

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณี จังหวัดนครศรีธรรมราช” ครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจตามระเบียบวิธีการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอประเด็นสำคัญโดยจำแนกออกเป็น 3 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

1.1.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ความเหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

1.2.2 หัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน ดังนี้ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (4) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ

1.2.3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตัวแปรอิสระทั้งหมดที่กล่าวถึงน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช

### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

**1.3.1 ประชากร**องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 154 แห่ง และเก็บข้อมูลจากตัวแทนประชากร คือ พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปที่ไม่ใช่หัวหน้างานและปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 4,797 คน

**1.3.2 กลุ่มตัวอย่าง**การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรตามแนวคิดของ Yamane กำหนดให้ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากองค์การบริหารส่วนตำบล 110 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 370 ราย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นตัวแบ่ง หรือเป็นชั้นภูมิ จากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างของทุก ๆ ชั้นภูมิ การคำนวณจำนวนตัวอย่างใช้สูตรการกระจายตามสัดส่วนได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ (1) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ 2 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 23 ราย (2) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง 107 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 346 ราย (3) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก 1 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 1 ราย หลังจากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

**1.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจ แบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ เป็นคำถามชนิดเลือกตอบ (checklist) ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ตอนที่ 3 ระดับภาวะผู้นำตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House และตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**1.3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (pretest) โดยสอบถามจากประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย โดยนำแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน ผลการทดสอบค่าความเที่ยงตรง พบว่า ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.9771 และตอนที่ 3 ระดับภาวะผู้นำตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.9701 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์สูงจึงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

**1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล**การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดอันดับ (2) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance:

ANOVA)และวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

#### 1.4 ผลการวิจัย

**1.4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 58.4) มากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 54.1) มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 54.9) มีสถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 58.1) มีระดับการศึกษาปริญญาตรี โดยส่วนมาก (ร้อยละ 46.8) มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,000 – 13,000 บาท กลุ่มตัวอย่างเกือบครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 44.3) มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6 – 10 ปี และส่วนมาก (ร้อยละ 52.7) มีหัวหน้างานจบการศึกษาระดับปริญญาตรี

**1.4.2 การศึกษาระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล** การศึกษาระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล สามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (4) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ จากการศึกษา สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House สามารถจำแนกระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) ความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.84$ ) (2) ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.69$ ) (3) ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.60$ ) และ (4) ความเป็นผู้นำแบบบงการ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.92$ ) สำหรับผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1) **ระดับภาวะผู้นำแบบบงการ** ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 10 ลักษณะ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.92$ ) ลักษณะภาวะผู้นำสูงสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ( $\bar{X}=3.27$ ) ส่วนลักษณะภาวะผู้นำต่ำสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานลงโทษเมื่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผิดพลาด ( $\bar{X}=2.59$ )

2) **ระดับภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน** ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 10 ลักษณะ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.60$ ) ลักษณะภาวะผู้นำสูงสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานมีความเป็นกันเองและมีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ( $\bar{X}=3.80$ ) ส่วนลักษณะภาวะผู้นำต่ำสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X}=3.39$ )

3) **ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม** ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 10 ลักษณะ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.69$ ) ลักษณะภาวะผู้นำสูงสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานเปิดโอกาสให้

ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเสมอ ( $\bar{X}=3.78$ ) ส่วนลักษณะภาวะผู้นำต่ำสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานหาโอกาสในการจัดกิจกรรมเพื่อส่วนรวมร่วมกันเช่น กีฬาสัมมนา ( $\bar{X}=3.31$ )

4) *ระดับภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ* ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 10 ลักษณะ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.84$ ) ลักษณะภาวะผู้นำสูงสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานมีการติดตามเร่งรัดงานเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย ( $\bar{X}=4.00$ ) ส่วนลักษณะภาวะผู้นำต่ำสุด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานมีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีมาตรฐานที่สูง ( $\bar{X}=3.75$ )

**1.4.3 การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล** การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ (4) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จากการศึกษา สรุปได้ว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง 4 ปัจจัย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.97$ ) ซึ่งสามารถจำแนกระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างาน จากมากไปหาน้อย คือ (1) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.17$ ) (2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.04$ ) (3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.87$ ) และ (4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.81$ ) สำหรับผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1) *ปัจจัยด้านแรงจูงใจ* มีปัจจัยย่อยที่เป็นองค์ประกอบ 10 ปัจจัย ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.81$ ) ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำสูงสุด คือ การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน ( $\bar{X}=4.07$ ) ส่วนปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำต่ำสุด คือ การช่วยไกล่เกลี่ยและยุติข้อขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.51$ )

2) *ปัจจัยด้านสมรรถนะ* มีปัจจัยย่อยที่เป็นองค์ประกอบ 10 ปัจจัย ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.87$ ) ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำสูงสุด คือ หน่วยงานมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงาน ( $\bar{X}=4.08$ ) ส่วนปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำต่ำสุด คือ หน่วยงานที่ไม่สนับสนุนในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ( $\bar{X}=3.15$ )

3) *ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์* มีปัจจัยย่อยที่เป็นองค์ประกอบ 10 ปัจจัย ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.17$ ) ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำสูงสุด คือ

หน่วยงานมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน ( $\bar{X}=4.83$ ) ส่วนปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำต่ำสุด คือ การทำยุทธศาสตร์ในหน่วยงานได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการส่วนใหญ่มีส่วนร่วม ( $\bar{X}=4.05$ )

4) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีปัจจัยย่อยที่เป็นองค์ประกอบ 20 ปัจจัย ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.04$ ) ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำสูงสุด คือ หน่วยงานดำเนินกิจกรรม/โครงการ โดยยึดประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่ ( $\bar{X}=4.19$ ) ส่วนปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำต่ำสุด คือ ในภาพรวมหน่วยงานมีระบบการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูง ( $\bar{X}=3.69$ )

#### 1.4.4 ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

1) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มิไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

จากการศึกษาความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ทั้ง 4 แบบ คือ ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ ซึ่งการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบ t สามารถอธิบายถึงความเป็นผู้นำของหัวหน้างานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่า Sig (2 tailed) เท่ากับ 0.000 ทั้ง 4 แบบของภาวะผู้นำ ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t มีค่ามากกว่า 0 ทั้ง 4 แบบของภาวะผู้นำ ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  หรือยอมรับ  $H_1$  นั่นคือ ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีมากกว่าร้อยละ 70 ดังนั้น ผลการศึกษาจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 หัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความเป็นภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน ดังนี้ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (4) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ

การวิเคราะห์ความแปรปรวน และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษาผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรตามโดยใช้สถิติ F - test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ของค่าเฉลี่ย และเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ดังนี้ (1) การวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา

ของผู้นำแต่ละแบบ พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา ของผู้นำแบบบงการ มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่า 0.05 หมายถึง การยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  หรือปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  นั่นคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา ของผู้นำแบบบงการ ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ส่วนภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  นั่นคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา ของผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้นจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe เฉพาะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ (2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe สรุปได้ดังนี้

(1) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโทหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และแตกต่างระหว่างผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.74$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า ( $\bar{X} = 3.51$ ) และมีภาวะผู้นำน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.09$ )

(2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโทหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่ไม่พบความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทหรือสูงกว่า โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.76$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า ( $\bar{X} = 3.68$ ) และมีภาวะผู้นำน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.24$ )

(3) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโทหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่ไม่พบความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทหรือสูงกว่า โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.89$ )

รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า ( $\bar{X} = 3.84$ ) และมีภาวะผู้นำน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.44$ )

3) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตัวแปรอิสระทั้งหมดที่กล่าวถึงน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์การทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำแบบบงการจากการศึกษา พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบบงการ

(2) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนจากการศึกษา พบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 3 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างาน ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ และ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้ร้อยละ 34.2 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $R^2 = 0.342$ ,  $p < 0.01$ ) โดยมีตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกจำนวน 2 ตัว คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ยังมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าวจะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น ในขณะที่ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีมากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีน้อยลง

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผล

ต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

(3)ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจากการศึกษา พบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 3ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$ สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ (3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้ร้อยละ 33.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $R^2 = 0.336$ ,  $p < 0.01$ ) โดยมีตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกจำนวน 2 ตัว คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ยังมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าวจะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น ในขณะที่ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีมากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีน้อยลง

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

(4)ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ จากการศึกษ พบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 2ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$ สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างาน ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และ (2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว เข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้ร้อยละ 31.7 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $R^2 = 0.317$ ,  $p < 0.01$ ) โดยตัวแปรอิสระดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งหมด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ายังมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช

#### 1.4.5 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในหน่วยงานให้เพิ่มสูงขึ้น

พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราชได้เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงความเป็นหัวหน้างานให้เพิ่มสูงขึ้น โดย (1) หัวหน้างานจะต้องทำความรู้จักกับพนักงานแต่ละคนให้มากที่สุดเพื่อนำคุณสมบัติของแต่ละคนมาเป็นข้อมูลประกอบในการบริหารงาน (2) หัวหน้างานควรมีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี เพราะการศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ช่วยให้ผู้นำมีความรู้ความสามารถจากการได้รับการศึกษาที่สูง (3) หัวหน้างานควรจบการศึกษาด้านการบริหารงานโดยตรงซึ่งจะสามารถนำความรู้ในการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานได้และ (4) ควรมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะความเป็นผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และจะได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีจังหวัดนครศรีธรรมราช” ปรากฏผลดังนี้

### 2.1 ระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช

จากการศึกษาความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ทั้ง 4 แบบ คือ ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ ซึ่งการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบ  $t$  สามารถอธิบายถึงความเป็นผู้นำของหัวหน้างานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่า Sig (2 tailed) เท่ากับ 0.000 ทั้ง 4 แบบของภาวะผู้นำ ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า  $t$  มีค่ามากกว่า 0 ทั้ง 4 แบบของภาวะผู้นำ ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  หรือยอมรับ  $H_1$  นั่นคือ ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีมากกว่าร้อยละ 70 ดังนั้น ผลการศึกษาจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ระดับความเป็นผู้นำของ

หัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจาก ผู้นำในองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในตัว มีอิทธิพลต่อความคิดของบุคคลทั่วไป และเป็นคนที่ประชาชนให้การยอมรับนับถือ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ยังมีการอบรมให้ความรู้แก่ผู้นำในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Rue and Byars (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลซึ่งมีผู้ตาม และมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดปัญหา วางแผน ตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานในองค์การของกลุ่ม ทีม แผนกงาน หรือองค์การโดยรวม ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในระดับใด โดยผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าเป็นบุคคลที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ เป็นผู้มีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยครอบคลุมความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เช่น การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสารและการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วยเช่นเดียวกับ วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ที่กล่าวว่าผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ และนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

## 2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวน และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช

การวิเคราะห์ความแปรปรวน และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษาผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรตามโดยใช้สถิติ F – test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ของค่าเฉลี่ย และเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้นำแบบบงการไม่พบความแตกต่าง ส่วนผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สรุปได้ดังนี้

1) ผู้นำแบบบงการ การวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา ของผู้นำแบบบงการ มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่า 0.01 หมายถึง การยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  หรือนั่นคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ใน

แบบผู้นำแบบบงการ จำแนกตามระดับการศึกษา มีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นผลเนื่องมาจาก ลักษณะผู้นำแบบบงการหรืออาจจะเรียกว่าเผด็จการเป็นลักษณะส่วนตัวที่มีอยู่ในตัวบุคคล ถึงแม้ว่าคน ๆ นั้นจะมีการศึกษาระดับใดก็ไม่มีผลต่อคุณลักษณะส่วนตัวดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2) ศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้นำเพศชายและผู้นำหญิง และ (3) เพื่อหารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน (ประสบการณ์) ไม่มีผลทำให้ภาวะผู้นำแตกต่างกัน

2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุนผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ การวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามระดับการศึกษา มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  นั่นคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครศรีธรรมราช ในแบบผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ จำแนกตามระดับการศึกษา มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน และเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโทหรือสูงกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ต้องได้รับการศึกษาที่เหมาะสมซึ่งอย่างน้อยหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลควรจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นผู้มีความรู้มากพอสมควร เพราะปัจจุบันพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี บางคนก็สูงกว่า ดังนั้น การเป็นผู้นำที่ทำให้พนักงานให้ความเคารพและน่าเชื่อถือ อย่างน้อยควรจบการศึกษาในระดับเดียวกันหรือสูงกว่า ซึ่งจากการศึกษาเห็นได้ว่า ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทหรือสูงกว่ามีภาวะความเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรียังมีภาวะความเป็นผู้นำที่น้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่เหมาะสมของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า มีความคิดเห็นที่ชัดเจนว่า หัวหน้างานควรมีภาวะผู้นำในด้านการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ และเป็นผู้ที่วิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้ บุญเพ็ญ ฤทธิมหันต์ (2546)

ยังได้ศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบภาวะผู้นำเชิงการจัดการ และแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกัน

### 2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครศรีธรรมราช

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์การทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ทั้งหมด 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ (4) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สรุปได้ดังนี้

**2.3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบบงการจากการศึกษา** สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบบงการดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบบงการของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองหัวหน้างานที่เป็นผู้นำแบบบงการว่าเป็นผู้ที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักคิดว่าตนเองมีความเฉลียวฉลาด คิดว่าตัวเองเป็นหัวหน้า ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ชอบให้พนักงานทำตามคำสั่ง เป็นผู้นำแบบเผด็จการ และส่วนใหญ่ผู้นำแบบนี้จะมีความมั่นใจในตัวเองสูง มีลักษณะเฉพาะอยู่ในตัวบุคคล จึงไม่มีปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อผู้นำแบบนี้ ซึ่งสอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) เป็นผู้นำที่นิยมการใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ในลักษณะของผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่า “หัวหน้า”

**2.3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนจากการศึกษา** สรุปได้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราชมีจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ และ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  นั่นคือ ตัวแปรอิสระจำนวน 3 ตัว ดังกล่าว สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวเข้า

ด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ร้อยละ 34.20 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $R^2 = 0.342$ ,  $p < 0.01$ ) โดยตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะมีความสัมพันธ์เชิงบวก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ายิ่งมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น ในขณะที่ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีมากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีน้อยลง ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 32.00 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $R^2$  Change = 0.320,  $p < 0.01$ , Beta = 0.511,  $p < 0.01$ ) ทั้งนี้การที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน เนื่องจากหัวหน้างานแสดงให้เห็นว่ามีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน และต้องการความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2550) ที่กล่าวไว้ว่า ระดับความพร้อมที่สูงที่สุดของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล และงานในตัวของมันเอง ภายหลังจากความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคงในงานและสภาพการทำงานได้รับการตอบสนองแล้ว และรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ที่เห็นว่าแรงจูงใจเป็นอิทธิพลภายในบุคคลซึ่งจะกำหนดระดับทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจจึงเป็นแรงผลักดันภายในที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และยังคงสอดคล้องกับ โสภษา อัญวัฒน์ (2552) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การหลายประการ ดังนี้ (1) ทำให้พนักงานต้องการทำงานในองค์การเป็นปกติตามที่เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารต้องการ (2) ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี (3) ทำให้พนักงานรักษาระเบียบวินัย (4) ทำให้พนักงานได้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และ (5) ทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์การมากขึ้น

(2) ปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 1.4 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $R^2$  Change= 0.014,  $p < 0.01$ , Beta = 0.200,  $p < 0.01$ ) ทั้งนี้การที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยด้านสมรรถนะมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน เนื่องจากหัวหน้างานแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะด้านที่จะผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ที่กล่าวว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน และจากแนวคิดของ นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550) ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมและความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ดีเยี่ยมที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์พันธกิจและแผนที่กำหนดไว้โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ วิธีคิดอุปนิสัยและแรงจูงใจซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นต้องสังเกตเห็นได้บรรยายได้วัดหรือประเมินได้และสร้างพัฒนาให้มีในตัวบุคคลได้นอกจากนั้น จิรประภา อัครบวร (2549) ยังกล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย (1) สมรรถนะหลัก คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร (2) สมรรถนะบริหาร คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร และ (3) สมรรถนะเชิงเทคนิคคือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

(3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 0.8 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $R^2$  Change= 0.008,  $p < 0.01$ , Beta = -0.118,  $p < 0.01$ ) เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีมากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของหัวหน้างานในองค์กรบริหารส่วนตำบลมีน้อยลง ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าหน่วยงานของตนไม่มีระบบการตรวจสอบ

ภายในที่เข้มแข็ง ไม่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของ และไม่มีการปรับปรุงภารกิจ ทบทวน ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบให้ทันสมัย ประกอบกับหน่วยงานไม่มีการออกกฎ ระเบียบ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักประโยชน์ของประชาชน และหากหน่วยงานของตนให้ ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้เมื่อใด จะทำให้หัวหน้างานไม่ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ดูแลเอาใจใส่และช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 6 มาตรา 33 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือ สมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ความคุ้มค่า ของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน มาตรา 35 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อ ดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมายขึ้นใหม่ ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวะการณ์ หรือสอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึง ความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ

**2.3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจากการศึกษา** สรุปได้ ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัด นครศรีธรรมราชมีจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี และ (3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  นั่นคือ ตัวแปรอิสระ จำนวน 3 ตัว ดังกล่าว สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วน ตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ร้อยละ 33.60 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $R^2 = 0.336, p < 0.01$ ) โดยตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์เชิงบวก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ายิ่งมี ความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้า งานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น ในขณะที่ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมี มากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมี น้อยลง ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถ อธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 30.70 มีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.01 ( $R^2$  Change= 0.307,  $p < 0.01$ , Beta = 0.555,  $p < 0.01$ ) ทั้งนี้การที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากหัวหน้างานแสดงให้เห็นว่ามีความต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ต้องการความเป็นมิตรและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ต้องการความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการความสำเร็จ และต้องการได้รับการยกย่องชมเชย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland โดยอธิบายถึงความต้องการของมนุษย์โดยมุ่งที่ความปรารถนาเพื่อ (1) ความสำเร็จ (2) อำนาจ (3) ความผูกพัน ซึ่งบุคคลมีการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ขึ้นโดยเป็นผลจากประสบการณ์ของชีวิต หรือเป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่น ๆ และจากแนวคิดของ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2550) ที่กล่าวไว้ว่า ระดับความพร้อมที่สูงที่สุดของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้เกิดจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล และงานในตัวของมันเอง ภายหลังจากความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคงในงานและสภาพการทำงานได้รับการตอบสนองแล้ว และยังคงสอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ที่เห็นว่าแรงจูงใจเป็นอิทธิพลภายในบุคคลซึ่งจะกำหนดระดับทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจจึงเป็นแรงผลักดันภายในที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

(2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 1.3 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $R^2$  Change= 0.013,  $p < 0.01$ , Beta = -0.0207,  $p < 0.01$ ) เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าความพร้อมของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีมากเท่าใด ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในองค์กรบริหารส่วนตำบลมีน้อยลง ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าหน่วยงานของตนไม่มีระบบการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง ไม่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของ และไม่มีปรับปรุงภารกิจ ทบทวน ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบให้ทันสมัย ประกอบกับหน่วยงานไม่มีการออกกฎ ระเบียบ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักประโยชน์ของประชาชนและหากหน่วยงานของตนให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้เมื่อใด อาจทำให้หัวหน้างานทำงานโดยขาดการประสานงานกับทุกฝ่าย ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ไม่เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 6 มาตรา 33 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือ



ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบุคคล (4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้นและ (5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่ เป็นเป้าหมายของเขา

**2.3.4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จจากการศึกษา** สรุปได้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วน ตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราชมีจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และ (2) ปัจจัย ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.01 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  นั่นคือ ตัวแปรอิสระ จำนวน 2 ตัว ดังกล่าว สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหาร ส่วนตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ร้อยละ 31.70 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $R^2 = 0.317, p < 0.01$ ) โดยตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ายังมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลมีมากขึ้น ผล การวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจเป็นตัวแปรลำดับแรก que เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถ อธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 30.20 มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $R^2$  Change= 0.302,  $p < 0.01$ , Beta = 0.486,  $p < 0.01$ ) ทั้งนี้การที่กลุ่ม ตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ เนื่องจาก หัวหน้างานแสดงให้เห็นว่ามีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับนับถือ จากเพื่อนร่วมงาน และต้องการความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังต้องการสร้างความ กระตือรือร้นในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง พร้อมทั้งมีการตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานที่สูง ตลอดจนมีการติดตามเร่งรัดการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของโสภณา อรัญวัฒน์ (2552) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การ หลายประการ ดังนี้ (1) ทำให้พนักงานต้องการทำงานในองค์การเป็นปกติตามที่เจ้าของกิจการหรือ ผู้บริหารต้องการ (2) ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี (3) ทำให้พนักงานรักษาระเบียบวินัย (4) ทำให้พนักงานได้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และ (5) ทำให้ พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้น และทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland ที่กล่าว

ว่า ความต้องการความสำเร็จ เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดให้ดียิ่งขึ้นหรือดีกว่าเดิมในการแก้ปัญหาหรือการทำงานที่ซับซ้อน บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติเชิงลบแต่ไม่ใช่ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีการป้อนกลับในการทำงานและมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด และยังคงคล้อยตามแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ที่เห็นว่าแรงจูงใจเป็นอิทธิพลภายในบุคคลซึ่งจะกำหนดระดับทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจจึงเป็นแรงผลักดันภายในที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

(2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 1.5 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $R^2$  Change = 0.015,  $p < 0.01$ , Beta = 0.136,  $p < 0.01$ ) ทั้งนี้ การที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ เนื่องจากหน่วยงานของตนดำเนินกิจกรรม/โครงการโดยยึดประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่ มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลทั่วไปและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อส่วนรวม อีกทั้งภาพรวมหน่วยงานให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งหัวหน้างานยอมรับแนวทางการปฏิบัติงานดังกล่าว และแสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวางแผนงานและตั้งเป้าหมายการทำงานไว้สูง ติดตามเร่งรัดการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 2 มาตรา 7 ที่กำหนดไว้ว่า การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ มาตรา 8 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับบริการจากรัฐ และหมวด 7 มาตรา 38 ที่กำหนดให้ส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชนหรือจากส่วนราชการด้วยกันเกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายในสิบห้าวันหรือภายในกำหนดเวลาที่

กำหนดไว้ และมาตรา 39 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสมารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษา ระดับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ (1) ความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (2) ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (3) ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุน (4) ความเป็นผู้นำแบบบงการ โดยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในครั้งนี้ คือ

**3.1.1 ผู้นำแบบบงการ** เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกพนักงานถึงสิ่งที่ควรทำ มีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก มีความเชื่อมั่นในตนเองค่อนข้างสูงซึ่งทำให้พนักงานต้องทำตามคำสั่ง พนักงานส่วนมากไม่ชอบผู้นำแบบนี้ แต่ในทางกลับกันเมื่อพนักงานทำงานผิดพลาดอันเกิดจากการสั่งการของผู้นำจึงอาจไม่โดนลงโทษ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำควรให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นกับพนักงานไม่ควรรวบอำนาจไว้ที่ตนเอง เพราะอาจเสียโอกาสในการได้ฟังความคิดเห็นที่ดี และการแสดงศักยภาพในการทำงานของพนักงานได้อย่างเต็มที่

**3.1.2 ผู้นำแบบให้การสนับสนุน** เป็นผู้นำที่มุ่งความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก แต่ในการให้รางวัลตอบแทนเมื่อพนักงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายยังมีน้อย ซึ่งอาจคิดขัดข้องของงบประมาณซึ่งผู้นำควรให้รางวัลตอบแทน ถ้าหากพนักงานทำงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย อาจไม่ต้องมีราคามากแต่ก็มีคุณค่าทางจิตใจ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

**3.1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม** เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีในการทำงานร่วมกัน แต่ผู้นำแบบนี้ยังเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในเรื่องงานเพียงอย่างเดียว ในการทำกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากการทำงาน ผู้นำยังเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ กับพนักงานน้อยเกินไป ดังนั้นผู้นำจึงควรหาโอกาสทำกิจกรรมร่วมกับพนักงานเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองพร้อมจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้นำมากขึ้น

**3.1.4 ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ**เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้จึงมักมีการติดตามเร่งรัดงานเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย แต่ในทางกลับกันผู้นำยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานน้อยเกินไป เพราะการพัฒนาศักยภาพของพนักงานจะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้นำจึงควรพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

**3.2.1 ควรศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล** โดยศึกษาจากความคิดเห็นของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างของมุมมองของผู้นำและพนักงาน

**3.2.2 ควรศึกษาลักษณะการบริหารงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล** ซึ่งจะสามารถบอกได้ว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีลักษณะภาวะผู้นำเป็นแบบใด

**3.2.3 ควรศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** ซึ่งจะต้องศึกษาจากตัวผู้นำเองว่ามีแรงจูงใจใดบ้างที่ทำให้ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

**3.2.4 ควรศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่พนักงานส่วนตำบลคาดหวัง** เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้นำ ให้เข้าใจความต้องการของพนักงานและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองว่าควรจะบริหารงานในแบบใด