นทีม และมีความรู้ ความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานรวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทักษะต่าง ๆ ในการบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒนากร(2552: 277) ที่พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารมี 7 องค์ประกอบ ดังนี้ สมรรถนะในด้านการพัฒนาความคิดริเริ่ม สมรรถนะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในด้านการทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย สมรรถนะในด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ สมรรถนะในด้านการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ

ส่วนผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีขีดความสามารถการทำงานที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ยังมีข้อจำกัดของความรู้ ทักษะ ความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางของหน่วยงานในอนาคต ผลกระทบของสถานการณ์ภายในและแนวทางกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเพื่อจะสร้างสรรค์พัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมาย ตลอดจนความสามารถในการระบุหรือหยั่งรู้ปัญหาพร้อมแสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการประสานสัมพันธ์ส่งเสริมขวัญกำลังใจและความผูกพันของการมีส่วนร่วมของทีมงานให้การทำงานร่วมกัน เพื่อการสนับสนุนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานจนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒนากร(2552: 278) กล่าวว่าสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในการทำงานเป็นทีมคือ สามารถกำหนดหน้าที่และบทบาทของสมาชิกในทีม สามารถสอนสมาชิกในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จได้ สามารถส่งเสริมบรรยากาศและความผูกพันของการมีส่วนร่วมของทีมการทำงานร่วมกัน สามารถวิเคราะห์ความคิดเห็นและหาข้อสรุปไปปฏิบัติ สามารถกำหนดกลยุทธ์ของทีมงานโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีขีดความสามารถเฉพาะด้านที่คาดหวังอยู่ในระดับสูง อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ควรมีความรู้และเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การเป็นอย่างดี มีทักษะในการใช้งานเทคโนโลยีการสื่อสารช่วยในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการดำเนินงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความรู้ ทักษะในการบริหารจัดการองค์การ การบริหารบุคคลได้อย่างเหมาะสมและสอดรับกับความจำเป็นของการดำเนินงานตามนโยบาย เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความรู้ ทักษะดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่สามารถบริหารงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตที่ดนรับผิดชอบและสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนเป้าหมายโดยรวมขององค์การอีกด้วย

ส่วนผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีขีดความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ยังมีข้อจำกัดเรื่องความเข้าใจหลักการและแนวทางการบริหารองค์การ การบริหารบุคคล การบริหารการเงินและกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่จำเป็นต้องมีในการบริหารงานในองค์การให้สัมฤทธิ์ผล

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีขีดความสามารถทางการเมืองที่คาดหวังอยู่ในระดับสูง อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ควรมีความรู้ ทักษะในการผสานความแตกต่างของคนในองค์การ สร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นและสามารถที่จะเจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในสังคมได้ ซึ่งบุคคลไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดในองค์การก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับรู้และเข้าใจถึงปรัชญา ค่านิยม วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ ปฏิบัติงานได้ตามบทบาทหน้าที่สอดคล้องกับสิ่งเหล่านั้น และมีผลต่อการสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานนอกองค์การ เกี่ยวกับการปกครองของชุมชนในการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนที่อยู่ภายในชุมชนตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และการให้บริการสาธารณะของตนเอง (บูมอรี ยีหมะ, 2550: 14)

ส่วนผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีขีดความสามารถทางการเมืองที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ต้องเผชิญกับความคิดเห็นและความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ที่แตกต่างและหลากหลายในองค์การและสังคม ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่จึงควรสามารถผสานความแตกต่างและทำให้มีการประสานงาน ร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒนากร (2552: 278-279) กล่าวว่าสมรรถนะในการทำงานในควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับกลางคือ ควบคุมอารมณ์ได้ถึงแม้ว่าต้องเผชิญหน้ากับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงานภายในองค์การ และแสดงอารมณ์ทั้งพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มบุคคลที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตน

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีขีดความสามารถทางจริยธรรมที่คาดหวังอยู่ในระดับสูง อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่แสดงวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงาน การมีสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ มีความผูกพันเข้าใจในความต้องการของประชาชนและผลประโยชน์สาธารณะ ร่วมถึงความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส คำนึงต่อการรักษาวินัยตนเองและมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งสะท้อนคุณธรรม จริยธรรมต่อหน้าที่ในตัวผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีอยู่ทำให้เกิดการร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขร่มเย็น

ส่วนผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีขีดความสามารถทางจริยธรรมที่เป็นจริงอยู่ในระดับสูง อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส อุทิศตนในการมุ่งสร้างผลประโยชน์สาธารณะ

หรือประชาชน มุ่งเน้นตัวประชาชน กล่าวคือ การคำนึงถึงความต้องการประชาชนในการให้บริการ จัดเป็นขีดความสามารถที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่มี เพื่อสร้างผลงานตามความคาดหวังของประชาชนและบรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรวิภา หอมเศรษฐ์(2549: 258) กล่าวว่า สมรรถนะทางจริยธรรมของผู้บริหารในระบบราชการไทย ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ตระหนักผลประโยชน์สาธารณะ ความมีวินัยในตนเอง ความผูกพัน และการคำนึงถึงเกียรติและศักดิ์ศรี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัมพร เกตุทอง(2544: 47) กล่าวว่าสมรรถนะด้านภาวะผู้นำต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ ความสามารถและรับผิดชอบต่อการกระทำทุกอย่าง เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเป็นธรรม

3.การเปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีระดับสูงกว่าขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านคือ ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน ขีดความสามารถทางการเมือง ขีดความสามารถทางจริยธรรม อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่แสดงออกถึงความต้องการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งต่าง ๆ มีระเบียบวินัยและเป็นคนที่มีเหตุผล สอดคล้องกับพัชรา ถาวระ (2543: 83) กล่าวว่ากลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำเกี่ยวกับความจำเป็นต้องมีบุคลิกลักษณะในอันดับต้น ๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ละเอียดรอบคอบ และรับผิดชอบ ซึ่งเป็นไปตามลักษณะงานการเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ตามกฎหมายซึ่งจำเป็นต้องมีความซื่อสัตย์ ไม่คดโกง มีความยุติธรรม ใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายอย่างโปร่งใส ทั้งนี้เป็นเพราะว่าความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่จะทำให้การปฏิบัติงานเจริญก้าวหน้าทั้งในส่วนตัวและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ประเด็นช่องว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีช่องว่างของขีดความสามารถ 3 ด้านคือ ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถทางการเมือง อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ยังมีข้อจำกัดในหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการมีวิสัยทัศน์ การมุ่งผลลัพธ์ การแก้ไขปัญหา การมีมนุษยสัมพันธ์ การสร้างทีมงาน

การบริหารองค์การ การบริหารบุคคล การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง การบริหารการเงิน การจัดการระบบสารสนเทศ การสร้างแนวร่วม การเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้ง อย่างไรก็ตามความรู้ ทักษะดังกล่าวถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสนองตอบต่อการบริหารงานในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ต้องสามารถปฏิบัติงานในเชิงรุกสอดรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในมิติต่าง ๆ ได้

ดังนั้นเพื่อลดช่องว่างขีดความสามารถดังกล่าว การพัฒนาจึงต้องจัดเพื่อแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ สอดคล้องกับความเห็นของธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์(2551: 121) ที่เสนอว่า บุคคลที่ยังมีช่องว่างของความสามารถหรือ Competency Gap หรือยังมีความสามารถไม่ถึงระดับที่องค์การหรือหน่วยงานคาดหวังไว้ เพื่อที่จะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนการพัฒนาบุคคลเพื่อที่จะช่วยเสริมสร้างบุคลากรขององค์การให้ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การต่อไป

สำหรับขีดความสามารถที่ไม่มีช่องว่างของขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่เป็นจริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นขีดความสามารถโดดเด่นในขีดความสามารถทางจริยธรรม อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ได้นำหลักจริยธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ตลอดจนบุคลากรทุกฝ่ายต้องยึดมั่นในจริยธรรมคือ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ มีการรักษาวินัยตนเอง และตระหนักถึงคุณธรรม คำนึงถึงเกียรติและศักดิ์ศรี ซึ่งเป็นการแสดงศักยภาพในการสร้างการยอมรับในการบริการสาธารณะ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรวิภา หอมเศรษฐ์(2549: 258) กล่าวว่า สมรรถนะทางจริยธรรมของผู้บริหารในระบบราชการไทย ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ตระหนักผลประโยชน์สาธารณะ ความมีวินัยในตนเอง ความผูกพันและการคำนึงถึงเกียรติและศักดิ์ศรี

แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ อาจเป็นเพราะช่องว่างของขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถทางการเมืองของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสภาพปัญหาของขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่ยังไม่สอดคล้องกับการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันจึงต้องพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ในด้านดังกล่าว

1. ขีดความสามารถด้านการทำงาน แนวทางการพัฒนาผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ควรสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา การเรียนรู้จากคู่มือแนะแนวทางการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ตลอดจนการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือ Best Practice แก่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มากขึ้น โดยเน้นการเพิ่มความรู้ ทักษะ ในด้านการมีวิสัยทัศน์ การมุ่งผลลัพธ์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การมีมนุษยสัมพันธ์ และการสร้างทีมงาน เนื่องจากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ความรู้ ทักษะดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถการทำงาน

2. ขีดความสามารถเฉพาะด้าน การพัฒนาขีดความสามารถเฉพาะด้านของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ควรเน้นการเพิ่มความรู้ ทักษะการบริหารองค์การ การบริหารบุคลากร การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง การบริหารทางการเงิน และการจัดการระบบสารสนเทศ โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา การสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและผ่านระบบคอมพิวเตอร์ การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือ Best Practice และการศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการขอรับคำปรึกษา ข้อแนะนำจากนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานองค์การ เพื่อให้แนวทางการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลควรคัดเลือกผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสายงานหลักเนื่องจากมีความจำเป็นต้องการใช้ความรู้และทักษะดังกล่าว

3. ขีดความสามารถทางการเมือง การพัฒนาขีดความสามารถทางการเมืองของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ควรเน้นการเพิ่มความรู้ ทักษะการสร้างแนวร่วม การเจรจาต่อรอง และการจัดการกับความขัดแย้ง โดยสนับสนุนให้มีการฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือ Best Practice และการศึกษาดูงานในหน่วยงาน สถานประกอบการหรือแหล่งวิทยาการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดจนขอรับคำปรึกษา ข้อแนะนำจากนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ให้มากขึ้น ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีความรู้ ทักษะในการเจรจาต่อรองและการสร้างแนวร่วมมักมีความรู้ ทักษะการสร้างทีมงานและการมีมนุษยสัมพันธ์ด้วย ดังนั้นหากในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการเมืองในด้านการเจรจาต่อรอง การสร้างแนวร่วมทางการบริหาร และการจัดการกับความขัดแย้ง ควรคำนึงถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะในการสร้างทีมงานและการมีมนุษยสัมพันธ์ควบคู่ไปด้วย

จากการศึกษานี้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลาเพื่อให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ของยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับความเห็นของนิสดารก์ เวชยานนท์ (2548: 312-315) ที่เสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา หรือเป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมให้ดีขึ้น ซึ่งสอดรับกับความเห็นของณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์(2545: 125) ที่เสนอว่า การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์หรือเพื่อทำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล โดยจะนำมาใช้พัฒนาการเรียนรู้ตั้งแต่ทักษะการทำงาน การปรับปรุงทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดไปจนกระทั่งถึงการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงาน ในขณะเดียวกันข้อมูลจากขั้นตอนนี้ก็ยังเป็นข้อมูลสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดหลักสูตรหรือแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหาและรายละเอียดในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

จากผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ดังกล่าวข้างต้นน่าจะมีส่วนอย่างมากต่อแนวทางการบริหารงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่เป็นอย่างดี เพื่อให้ได้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีขีดความสามารถที่ตอบสนองต่อนโยบายขององค์การ และเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นควรพิจารณาและกำหนดเพื่อนโยบายให้มีการศึกษาระดับขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนในระดับจังหวัด นำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาเสริมขีดความสามารถให้กับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้มากขึ้น เพราะจะทำให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารงานและพัฒนาองค์การให้บรรจุเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่คาดหวังสูงกว่าขีดความสามารถที่เป็นจริงในด้านขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน และขีดความสามารถทางการเมือง ซึ่งมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ควรจะต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถดังกล่าว โดยการฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การเรียนรู้จากคู่มือแนะแนวทางการปฏิบัติงานและผ่านระบบคอมพิวเตอร์ การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือ Best Practice และการศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกทั้งจากผลการศึกษาที่พบว่า ขีดความสามารถการทำงาน ขีดความสามารถเฉพาะด้าน ขีดความสามารถทางการเมืองของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่มีขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับสูงนั้น เพื่อให้ขีดความสามารถที่คาดหวังเป็นไปได้จริงในอนาคต ควรมีการให้ให้ความสำคัญด้านการสร้างทีมงาน การบริหารกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ

ทางราชการที่เกี่ยวข้อง การบริหารองค์การ และการสร้างแนวร่วม ซึ่งถือว่าเป็นขีดความสามารถที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ รวมไปถึงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับแนวทางการพัฒนานั้นควรจะใช้วิธีการฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือสัมมนา การสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การขอรับคำปรึกษาข้อแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ และการศึกษาดูงานเป็นสำคัญ ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะเป็นการทำให้ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่เกิดขึ้นได้จริงในตัวบุคคลได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการติดตามประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างภาคเหนือกับภาคอื่น ๆ หรือระหว่างจังหวัดเชียงใหม่กับจังหวัดอื่น ๆ

2. ควรประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานว่าประสบผลสำเร็จตามที่กฎหมายกำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

3. ควรมีการทำศึกษาถึงขีดความสามารถผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับขีดความสามารถของผู้บริหาร รวมทั้งศึกษาปัญหาแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำลังประสบกับปัญหาซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อให้มีวิธีการแก้ไขอย่างประสบผลสำเร็จ

บรรณานุกรม

กวี วงศ์พุฒ. 2535. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: บี. เค. อินเตอร์ปรินท์.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2553. **การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาทงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โกวิทย์ พวงงาม. 2550. **การปกครองท้องถิ่น: หลักการและมิติใหม่ในอนาคต.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิญญูชน.

กลุ่มเพิ่มความรู้ความสามารถของบุคลากร. 2554. **"แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในยุคบูรณาการ".** [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา http://www.med.tu.c.th/uploads/article/bkv31.pdf (15 สิงหาคม 2554).

ชูชัย สมิทธิไกร. 2550. **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูวงศ์ ฉายะบุตร. 2539. **การปกครองท้องถิ่นไทย.** กรุงเทพฯ: พิมเนศ พริ้นท์ติ้ง เซ็นเตอร์.

ฐิติพัฒน์ พิชญธาดาพงศ์. 2549. "ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์". **วารสารดำรงราชานุภาพ.** 6, 20 (กรกฎาคม-กันยายน): 18-20.

เทื้อน ทองแก้ว. 2553. **"สมรรถนะ(Competency) : หลักการและแนวทางปฏิบัติ".** [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc (25 กรกฎาคม 2553).

ธนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒนากร. 2552. **สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย.** กรุงเทพฯ: ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2550. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS.** กรุงเทพฯ: วี.เซ็นเตอร์พริ้นท์.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2548. **เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร.** กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).

_____. 2551. **Competency ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร?.** กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).

นิสดารก์ เวชยานนท์. 2551. **การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนของไทย.** กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์.

_____. 2548. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2549. **การจัดทำ Job Description สมัยใหม่(ภาคปฏิบัติ).** กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2545. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ณัฐนรี ศรีทอง. 2552. **การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน.** กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

บุญทัน ดอกไธสง. 2535. **การจัดการองค์การ.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

บูฆอรี ยีหมะ. 2550. **การปกครองท้องถิ่นไทย.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประทาน คงฤทธิศึกษากร. 2524. **การปกครองเมืองพัทยา.** กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์.

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546. 2549. กรุงเทพฯ :วิญญูชน.

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546. 2549. กรุงเทพฯ :วิญญูชน.

พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546. 2549. กรุงเทพฯ :วิญญูชน.

พัชรา ถาวระ. 2543. **การเปรียบเทียบสมรรถนะของเภสัชกรที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ตามพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ.2522 .** เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ไพโรจน์ โสภาพร. 2543. **การศึกษาศักยภาพในการบริหารงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (ศึกษาปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล) ในเขตพื้นที่จังหวัดอุดรธานี.** กรุงเทพฯ : สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มาฆมาส กาญจนากร. 2549. **สมรรถนะที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ.2510 ในเขตภาคเหนือ.** เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

รวิภา หอมเศรษฐ์. 2549. **สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย.** กรุงเทพฯ: ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ(Leadership).** กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. 2547. **การฝึกอบรมและการพัฒนาแบบอิงสมรรถนะ.** นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ..

รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. 2553. **"สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย (Competency)".** [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา : http://www.dusit.ac.th/personnel/competency/Binder2.pdf (25 กรกฎาคม 553)

รัชฎา ณ น่าน. 2550. **สมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน.** เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. 2550. กรุงเทพฯ :คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

รุ่งฤดี กิจควร. 2554. **"การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร: พัฒนาทำไม ทำไมต้องพัฒนา".** [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา http://km.ru.ac.th/hrd/Journal/vol_1No_1/rungredee.pdf (15 สิงหาคม 2554).

เลิศชัย สกลเสาวภาคย์. 2550. **สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง.** กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิเชียร วิทยอุดม. 2550. **ภาวะผู้นำ(Leadership) ฉบับก้าวล้ำยุค.** กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2550. **การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์.

วีระศักดิ์ เครือเทพ. 2548. "ทิศทางการปกครองท้องถิ่นไทย". **วารสารประชาคมวิจัย.** 60 (มีนาคม-เมษายน): 3-7.

สมยศ นาวีการ. 2549. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สุรชาติ ณ หนองคาย. 2553. **"ศักยภาพในการแข่งขัน Competency".** [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา http://atsc.doae.go.th/5_News/km_wangree/Competency.ppt (25 กรกฎาคม 2553).

สุพิณ เกชาคุปต์. 2537. **พฤติกรรมองค์การ ความรู้เบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (อัดสำเนา)

สุวิมล ติรกานันท์. 2543. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. 2553. **การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2550. **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548. **"การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์"** เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่. 2553. **"สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่"**. [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา http://local.chiangmai.go.th/index09.php (25 กรกฎาคม 2553).

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. 2547. **"แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง". Chulalongkon Review.** 16 (กรกฎาคม-กันยายน 2547) : 15-20.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2548. **Competency Dictionary.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อุทัย หิรัญโต. 2523. **การปกครองท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

อัมพร เกตุทอง. 2544. **สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ชลบุรีในการเข้าสู่องค์การมหาชน.** ชลบุรี: งานนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Boyatzis, R.E. 1982. **The competent manager: A model of effective performance.** New York: John Willey & Sons.

Dubois, D.D. and W.J. Rothwell. 2004. **Competency-based human resource management. C.A.** Mountain View: Danies-Bleek.

House, R.J. 1971. **A path-goal theory of leader effectiveness.** N.P.: Administrative science Quarterly.

McClelland, D.C. 1973. "Testing for Competence rather than for Intelligence," **American Psychologist**. 28: 1 – 14.

Mongtagu, Harris G. 1984. **Comparative Local Government.** Great Britain: William Brendon and Son Ltd.

Robson, William A. 1953. **"Local government" in Encyclopedia of Social Science.** Vol. x New York: The Macmillam Company.

Schoonover, S.C. 2000. **Competency-based HR applications: Renetts of a comprehensive Servey.** N.P.: Society for Human Resource Management.

Spencer, L. M. and S. M. Spencer. 1993. **Competence at work: Models for superior performance.** New York: John Willey & Sons.

Yukl, Gary, A. 1989. **Leadership in organizations.** Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดเชียงใหม่

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

COMPETENCY OF LOCAL GOVERNMENT ADMINISTRATORS IN CHIANGMAI

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ประกอบไปด้วย 3 ส่วน จำนวน 41 ข้อ ขอให้ท่านกรุณาตอบคำถามทุกข้อเป็นเป็นการช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยเรื่องนี้โดยผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับไม่เผยแพร่เป็นรายบุคคล

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเติมคำหรือทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. ปัจจุบันท่านมีอายุ ..... ปี (เศษอายุเกิน 6 เดือน ให้ปัดเป็น 1 ปี)

3. ระดับการศึกษา

( ) มัธยมศึกษาตอนปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ

( ) อนุปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาเอก

4. ตำรงตำแหน่ง .....

5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ..... ปี

ส่วนที่ 2 แบบประเมินขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถในด้านต่าง ๆ ตามรายละเอียดข้างล่างนี้มากน้อย เพียงใด

ข้อคำถาม	ขีดความสามารถที่คาดหวัง					ขีดความสามารถที่เป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ขีดความสามารถเกี่ยวกับงาน										
1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน										
2. สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน										
3. การตระหนักรู้ถึงมาตรฐานในการทำงานและสามารถกำหนดแนวทางในการทำงานตามเกณฑ์มาตรฐาน										
4. สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานจนได้ผลงานสูงกว่าผู้อื่น										
5. สามารถระบุถึงสาเหตุของปัญหาในการทำงานที่แท้จริง										
6. สามารถกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ										
7. สามารถติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกโดยผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย										
8. เป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีทั้งกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับ-บัญชา และประชาชน										
9. มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม										
10. ความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม										

ข้อคำถาม	ขีดความสามารถที่คาดหวัง					ขีดความสามารถที่เป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11. การส่งเสริมขวัญและกำลังใจของทีมงานเพื่อร่วมกันทำงานให้สำเร็จ										
ขีดความสามารถเฉพาะด้าน 1. นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการในหน่วยงาน										
2. ผลักดันให้หน่วยงานมีการพัฒนาการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง										
3. การนำความรู้ใหม่ ๆ ไปถ่ายทอดให้กับบุคลากรให้ทำงานจนเกิดประสิทธิผล										
4. การตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรในการผลักดันความสำเร็จของหน่วยงาน										
5. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง										
6. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี										
7. สามารถนำความรู้ในกฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
8. สามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างครอบคลุม										
9. สามารถบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนงานและมีประสิทธิภาพ										
10. มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน										

ข้อคำถาม	ขีดความสามารถที่คาดหวัง					ขีดความสามารถที่เป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11. มุ่งส่งเสริมให้เกิดการคิดค้นหาวิธีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่										
ขีดความสามารถทางการเมือง 1. มีความพยายามที่จะแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน										
2. สามารถสร้างการยอมรับในการจัดแบ่งทรัพยากร ผลประโยชน์ภายในองค์การ										
3. สามารถเป็นผู้ไกล่เกลี่ยและสร้างการยอมรับตามข้อเสนอส่วนรวม										
4. ตระหนักรู้ถึงความแตกต่างและความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ										
5. สามารถผสานความแตกต่างสร้างความร่วมมือในการทำงานและคลี่คลายข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ										
ขีดความสามารถทางจริยธรรม 1. ประพฤติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม										
2. การแสดงออกซึ่งความโปร่งใสในการบริหารจัดการภายในองค์การ										
3. การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่องานโดยพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามกำหนดการ										
4. การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อองค์การโดยการพยายามทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ										

ข้อคำถาม	ขีดความสามารถที่คาดหวัง					ขีดความสามารถที่เป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสาธารณะความต้องการของประชาชน										
6. ตระหนักและยอมรับบทบาทของประชาชน										
7. สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน										
8. สามารถควบคุมพฤติกรรมและวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงาน										
9. ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด										
10. การยอมรับและไว้วางใจนโยบายและผู้บริหารของหน่วยงาน										
11.มีความรู้สึกรักและหวงแหนภาพลักษณ์ของหน่วยงาน										
12. ปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ										
13. คำนึงถึงการรักษาไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีของตน										
14. การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง สุจริต และเที่ยงธรรม										

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

1. ท่านมีจุดเด่นที่เป็นข้อดีต่อการปฏิบัติงานของท่านเองในเรื่องใดบ้าง (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีจุดด้อยที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของท่านเองในเรื่องใดบ้าง (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

3. จากการทำงานที่ผ่านมาท่านคิดว่าจะต้องการหาความรู้หรือเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเรื่องอะไรเพื่อนำมาสู่ต่อการพัฒนาขีดความสามารถของท่านในการบริหารงานตามตำแหน่งหน้าที่ต่อไป (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม

ผู้วิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

COMPETENCY OF LOCAL GOVERNMENT ADMINISTRATORS IN CHIANGMAI

เรียน นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

การจัดทำแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถที่เป็นจริงกับขีดความสามารถที่เป็นอยู่ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

เพื่อให้การศึกษาในครั้งนี้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยการตอบแบบสอบถามทุกฉบับจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปใช้เฉพาะการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวท่านและหน่วยงานของท่านแต่ประการใด ทั้งนี้ผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษามาวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมและขอความกรุณาจัดส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้กลับคืนภายในวันที่ **1 กุมภาพันธ์ 2554**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้มีจำนวน 5 หน้า แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบประเมินขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

2. ผู้กรอกแบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ (1 ท่าน/1 ชุด) คือ

- นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1 ชุด
- รองนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(2ท่าน) จำนวน 2 ชุด
- ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1 ชุด
- หัวหน้าสำนักปลัด/หัวหน้าส่วนคลัง/หัวหน้าส่วนโยธา/หัวหน้าส่วนการศึกษาฯ/หัวหน้าส่วนสาธารณสุขฯ จำนวน 5 ชุด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการศึกษาในครั้งนี้

-

ดาบตำรวจเกียรติศักดิ์ ธรรมเสนา
นักศึกษาปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน
วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ภาคผนวก ข

ตารางแสดงค่าดัชนีคุณภาพของเครื่องมือ

ตารางผนวก 1 ความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ลำดับข้อ	Item Total Correlation (r)	ค่าความเชื่อมั่น
ขีดความสามารถที่เกี่ยวกับงานที่คาดหวัง		
ขีดความสามารถการทำงาน		.8979
1.	.6211	
2.	.7091	
3.	.6494	
4.	.6880	
5.	.7684	
6.	.7525	
7.	.4996	
8.	.2383	
9.	.6186	
10.	.7432	
11.	.7267	
ขีดความสามารถเฉพาะด้าน		.9517
1.	.6494	
2.	.7582	
3.	.8472	
4.	.6972	
5.	.8590	
6.	.8675	
7.	.8795	
8.	.8239	
9.	.8399	
10.	.6762	
11.	.7455	

ตารางผนวก 1 (ต่อ)

ลำดับข้อ	Item Total Correlation (r)	ค่าความเชื่อมั่น
ขีดความสามารถเกี่ยวกับคนที่คาดหวัง		
ขีดความสามารถทางการเมือง		.8878
1.	.6722	
2.	.8038	
3.	.7485	
4.	.6913	
5.	.7630	
ขีดความสามารถทางจริยธรรม		.9443
1.	.8921	
2.	.7831	
3.	.9141	
4.	.4677	
5.	.2571	
6.	.6394	
7.	.4629	
8.	.8949	
9.	.8549	
10.	.9292	
11.	.7863	
12.	.7523	
13.	.7374	
14.	.7279	
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ		.9690

ตารางผนวก 2 ความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ลำดับข้อ	Item Total Correlation (r)	ค่าความเชื่อมั่น
ขีดความสามารถที่เกี่ยวกับงานที่เป็นจริง		
ขีดความสามารถการทำงาน		.8997
1.	.5999	
2.	.7937	
3.	.8119	
4.	.6221	
5.	.7128	
6.	.7817	
7.	.1295	
8.	.6201	
9.	.5669	
10.	.7838	
11.	.7399	
ขีดความสามารถเฉพาะด้าน		.9061
1.	.6854	
2.	.7664	
3.	.6690	
4.	.8120	
5.	.6269	
6.	.5905	
7.	.7776	
8.	.4817	
9.	.5522	
10.	.5057	
11.	.6688	

ตารางผนวก 2 (ต่อ)

ลำดับข้อ	Item Total Correlation (r)	ค่าความเชื่อมั่น
ขีดความสามารถเกี่ยวกับคนที่เป็นจริง		
ขีดความสามารถทางการเมือง		.7355
1.	.7820	
2.	.6899	
3.	.4405	
4.	.3135	
5.	.3469	
ขีดความสามารถทางจริยธรรม		.9621
1.	.6508	
2.	.7613	
3.	.7059	
4.	.6941	
5.	.8637	
6.	.7893	
7.	.6821	
8.	.8405	
9.	.7557	
10.	.8607	
11.	.7531	
12.	.8401	
13.	.9424	
14.	.9154	
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ		.9613

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) ของแบบสอบถามผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

1. รศ.ดร.เฉลิมชัย	ปัญญาดี	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนาเครือข่าย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. ผศ.ดร.อภิชาติ	ไตรแสง	คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
3. ดร.สมคิด	แก้วทิพย์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้ที่มีประสบการณ์และเกี่ยวข้องกับการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

รายนามผู้ที่มีประสบการณ์และเกี่ยวข้องกับการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดเชียงใหม่

1. นายชาตรี	กิดติธนดิตถ์	ปลัดอาวุโสรักษาการแทนนายอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่
2. ดร.อุบล	ยะไวทย์ณะวิชัย	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
3. ดร.ธรรมพร	ตันตรา	อาจารย์วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ภาคผนวก จ

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นายเกียรติศักดิ์ ธรรมเสนา

เกิดเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2510

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2529	มัธยมศึกษาตอนปลายจากโรงเรียนวัฒโนทัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่
พ.ศ.2532	อนุปริญญาวิทยาศาสตร์(เทคโนโลยีการเกษตร) จากวิทยาลัยครูเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
พ.ศ.2533	ประกาศนียบัตรนักเรียนพลตำรวจ รุ่นที่ 40 จากโรงเรียนตำรวจภูธร 5 จังหวัดลำปาง
พ.ศ.2538	นิติศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จังหวัดนนทบุรี
พ.ศ.2555	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน จากมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2534	ผู้บังคับหมู่ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33