



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ
ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้
ประจำจังหวัดนครพนม

วิทยานิพนธ์

ของ

สมพร ดวงพร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

พฤษภาคม 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ
ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้
ประจำจังหวัดนครพนม

วิทยานิพนธ์

ของ

สมพร ดวงพร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

พฤษภาคม 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND STRATEGIC MANAGEMENT
AFFECTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PERSONNEL AT
NAKHON PHANOM PROVINCIAL OFFICE OF LEARNING ENCOURAGEMENT

BY
SOMPRON DAUNGPRON

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Master of Public Administration Degree in Public Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University

May 2026

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของ
บุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำจังหวัดนครพนม
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ สมพร ดวงพร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท.ดร.ไวพจน์ กุลชัย) และผู้ทรงคุณวุฒิ (รองศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล) ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น) แต่งตั้งเพิ่มเติม (รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร) กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โธสง) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร)
ประธานหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 29 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2569
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดีด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ และคณะกรรมการสอบเค้าโครงวิทยานิพนธ์และสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมให้คำแนะนำการพัฒนาวิธีดำเนินการวิจัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิง ทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัด นครพนม ที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนข้าราชการ บุคลากร ทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือสนับสนุน ทั้งด้านกำลังใจและกำลังทรัพย์ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำและคอยให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่านซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดาของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตนและบรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

สมพร ดวงพร

ชื่อเรื่อง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำจังหวัดนครพนม
ผู้วิจัย	สมพร ดวงพร
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร
ปริญญา	รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสำนักงาน
ส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้
ประจำจังหวัดนครพนม และ 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ
ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย บุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ระดับจังหวัดในจังหวัด
นครพนม จำนวน 158 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ สถิติ
ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดย
ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอย
พหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการ
เรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ

บุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความผูกพันองค์กร สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

TITLE	Transformational Leadership and Strategic Management Affecting Organizational Commitment of Personnel at the Nakhon Phanom Provincial Office of Learning Encouragement
AUTHOR	Sompron Daungpron
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Chardchai Udomkijmongkol Assoc. Prof. Dr. Samart Aiyakorn
DEGREE	M.P.A. (Public Administration)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2026

ABSTRACT

This research aims to: 1. study the level of transformational leadership, strategic management level, and organizational commitment of personnel in the Nakhon Phanom Provincial Learning Promotion Office; 2. study the influence of transformational leadership on organizational commitment of personnel in the Nakhon Phanom Provincial Learning Promotion Office; and 3. study the influence of strategic management on organizational commitment of personnel in the Nakhon Phanom Provincial Learning Promotion Office. The research sample consisted of 158 personnel from the Provincial Learning Promotion Office in Nakhon Phanom Province. The research instrument used was stratified sampling. Statistical analyses included frequency, percentage, mean, and standard deviation. A questionnaire was used as the data collection instrument, and statistical analysis was conducted using frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis.

The research findings revealed that:

1. The transformational leadership of personnel at the Nakhon Phanom Provincial Learning Promotion Office was, overall, at a high level. The strategic management skills of personnel at the Nakhon Phanom Provincial Learning Promotion

Office were, overall, at a high level. And the organizational commitment of personnel at the Nakhon Phanom Provincial Learning Promotion Office was, overall, at a high level.

2. Overall transformational leadership can significantly predict organizational commitment of personnel at the Nakhon Phanom Provincial Learning Promotion Office.

3. Overall strategic management can significantly predict organizational commitment of personnel at the Nakhon Phanom Provincial Learning Promotion Office.

Keywords: Transformational leadership, Strategic management, Employee engagement, Nakhon Phanom Provincial Learning Promotion Office

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
สมมติฐานของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
กรอบแนวคิดของการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	12
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	31
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์	34
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร	52
บริบทของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
งานวิจัยในประเทศ.....	58
งานวิจัยต่างประเทศ.....	60
3 วิธีดำเนินการวิจัย	62
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	62
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย	64
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล	68

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	69
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	71
ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	98
สรุปผล	98
อภิปรายผล	100
ข้อเสนอแนะ	105
บรรณานุกรม	108
ภาคผนวก	114
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์	115
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ	124
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม	132
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อ การวิจัย	141
ประวัติย่อของผู้วิจัย	143

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	63
2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล	72
3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยภาพรวม และรายด้าน	75
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการสร้าง บารมี โดยภาพรวมและรายข้อ	76
5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยภาพรวมและรายข้อ	77
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการ กระตุ้นทางปัญญาโดยภาพรวมและรายข้อ	78
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมแรงจูงใจใน การสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมและรายข้อ	79
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมโดยภาพรวมและ รายด้าน	80
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการ วางแผน โดยภาพรวมและรายข้อ	81
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านกลยุทธ์การ บริหารที่เหนือกว่า โดยภาพรวมและรายข้อ	82

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านแบบแผนการ ดำเนินงานโดยภาพรวมและรายชื่อ	83
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการจัดวาง ตำแหน่งขององค์กรโดยภาพรวมและรายชื่อ	84
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านมุมมองของ องค์กรโดยภาพรวมและรายชื่อ	85
14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมโดยภาพรวมและ รายด้าน	86
15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการพูดถึง องค์กรในแง่บวกโดยภาพรวมและรายชื่อ	87
16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านความปรารถ นาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กรโดยภาพรวมและรายชื่อ	88
17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านความปรารถ นาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กรโดยภาพรวมและรายชื่อ	89
18 ค่าสถิติ Durbin-Watson สำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับความผูกพัน องค์กรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม	90
19 ผลการวิเคราะห์ความเป็นอิสระระหว่างตัวแปร (Collinearity Statistics)	91

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
20 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมเป็นตัวทำนายความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำจังหวัดนครพนมรายด้าน	94
21 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวมเป็นตัวทำนายความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำจังหวัดนครพนมรายด้าน	96

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	8
2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามทฤษฎี Henry Mintzberg	39
3 แรงขับเคลื่อนความผูกพันที่ส่งผลต่อการบรรลุผลลัพธ์ของความผูกพัน องค์กรตามแนวคิด Aon Hewitt (Aon Hewitt, 2015)	55
4 Histogram ของค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residuals) และ Normal P-P Plot ของค่าคลาดเคลื่อนสะสม	92
5 Scatterplot ระหว่างค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (ZRESID) กับค่าพยากรณ์ มาตรฐาน (ZPRED)	94

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันการทำงานของหน่วยงานราชการ ทรัพยากรที่มีอยู่ทำให้เกิดผลสูงสุดที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ บุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งแน่นอนว่าทุกองค์กรล้วนมีความหวังที่จะได้รับประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดจากบุคลากรเพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรเป็นกำลังหลักที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ จนกลายเป็นหน่วยงานราชการที่ดีที่สุด ประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยทั่วไปจะหมายถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า รวมไปถึงการใช้ทรัพยากรแรงงานหรือบุคลากรด้วยในการทำงานปฏิบัติงานกรมมักจะพูดถึงประสิทธิภาพพร้อมกับประสิทธิผลมีความต้องการให้ธุรกิจเติบโตอยู่ตลอดเวลาด้วยการใช้ (Effectiveness) ที่หมายถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างเต็มความสามารถหากองค์กรใดมีทรัพยากรแรงงานที่ขาดประสิทธิภาพในการทำงานถือเป็นเรื่องยากที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนและสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาเรื้อรังขององค์กร ซึ่งขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่สามารถสร้างบุคลากรที่ดีขึ้นมาได้ และอาจจะขาดแรงจูงใจ ที่จะทำให้อุบัติการณ์มีความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตัวเองทำงานอยู่ พนักงานที่เข้ามาใหม่ไม่กี่ปีก็ลาออก จนต้องหาบุคลากรใหม่อยู่เรื่อย ๆ กลายเป็นปัญหาที่อาจจะทำให้เป้าหมายที่องค์กรตั้งเอาไว้สะดุดเสียหายแก่ราชการบกพร่อง เพราะต้องเสียเวลา ประกาศรับสมัครบุคลากรใหม่จนขาดความต่อเนื่องของการทำงาน และขาดแรงงานที่จะเข้ามาทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (ชีวภาส ทองปาน และถวัลย์ เนียมทรัพย์, 2555)

สภาวะการเปลี่ยนผ่านที่ถือกำเนิดเกิดขึ้นนั้นในช่วงเวลานับตั้งแต่อดีตจวบจนจนถึงปัจจุบันเกิดสถานการณ์ทั้งในทิศทางเชิงบวกและเชิงลบที่มีส่วนช่วยให้มนุษย์นั้นเกิดการเรียนรู้และปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นการขับเคลื่อนองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายจากทั้งสถานการณ์ภายในและภายนอกหรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วซึ่งผู้นำนั้นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารงานองค์กรและการบริหารคน

ซึ่งสามารถนำพาองค์กรประสบผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ได้เริ่มให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรให้เติบโตและประสบผลสำเร็จ ผู้นำนั้นเป็นผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือถ้าหากในระบบราชการจะเรียกว่าเป็นหัวหน้าส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ที่บุคลากรทุกระดับให้ความเคารพเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือเชื่อฟังโดยผู้ปฏิบัติจะปฏิบัติงานตามที่ผู้นำสั่งการหรือต้องการ (อรพิน ปิยะสกุลเกียรติ, 2560)

ผู้นำจะมาพร้อมกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการไว้ในหน่วยงานซึ่งผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารให้ทุกคนมองไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสามารถขับเคลื่อนหรือบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติพื้นฐานโดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีวิสัยทัศน์ และจริยธรรม รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งเป็นผู้นำที่กระตุ้นผู้ปฏิบัติให้มีแนวคิดหรือมุมมองใหม่ ๆ นอกจากนี้การให้คำปรึกษาการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นหรือการเสนอแนะแนวทางในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติและพฤติกรรมกับผู้ปฏิบัติภายในองค์กร(สุดาวดี เตบุญมี, 2566)

ภาวะที่เหมาะสมกับบริบทสังคมในปัจจุบันโดยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้กำหนดลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ ประการแรก ผู้นำมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) โดยผู้นำจะประพฤติตนให้เป็นแบบอย่าง จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติตามและมีความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้นำ ประการที่สอง ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน (Inspirational motivation) สร้างเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติมีความกระตือรือร้นปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ประการที่สาม ผู้นำ สามารถกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติสามารถสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ หรือการแก้ไขปัญหาที่เกิดภายในองค์กรได้อยู่เสมอ ประการสุดท้าย ผู้นำจะคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ให้ความสนใจกับความสำเร็จของผู้ปฏิบัติ ตาม เรียนรู้และเข้าใจความต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายหน้าที่ให้ตรงกับศักยภาพของแต่ละบุคคลรวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อ

ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้น เพราะหากเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการทำงาน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้อง ปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่ผู้นำนั้นต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือ ความท้าทายที่เกิดขึ้นเดียวกัน (สรลสิ คงบุญ, 2565)

นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญในการบรรลุผลสำเร็จนั้นในแต่ละองค์กรต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรได้อย่างชัดเจนด้วยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่องค์กรทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรการกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานได้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการจะประเมินความสำเร็จซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ถูกพัฒนาให้ตรงกับทิศทางเป้าหมายและบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงเกี่ยวกับการวางแผนเพียงอย่างเดียวกลยุทธ์นั้นสามารถเกิดได้จากการเรียนรู้จากการกระทำในอดีตการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม และการนำมุมมองที่เป็นเอกลักษณ์มาใช้โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ ด้านการวางแผนเพื่อสามารถกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียดว่าองค์กรมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุอย่างไรการบริหารที่เหนือกว่าการทำกลยุทธ์เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้านแบบแผนการดำเนินงานโดยรูปแบบพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้องกันขององค์กรในบางครั้งองค์กรอาจไม่มีกลยุทธ์ที่เป็นทางการ แต่การกระทำและการตัดสินใจที่สอดคล้องกันส่งผลให้เกิดกลยุทธ์โดยพฤตินัย ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร องค์กรมีวิธีการวางตำแหน่งให้ มีความเหมาะสมสภาพแวดล้อม องค์กรสามารถสร้างคุณค่าได้ และในด้านมุมมองขององค์กร องค์กรสามารถกำหนดค่านิยมความเชื่อ และวัฒนธรรมโดยรวมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งอาจมองได้ว่าผู้นำนับเป็นบุคคลที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนองค์กรที่ต้องมีคุณสมบัติและคุณลักษณะเฉพาะ อย่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทสังคมในปัจจุบัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งระดับผู้นำระดับองค์กรสิ่งที่สำคัญสุดท้ายขององค์กรที่จะขาดไม่ได้ คือ ผู้ปฏิบัติ นับว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรปัญหาความสำคัญของการรักษา “บุคลากร” ให้ อยู่กับองค์กรความภักดีต่อองค์กรความรู้สึกที่ดีมีความรักความภาคภูมิใจความเอาใจใส่การที่บุคลากรทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

หรือเรียกว่า ความผูกพันต่อองค์กรตาม ทฤษฎีของ Aon Hewitt's Engagement Model แบ่งออกเป็น 3 ประการ ประการแรก การพูดถึงองค์กรในแง่บวก (Say) คือ การที่ผู้ปฏิบัติแนะนำองค์กรตนเองเป็นสถานที่ทำงานที่ดี มีความพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติ ประการที่สอง ความปรารถนาที่จะดำรงเป็นบุคลากรในองค์กร (Stay) คือ ความรู้สึกผูกพันส่วนตัวกับองค์กร และผู้ปฏิบัติมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประการ สุดท้าย ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) คือ การที่บุคลากรปฏิบัติงานเกินกว่าสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกที่องค์กรเป็นแรงบันดาลใจทำให้ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรนับเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาบุคลากรที่มีความเต็มใจในการทุ่มเทความรู้ความสามารถ ความรู้สึกรักให้คงอยู่กับองค์กรตลอดได้

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักที่มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่อยู่ในทุกพื้นที่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดและอำเภอ ที่มีภารกิจตาม พ.ร.บ. ส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 ฉบับนี้ ถือเป็นการปฏิรูปการศึกษาใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนคนไทยทุกช่วงวัย ตั้งแต่แรกเกิดจนเสียชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กและเยาวชนที่ด้อยโอกาส จะสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทุกรูปแบบ ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งจุดเด่นของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ คือ การเชื่อมโยงเครือข่ายการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเดิม จัดตั้งเป็น “ศูนย์การเรียนรู้” ที่จะขยายตัวรองรับทุกพื้นที่ ตอบโจทย์ความต้องการของคนยุคใหม่ ตั้งแต่ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มทักษะชีวิต เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ตามแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในรูปแบบที่หลากหลาย โดยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานในระดับพื้นที่และระดับประเทศ ดังนั้น กรมส่งเสริมการเรียนรู้ จึงเป็นหน่วยงานที่ต้องมีการปรับตัวให้ตอบสนองความต้องการทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้, 2566)

ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมหากผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทสังคมในปัจจุบันการบริหารคน

เพื่อให้บุคลากรเกิดความรักความผูกพันขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีส่วนช่วยทำให้การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งผู้วิจัยจะนำผลการศึกษาที่ได้ในครั้งนี้มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม เพื่อให้ผู้นำสามารถบริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ และผูกพันองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมอยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมหรือไม่อย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ได้ทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม
2. ได้ทราบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม
3. ได้ทราบอิทธิพลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม
4. ผลจากการวิจัยสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ และส่งเสริมความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ระดับจังหวัดนครพนมเพื่อให้ผู้นำสามารถบริหารงานและบริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณสำหรับการศึกษาในครั้งนี้โดยเลือกใช้วิธีการสำรวจด้วย แบบสอบถามที่สร้างขึ้นและได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้คือ

1. ประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นกลุ่มบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ระดับจังหวัดในจังหวัดนครพนมจำนวน 260 คน
2. ตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเลือกจากประชากร โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Randomsampling) และใช้จำนวน 158 คน ซึ่งจำนวนนี้ได้จากการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Yamane(1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$
3. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ประกอบด้วย
 - 3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

- 1) ผู้นำมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) ผู้นำจะคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 3) ผู้นำสามารถกระตุ้นทางปัญญา
- 4) ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

3.1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1) ด้านการวางแผน
- 2) ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า
- 3) ด้านแบบแผนการดำเนินงาน
- 4) ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร
- 5) ด้านมุมมองขององค์กร

3.2 ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันองค์กรของบุคลากร ประกอบด้วย

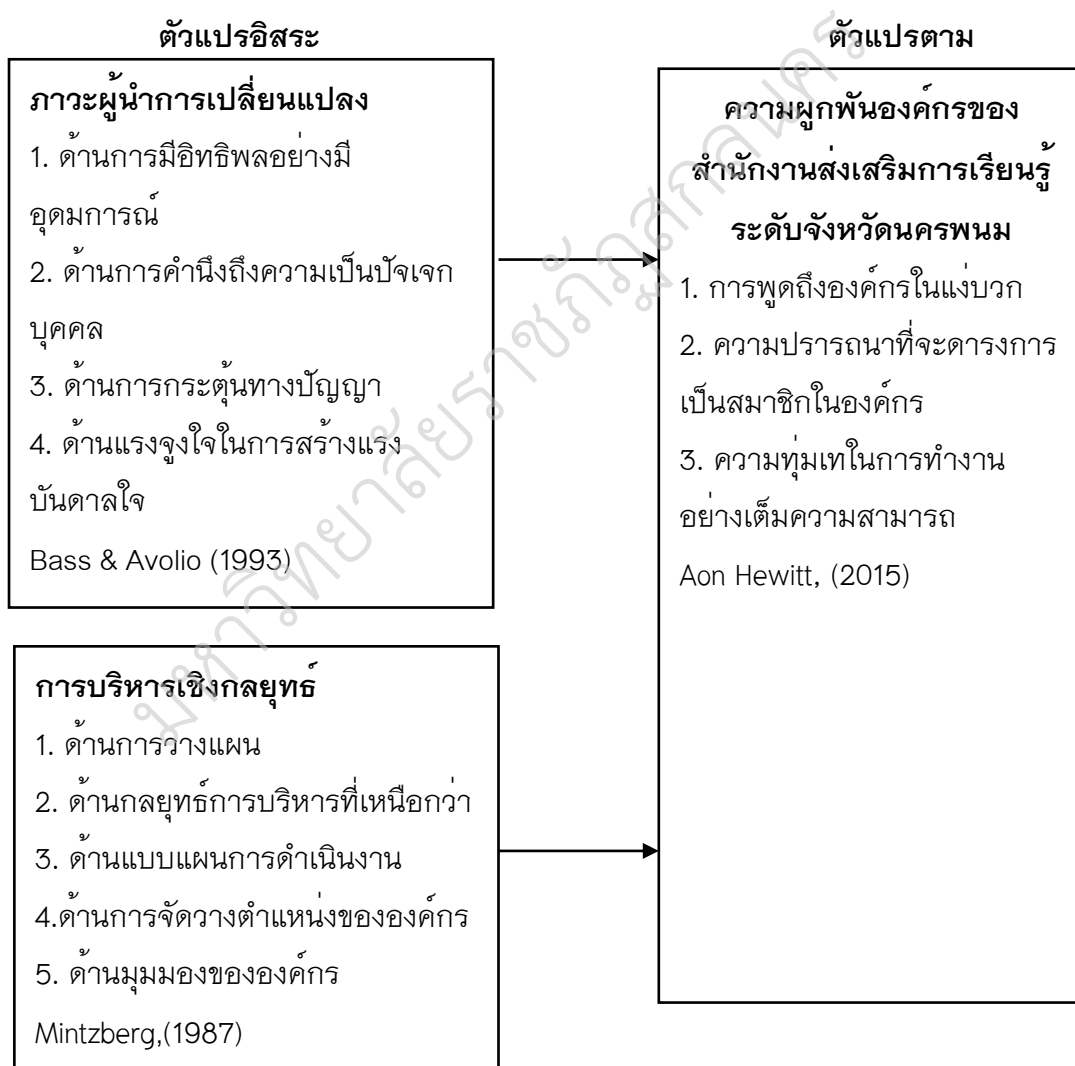
- 1) การพูดถึงองค์กรในแง่บวก
- 2) ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กร
- 3) ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

4. สถานที่ศึกษาที่ผู้วิจัยใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ หน่วยงานภายใต้สังกัด

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ระดับจังหวัดนครพนม

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำจังหวัดนครพนม โดยได้ปรับใช้กรอบแนวคิดของ เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบูรณ์, (2553) และจิรัชยา ชีรสุนทรวิภากร, (2564) ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกหรือถูกแต่งตั้งให้เป็นระดับหัวหน้าองค์กรสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถนำพาองค์กรดำเนินไปได้ในทิศทางเดียวกัน
2. ผู้นำของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม หมายถึง ข้าราชการฝ่ายบริหาร และ ข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ที่ดำรงตำแหน่งระดับอำนาจการตัดสินใจ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ และคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมายให้สำเร็จสามารถกระตุ้นผู้ปฏิบัติให้เกิดแนวคิดหรือมุมมองที่สามารถมาใช้ในการปฏิบัติงาน การแนะนำให้คำปรึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติสามารถออกความเห็นเสนอแนะแนวทางใน การปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ
 - 3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรม ของผู้นำที่แสดงถึงความตั้งใจและความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจที่กำหนดไว้ ผู้นำลักษณะนี้จะแสดงออกถึงการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อ ส่วนรวมและเพื่อประโยชน์ขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการทำงานสามารถถ่ายทอดแนวคิดหรือทิศทางต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี
 - 3.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความดูแลเอาใจใส่ สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี ให้ ความเป็นอิสระแก่บุคลากรทุกระดับในการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน และมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนี้สามารถเข้าใจและยอมรับ ความสามารถหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกๆ ได้เหมาะสม
 - 3.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้นำที่กระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีความท้าทาย มองว่าเป็น

โอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนา ศักยภาพของตนเอง มีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีเหตุผล ทั้งนี้ ผู้นำยังช่วย สร้างเจตคติที่ดี ทศนคติเชิงบวก และส่งเสริมให้บุคลากรมีความตระหนักรู้ในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน การปฏิบัติงาน

3.4 แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความสามารถของตนให้สูงขึ้น สามารถสร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานที่ได้ปฏิบัติและรับผิดชอบ รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับบุคลากร โดยแสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกระดับมีความสำคัญและมีคุณค่าการสร้างขวัญและ กำลังใจ ในการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลกับความสำเร็จของบุคลากร

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารงานที่เน้นในผลลัพธ์ของการดำเนินงานหรือผลสำเร็จ เนื่องจากพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกระดับ จะต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน คือ

4.1. ด้านการวางแผน หมายถึง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจได้อย่างชัดเจน เพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงาน รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานให้มีความ เหมาะสม มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัด ที่ชัดเจน

4.2 ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า หมายถึง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มที่ส มที่สร้างสรรค์ สามารถพร้อมรับกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เสมอ สามารถสร้างโอกาสในการผลิตนวัตกรรมจากข้อมูลของผู้เข้ารับ การบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.3 ด้านแบบแผนการดำเนินงาน หมายถึง รูปแบบการบริหารเชิงที่มุ่งเน้นการกำหนดแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างกลยุทธ์ขององค์กรเป็นระบบ โดยมีกลไกในการควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติราชการได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผลลัพธ์ ของการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร หมายถึง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในการใช้ตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานเป็นการวัดผลปฏิบัติงานของ

แต่ละบุคคลรวมทั้งการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรทุกระดับไว้อย่างชัดเจน

4.5 ด้านมุมมองขององค์กร หมายถึง รูปแบบการบริหารเชิงกล ยุทธศาสตร์ขององค์กรในการเปิดโอกาสบุคลากรทุกระดับได้ซักถามและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร มีมุมมองในการตั้งเป้าหมาย ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ได้อย่างชัดเจน

5. ความผูกพันองค์กรของบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติที่มีต่อองค์กร ตามทฤษฎี Aon Hewitt ในด้านการพูดถึงองค์กรในแง่บวก การที่ผู้ปฏิบัติแนะนำองค์กรว่า เป็นสถานที่ทำงานที่ดี ผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจกับงาน และเชื่อมั่นในตัวองค์กรของตนเอง ความปรารถนาที่จะดำรงอยู่ในองค์กร ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุ เป้าหมายให้สำเร็จลุล่วงตามที่องค์กรตั้งไว้ รวมถึงความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถผู้ปฏิบัติกล้าที่จะเสนอแนวคิดเพื่อปรับปรุงวิธีการทำสิ่งต่างๆ ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกว่าองค์กร เป็นแรงบันดาลใจประกอบด้วย

5.1 การพูดถึงองค์กรในแง่บวก หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่มักพูดถึง องค์กรในด้านที่ดี สามารถแนะนำให้บุคคลอื่นมาร่วมทำงานกับองค์กรได้อย่างภาคภูมิใจ มีความมั่นใจและสามารถบอกกล่าวกับบุคลากรภายนอกว่าได้ทำงานที่องค์กรนี้

5.2 ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่มีการปรับตัวต่อสถานการณ์ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ มีความประสงค์ที่จะดำรงอยู่ในองค์กร จนถึงเกษียณอายุ มองว่าตนเองมีความหมาย มีคุณค่าในการเป็นบุคลากรคนหนึ่งขององค์กร

5.3 ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่มีความเต็มใจทำงานอย่างหนักเพื่อให้ผลงานออกมามีคุณภาพได้ดีที่สุดแม้จะต้องปฏิบัติงานเกินกว่าเวลาราชการ มีความภูมิใจในการรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน มีการวางแผนถึงเส้นทางความก้าวหน้าภายในองค์กรว่าเป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิต

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถสรุปสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันองค์กรของบุคลากร
5. บริบทของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยภายนอกประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำจากการศึกษาค้นคว้าถึงความหมายของผู้นำ นักวิชาการและนักทฤษฎีหลายท่านได้นิยามเกี่ยวกับความหมายของผู้นำไว้หลากหลายและคล้ายกัน โดยผู้วิจัยจะขอยกตัวอย่างของความหมาย ดังนี้

Halpin (1996, p. 30) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นผู้มีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือหัวหน้าในหน่วยงาน
5. ผู้นำ คือ บุคคลคนหนึ่ง ซึ่งได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้เป็นผู้นำ

Terry (Terry, 1977) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Stogdill (1974) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ผูกกลุ่มเข้าด้วยกันและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสูงสุด เพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่

Plano (1973) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ใช้อิทธิพลในการควบคุมการกระทำในเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

Burby (1972) กล่าวว่าผู้นำก็คือ บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะช่วยเหลือคลายความตึงเครียดในด้านต่าง ๆ ลงได้เพื่อที่จะนำกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ทวี วงศ์พุดม (2535) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถลดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกไธสง (2535) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายโดยสรุปสามารถจะกล่าวได้ว่า ผู้นำ ก็คือ ผู้ที่ถูกยอมรับจากบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม โดยการแต่งตั้ง ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการใช้อำนาจที่มีอยู่ รวมถึงเป็นผู้ที่สามารถผลักดันหรือชักจูงให้บุคคลอื่นๆ ปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บุคคลภายในกลุ่มนั้นบรรลุถึงเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985 : 719) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษานั้นได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในแต่ละองค์การและในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

Yukl (1994) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นการบูรณาการบุคคล วัตถุประสงค์และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะถูกนำนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพบุคคลของผู้นำ

Bass (1981) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอม ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่ทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตาม

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นอิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เช็กบังคับ

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมจูงใจ หรือตลใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับ ขู่เช็ก หรือใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจกับผู้นำ ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลปฏิสัมพันธ์ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่ม และควบคุมชี้นำกิจกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำสนใจบุคคลมากกว่างาน

Brown (1975) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปตามจุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันซึ่งทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และทำให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยในสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เขาเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

Lipham (1974) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การริเริ่มโครงสร้างใหม่หรือกระบวนการใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือเพิ่มการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายของภาวะผู้นำจะสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัย และการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสาย นักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์ออกไปอีก นอกจากนี้ นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้นจึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง วิธีการศึกษาความเป็นผู้นำที่ดึงดูดความสนใจอย่างมากในช่วงเวลานี้คือ แนวความคิดของการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบาร์มีและยังถูกเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น (พรณิภา เตมคักดี, 2552)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและเห็นคุณค่ามากกว่าที่เป็นอยู่ตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว (วรรณดี ชูกาล, 2540 อ้างใน เกตุศิริรินทร์ เพ็ชรบูรณ์, 2556, หน้า 15)

สิ่งที่ท้าทายความสามารถของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการ

เปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ

1. การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (To Make the Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน โลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสาร ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นเมื่อผู้นำเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีผลกระทบหรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร

2. ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to Change Intervention) ของแผนปฏิบัติการในการปรับแต่งสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างจากเดิม โดยอาจจะกระทำอย่างรวดเร็วหรือกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร มีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลงโดยการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่เกิดขึ้นแล้วและแสดงความขอบคุณต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีส่วนช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแล้วจึงทำการประเมินผลต่อไป

3. การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนาเน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

4. การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The Thinkers Developers keep Pace with the Changing World) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่ยึดติดต่อสิ่งใด

5. การบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic Administrative) รับความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหากับบุคลากรในองค์กร

6. การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation) มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิดร่วมจัดการศึกษา

7. การประนีประนอม (Compromise) ผู้นำต้องพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา

8. การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ผู้นำต้องสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

9. การประชาสงเคราะห์ (Public Welfare) ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่องเป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลาจะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้าการให้อภัยการตักเตือนการเป็นกัลยาณมิตร

จากความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่าเป็นขบวนการของผู้นำที่ใช้ความสามารถยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อกระตุ้นผู้ตามให้ดำเนินการตามความต้องการและไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอกผู้นำทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะบรรลุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจนผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตามผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวก

เขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบไปด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชยประกาศความดี ความชอบการจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐานการเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบมีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือมีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความดีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้วามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้วบางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3.4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้กำลังใจมากกว่า บางคนได้ร้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดว่ บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคล

ทั้งครบ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่ว ๆ ไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอน หรือ โค้ช นักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมที่ไม่เคยชนะเลย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้นำและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสับสนวุ่นวาย ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

Burns (อ้างใน นงเยาว์ คำตา, (ม.ป.ป.) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บน

พื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) ทักษะของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง ที่จะประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ได้แก่ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Highly Effective Team Building) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การวางแผน (Planning Project) การกำกับการ ปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) และการสื่อสารที่ดี (Communication and Climate set) การสร้างสัมพันธ์ (Relationship Building up) และการสอนงาน (Coaching) การสร้างสังคม (Social) และการตัดสินใจ (Decision Making) การกระตุ้นจูงใจ (Motivational) การคิดเชิงสะท้อน (Reflective Thinking) และการจัดการตนเอง (Self – Management) การใช้เทคโนโลยี (Technological) การเรียนการสอน (Pedagogical) รวมทั้งความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ตลอดจนการบริหารที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ (Administration and Flexibly Adapted to the Situation) มีแนวทาง ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) การวางแผนที่ดีด้วยแผนกลยุทธ์ นโยบาย แผนงานที่ชัดเจนเข้าใจง่าย โดยการวางแผนนั้นต้องมีแนวปฏิบัติที่เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดีและสามารถปรับปรุงยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับนโยบายให้เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์
2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยไปกว่าสิ่งใดจะต้องมีการจัดโครงสร้างอย่างชัดเจนทั้งสายงานจัดบุคคลากรตามสายบังคับบัญชา การแบ่งหน้าที่ของฝ่ายงานอย่างเป็นระบบงาน และมีทีมงานในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้
3. การบังคับบัญชา (Commanding) มีการตัดสินใจสั่งการที่เป็นกัลยาณมิตร การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการบังคับบัญชาดูแลตรวจสอบและติดตาม
4. การประสานงาน (Coordinating) ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ดังนั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อประสานงานต่างๆ และให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

5. การควบคุม (Controlling) จำเป็นต้องมีการควบคุม ดูแลทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 5 ประการ คือ

5.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นระดับพฤติกรรมการทำงานที่ผู้นำแสดงให้เห็นและเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับเชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ ไว้วางใจในความสามารถ มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีเป้าหมายชัดเจนและมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค การมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีความสามารถ มุ่งมั่น ตระหนักและทุ่มเท มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมตนเอง เห็นคุณค่า มีคุณธรรมและจริยธรรม

5.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงาน ที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง มีการคิดเชิงบวกและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

5.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือ แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา การมองปัญหาเชิงระบบในแง่มุมต่าง ๆ การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและให้คำแนะนำ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและยึดหลักการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

5.5 การสร้างทีมงาน (Teams) การมีความสามารถหรือพลังงานพิเศษของบุคคล การรวมกันของกลุ่มคนขึ้นมาอย่างเหมาะสมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาสามารถสรุปแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง

พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปคือ

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นคนกล้าเปิดเผย
3. เป็นคนที่เชื่อมั่นในคนอื่น
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล

โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำจึงจะดำเนินการเป็นผู้บริหารความเปลี่ยนแปลงโดยการตรวจวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ระบุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงกำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารและการนำไปใช้ ตลอดจนติดตามการตรวจประเมินความก้าวหน้าในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

W.C.H. Prentice (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์กรจาก ความช่วยเหลือของบุคลากร ภาวะผู้นำเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่สามารถเข้าใจแรงจูงใจ ของบุคลากรและลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยการผสมผสานความต้องการและความสนใจ ของแต่ละบุคคลเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้และเติบโตโดยอิสระ

วันชัย มีชาติ (2548) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การดำเนินการของผู้นำในการนำผู้อื่นโดยเน้นด้านของคุณลักษณะคุณลักษณะของผู้นำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำมีพฤติกรรมแสดงออก และภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ โดยแบ่งแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 3 แนวความคิด ดังนี้ 1) แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) 2) แนวความคิดในการศึกษาผู้นำจากพฤติกรรม (Behavioral Theory) 3) แนวความคิดการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ อิทธิพลที่ผู้นำตั้งใจ ใช้อิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำกำหนดทำให้สามารถ บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กร โดยภาวะผู้นำต้องมีลักษณะไวต่อการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้ในอนาคต ต้องเตรียมความพร้อมและสร้างยุทธศาสตร์การบริหารที่มาจาก 3 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) มิติ ด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change management) 2) มิติด้านการบริหารงาน (Task management) และ 3) มิติด้านการบริหารคน (People management)

มธุมนต์ แคเทอร์เรนซ์ (2554) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรหรือแม้แต่ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพล ระหว่างกันความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรรวมถึงความสามารถ ของผู้นำในการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้การปฏิบัติงาน บรรลุไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ 6 รูปแบบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ แบบประชาธิปไตย 2) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม 3) ภาวะ ผู้นำแบบมุ่งงาน 4) ภาวะผู้นำแบบ บารมี 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 6) ภาวะผู้นำเชิง แลกเปลี่ยนหรือภาวะผู้นำ เชิงเป้าหมาย

ลำเรียง บุญเรืองรัตน์ (2557) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง เมื่อมีบุคคลตั้งแต่ 2 ขึ้นไปอยู่ร่วมกันในองค์กรจะต้องมีผู้นำในการทำงานโดยมีคุณลักษณะที่สามารถนำพาให้ บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกัน และผู้นำต้องสามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดี

รัชฎ์ชน สะแลแม และนวรรณ์ ไชยมภู (2564) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็น องค์ประกอบที่สำคัญ ประการหนึ่งในองค์การนั้นๆ โดยผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจและ อิทธิพลในการบังคับบัญชาบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สามารถมอบหมายงานกำกับดูแลบุคลากรให้มีประสิทธิภาพโดยภาวะผู้นำนับว่าเป็น กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

Nikhil Pandey (2024) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึง ความเสี่ยงและความ ทำทายที่เกิดขึ้นกับ สถานะของผู้นำที่ดำรงอยู่แต่ในทางกลับกันผู้นำสามารถกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุสิ่งใหม่ ได้ดียิ่งขึ้นผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถชี้แนะแนวทาง สร้างแรงบันดาลใจ และมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถเข้าใจอันเป็นผลการ นำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันรวมถึงการส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยสามารถวัดความสำเร็จ ของผู้นำได้จากการเรียนรู้และบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นได้

สุพจน์ ประไพเพชร, สราวุธ กุลแดง, ราตรี เลิศหว่าทอง และสุดสวาสดี ประไพเพชร (2566) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ไม่ใช่คุณลักษณะหรือความสามารถที่อยู่ในตัวของผู้นำแต่เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลในการจูงใจทำตามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน โดยได้มีการศึกษากลุ่มนิยามแนวคิดภาวะผู้นำได้ 6 กลุ่มดังนี้

1) Leadership is a trait ซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะพิเศษนับว่าเป็น “พรสวรรค์” อย่างหนึ่งหรืออาจมองได้ว่าเป็นลักษณะทางกายภาพทางลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพ ลักษณะทาง สังคมที่น่าเชื่อถือหรือสามารถเข้าสังคมได้อย่างง่ายดายมีสติปัญญา

2) Leadership is an ability โดยทั่วไปแล้วผู้นำแต่ละคนจะมีความสามารถที่ แตกต่างกันถ้าหากได้รับการพัฒนาความสามารถให้ดีขึ้นสามารถครองใจผู้คนโดยจูงใจให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จะทำให้เกิดความสามารถในการเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี

3) Leadership is a skill ผู้นำทุกคนสามารถพัฒนาทักษะภาวะผู้นำได้ด้วยการพัฒนาทักษะต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเกิดการเรียนรู้จากผู้อื่น ประสบการณ์

4) Leadership is a behavior การที่ผู้นำมีพฤติกรรมในการแสดงออกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่พบเจอโดยสามารถสังเกตจากพฤติกรรมจากการทำงาน และพฤติกรรมที่ได้จากกระบวนการทำงาน

5) Leadership is a relationship ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อกันเกิดการร่วมมือกันเกิดการกระทำหรือกิจกรรมหรือการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

6) Leadership is an influence process การกระทำที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่เพียงมีแต่การกระทำของผู้นำเพียงอย่างเดียวโดยมีองค์ประกอบ คือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์โดยทุกองค์ประกอบมีอิทธิพลต่อกันทั้งสิ้น

พชรพร หงส์นฤชัย (2565) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการบริหารงานเพื่อสร้างแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด และทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันซึ่งภาวะผู้นำจะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบท

โลก ดังนั้น การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยผู้นำที่ดีมีประสบการณ์ สามารถปรับตัวเข้าสถานการณ์พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอโดยได้มีการศึกษา แนวคิด

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบลักษณะการบริหารของผู้นำที่มีการใช้อิทธิพลอำนาจในการบริหารงานและการบริหารคนโดยมีความสามารถในการโน้มน้าวและชักจูงผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงบทบาทภาวะของผู้นำในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันซึ่งผู้นำจะต้องเตรียมพร้อมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกที่เกิดขึ้นอยู่เสมอจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตที่ผ่านมาจนถึงในปัจจุบันพบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำได้มีนักวิชาการต่างๆ ศึกษาวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคสมัยผู้วิจัยจึงสรุปแนวทฤษฎีสำคัญ ๆ ของภาวะผู้นำได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

Irina A. Novikova (2021) ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพของมนุษย์ ซึ่งแนวทางในการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพ โดยกำหนดเป็นรูปแบบพฤติกรรม ลักษณะนิสัย ความคิดและอารมณ์ของผู้นำที่แสดงออกในสถานการณ์ที่มีความหลากหลาย

พชรพร หงส์นฤชัย (2565) ทฤษฎีนี้ริเริ่มในปี ค.ศ. 1930 โดยศึกษาจากลักษณะของผู้นำที่ดีเป็นแบบใดลักษณะความแตกต่างของแต่ละผู้นำในบางครั้งผู้นำคือบุคคลที่เกิดมามีลักษณะคุณสมบัติและความสามารถที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจะมุ่งเน้นศึกษาและสำรวจคุณลักษณะของผู้นำที่โดดเด่นและประสบ ความสำเร็จ โดยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะที่แตกต่างจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

- 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกทั่วไปของผู้นำ
- 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับงาน
- 3) บุคลิกของผู้นำทางด้านจิตใจและปัญญา
- 4) คุณลักษณะของผู้นำด้านการสังคม
- 5) แรงจูงใจในการทำงาน

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory)

Raveen Purohit (2021) ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำในช่วงปลายทศวรรษ 1950 โดย B.F. อธิบายว่า พฤติกรรมจะได้รับการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างความสัมพันธ์กับสิ่งเร้าในสิ่งแวดล้อมหลักสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ การปรับสภาพของผู้ปฏิบัติงาน โอกาสที่พฤติกรรมจะเกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นในการศึกษาแนวทางพฤติกรรมของผู้นำโดยเน้นที่ลักษณะการกระทำและวิธีการดำเนินการซึ่งจะสะท้อนถึงความมุ่งมั่น และความเห็นเลิศที่ได้รับผลกระทบเชิงบวกจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทฤษฎีนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) พฤติกรรมการทำงานซึ่งจะสะท้อนถึงความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์และบรรลุผลสำเร็จของผู้นำ
- 2) พฤติกรรมด้านความสัมพันธ์มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับ ลักษณะการสื่อสารโต้ตอบของผู้นำความรู้สึกสบายใจของทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อสื่อสารกัน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational and Contingency Theory)
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้รับการพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1958 โดย Fred

Fred R. David (2011) มีการศึกษาวิจัยที่วิเคราะห์จากประสิทธิผลของผู้นำในกองทัพ สันนิษฐานว่าความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับ การกระทำและความสามารถของผู้นำในการควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้นต่อมาทฤษฎีได้ถูกพัฒนามาอย่างต่อเนื่องโดยนักจิตวิทยา Blanchard and Hersey ได้อธิบายว่าแทนที่สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของผู้นำแต่ผู้นำก็มีความสามารถเช่นเดียวกันที่สามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ซึ่งหลักของทฤษฎีนี้จะเน้นการศึกษาที่ สภาพแวดล้อมในองค์กรและด้านการบริหารจัดการของการเป็นผู้นำ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

Donald (2004) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเป็นภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงระบบการบริหารจัดการที่ช่วยในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสามารถยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรและพัฒนาระบบภายในองค์กรภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นภาวะผู้นำที่มีการผสมผสานแนวคิดโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับบุคคล 2) ระดับกลุ่ม 3)

ระดับองค์การ และ 4) ระดับสังคม ภาวะผู้นำในทฤษฎีเชิงบูรณาการ ต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานและผู้ได้บังคับบัญชาในทุกระดับผู้นำต้องมีความสุภาพอ่อนน้อมซื่อตรงมุ่งมั่นตั้งใจต่อการทำงาน

สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่สำคัญสามารถแบ่งออกเป็น 4 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยแต่ละทฤษฎีมีแนวคิดและจุดเน้นในการอธิบายความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน แต่ล้วนมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจบทบาทของผู้นำในการบริหารจัดการองค์การ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ มุ่งศึกษาลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ทำให้มีความเหมาะสมกับการเป็นผู้นำ โดยพิจารณาจากบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย ความคิด ความสามารถ และอารมณ์ที่แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีคุณลักษณะโดดเด่นมักสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่ผู้ร่วมงานได้ ดังนั้น คุณลักษณะของผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานและการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ มุ่งเน้นศึกษาการกระทำ วิธีการปฏิบัติงาน และรูปแบบการบริหารจัดการของผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เน้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยเชื่อว่าความสำเร็จของผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นแนวคิดที่นำองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำหลายแนวทางมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน โดยตระหนักว่าการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพิจารณาทั้งคุณลักษณะของผู้นำ พฤติกรรมการนำ และความเหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำจึงต้องสามารถบูรณาการความรู้ ความสามารถ และวิธีการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก้องภพ ชันติพงศ์พันธุ์ (2561) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะ พฤติกรรมในการกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าปฏิบัติ กล้าเผชิญความท้าทายโดยมีความสามารถในการ บริหารความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อยู่เสมอ รวมถึงการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองในระดับที่สูงขึ้น

สุเมธ บุญมะยา (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีความต้องการที่จะกระตุ้นความพยายามของผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดขึ้นมากกว่าที่คาดหวังหรือไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้นำจะมีอิทธิพลโดยตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำอันเป็นประโยชน์โดยผ่านพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” ดังองค์ประกอบต่อไปนี้

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

สิริพัชร งามไตรไร (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีผลโดยสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติรวมถึงการยกระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติให้สูงขึ้นจนสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายเอาไว้

ชินภัทร เจริญรัตน์ (2566) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่มี อิทธิพลต่อผู้ตามโดยการสร้างความสัมพันธ์เพื่อยกระดับแรงจูงใจมุ่งความสนใจไปที่ความต้องการเน้นความต้องการของผู้ตามให้พัฒนาความต้องการที่สูงขึ้นโดยการตั้งศักยภาพของผู้ตามให้ได้สูงสุดส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเน้นให้ผู้ตามเกิดความพยายามมากกว่าความคาดหวังตามปกติให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

สิริพัชร งามไตรไร (2565) จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่สามารถใช้ในการอธิบายได้ครอบคลุมทั้งผู้นำแบบรายบุคคลไปจนถึงระดับผู้นำทั้งองค์กรโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมุ่งเน้นไปที่ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ภายในองค์กร แต่ในแต่ละกระบวนการนั้นจะมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาทฤษฎีนี้จึงได้รับการยอมรับเนื่องจากมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มักเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ James MacGregor Burns

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการเสนอแนวคิดครั้งแรกโดยผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นผู้นำโดย James MacGregor Burns ซึ่งความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสังเกตเห็นได้เมื่อผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันและมีแนวโน้มการพัฒนาแรงจูงใจไปสู่ในระดับที่สูงขึ้นด้วยวิสัยทัศน์และบุคลิกภาพของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเปลี่ยนความคาดหวังการรับรู้และแรงจูงใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass

ต่อมานักวิชาการ Bernard M. Bass ได้ขยายแนวคิดดั้งเดิมของ James MacGregor Burns ต่อเพื่อพัฒนาทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกำหนดได้ตามผลกระทบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะได้รับความไว้วางใจความเคารพและความชื่นชมจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized/Charisma Influence)

หมายถึงความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ที่สามารถดึงดูดได้อย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงความมั่นใจรู้ถึงจุดมุ่งหมายของตนเองมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและความคิด ผู้นำจะมีคุณลักษณะพิเศษทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจสามารถดึงดูดให้เป็นที่ยอมรับและให้ความเคารพแก่ผู้นำ และมีอิทธิพลที่ทำให้ผู้ตามคล้อยตาม Weber นิยามนี้ว่าเป็น “ความสามารถพิเศษ” ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักถูกมองว่าเป็นแรงจูงใจเชิงบวก

2) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง

การพิจารณาเป็นรายบุคคลเป็นการที่ผู้นำเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและสามารถเป็นผู้ให้คำแนะนำผู้นำสามารถรับฟังข้อคิดเห็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงให้การสนับสนุนและเอาใจใส่สถานการณ์และภูมิหลังของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละรายเมื่อผู้นำสามารถพิจารณาเป็นรายบุคคล จะทำให้ผู้นำได้ตระหนักถึงความสามารถเฉพาะตัวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละราย สามารถสนับสนุนให้เกิด

การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่สำคัญรวมถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาที่จะพัฒนาต่อไปทำให้ทราบแรงจูงใจที่แท้จริง

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง อิทธิพลของผู้นำต่อความคิดของผู้ตามการที่ผู้นำสามารถวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การดำเนินงานโดยเป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นประสิทธิผล พฤติกรรมการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาทางแก้ไขที่มีความแตกต่างโดยใช้ความคิดความเชื่อ และค่านิยมทำให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจสามารถมองเห็นปัญหาเป็นความท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่แก้ไขและพัฒนาแนวทางได้ดียิ่งขึ้น (Bernard, 2005)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio

รัตติยา บุญยืม, จินต์ วิภาตะกมล และสุทธนู ศรีไสย์ (2562) ในปัจจุบันทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบล และอวอลิโอ (Bass and Avolio) ที่อธิบายว่าภาวะนี้เป็นภาวะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับที่สูงกว่าความสนใจและความต้องการของตนเองโดยผู้นำมีอิทธิพล ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น มีองค์ประกอบ สำคัญ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็นแบบอย่างสำหรับบุคลากรเนื่องจากบุคลากรเห็นผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีสามารถไว้วางใจเชื่อถือและเคารพผู้นำจึงสามารถเลียนแบบผู้นำตั้งอุดมคติไว้เพื่อเป็นต้นแบบแนวทางในการปฏิบัติงาน

2) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) นับเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรแต่ละคนส่งเสริมความสัมพันธ์ที่สนับสนุนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปิดโอกาสให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรรู้สึกอิสระสามารถแบ่งปันความคิดและเพื่อให้ผู้นำสามารถรับรู้ได้ รวมถึงการมีส่วนร่วมที่เป็นเอกลักษณ์ลักษณะเฉพาะของบุคลากรแต่ละบุคคล

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำไม่เพียงแต่ มีความท้าทายของสถานะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านของการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ในบุคลากรผู้นำต้องสนับสนุนให้บุคลากรเกิดแนวคิดวิธีโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้และกระทำสิ่งต่าง ๆ

4) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถอธิบายให้บุคลากรทราบได้ และผู้นำยังสามารถช่วยให้บุคลากรมีความทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานสามารถสร้างแรงจูงใจเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเชิงบวกต่อผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยมีลักษณะพฤติกรรมในการสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาให้เกิดแนวคิดมุมมองการทำงานในรูปแบบใหม่โดยในปัจจุบันทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดคือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio ซึ่ง ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- 2) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)
- 4) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์

วชิราพร บุณนท์ (2565) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนด ทิศทางในการทำงานขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบลดความเสียเปรียบในการแข่งขัน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายได้อย่างชัดเจนสร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยจะนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ปฏิบัติภายในองค์กรนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่องค์กรกำหนดตั้งไว้

สมส่วน สว่าง (2561) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ นับว่าเป็นการบริหารงานแบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างหนึ่งมีรูปแบบวิธีการบริหารจัดการโดยอาศัยกลยุทธ์ในการบริหารงานเป็นหลักเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีการบูรณาการแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานมีตัวชี้วัดในการประเมินอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสามารถ

สะท้อนผลลัพธ์และผลการดำเนินงานที่ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล โดยได้การบริหารงานแบบมุ่งผลลัพธ์ตามหลักแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5 Ps Mintzberg มี 5 องค์ประกอบที่สำคัญ

- 1) การวางแผนการดำเนินงาน (Plan) ซึ่งเป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร
- 2) แผนการดำเนินงาน (Pattern) เป็นรูปแบบแผนการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา
- 3) การจัดวางตำแหน่งขององค์กร (Position) เป็นการระบุตำแหน่งขององค์กร
- 4) มุมมองขององค์กร (Perspective) เป็นการเน้นความสำคัญภายในองค์กร การสร้างวัฒนธรรม เอกลักษณ์หรือค่านิยมขององค์กรที่ทุกระดับร่วมกันยึดถือ
- 5) การบริหารที่เหนือกว่า (Ploy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

ชลธิชา ร่มโพธิ์รี (2562) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรเนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรืออาจนับได้ว่า กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือของการบริหารที่สำคัญขององค์กรการตัดสินใจเลือก กลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมนับเป็นสิ่งที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนด

พรพิมล อุ่นเสียม, โสภณ เพ็ชรพวง และสมคิด นาคขวัญ (2560) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารที่ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรมาช่วยในการกำหนดทิศทางในการบริหารงานองค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสามารถประสบผลสำเร็จขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายซึ่งเป็นหัวใจหลักของการบริหารงานโดยการบริหารงานองค์กรนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ถ้าหากองค์กรขาดกลยุทธ์ที่ดีนั้นก่อให้เกิดความล้มเหลวการดำเนินงานหากไม่มีแผนรองรับกับบริบทสภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Fred R. David ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพราะการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จต้องเริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีเหมาะสมกับบริบทและมีประสิทธิภาพ

2) การนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นขั้นตอนกระบวนการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล

3) การประเมินกลยุทธ์ เป็นการประเมินและตรวจสอบขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นุชจรินทร์ ปิ่นทอง และมณฑา จำปาเหลือง (2559) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารให้สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมและสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะการเน้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายในองค์กรอย่างการจัดโครงสร้างภายในองค์กรการปรับเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

สลิลรัตน์ พลอยประดับ (2561) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการบริหารงานขององค์กร เพื่อสามารถส่งเสริมพัฒนาศักยภาพขององค์กรได้โดยมีปัจจัยที่หลากหลาย เช่น ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการองค์กร การเรียนรู้ภายในแรงจูงใจในงานของผู้ปฏิบัติงานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมขององค์กร

จากการศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่องค์กรใช้ในการวางแผน และดำเนินการภายในองค์กรโดยเริ่มต้นจากกำหนดวิสัยทัศน์ไปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงการ ประเมินผล ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถดำเนินองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วย 5 กระบวนการสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Setting the Vision and Mission)

เริ่มจากกระบวนการการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่งสามารถอธิบายถึงตำแหน่งบทบาทขององค์กรในอนาคตได้ในส่วนของพันธกิจจะต้องระบุถึงวัตถุประสงค์หลักและค่านิยมขององค์กรซึ่งการกำหนดตัวแปรเหล่านี้จะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์สำหรับกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดได้

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (External and Internal Analysis) เป็นขั้นตอนในการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในได้อย่างครอบคลุมสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วนสามารถประเมินทรัพยากรขององค์กรความสามารถของผู้ปฏิบัติ รวมถึงข้อจำกัดภายในขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์แล้วแต่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ และการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ

4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) หลังจากกระบวนการกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มนำไปสู่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่นการตรวจสอบได้ว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นสอดคล้องกับการดำเนินการขององค์กรการดำเนินการตามกลยุทธ์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

5. การประเมินและการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ขั้นตอนนี้จะเป็นการเน้นย้ำการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และปรับกลยุทธ์ตามความจำเป็นตามประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (KPI) วัดความสำเร็จและ นำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยจำเป็นต้องให้มีการประเมินและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ Fred R. David

Fred R. David (2011) นับว่าเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงในด้านทฤษฎีของการบริหารเชิงกลยุทธ์นับตั้งแต่ปี 1986 ซึ่งได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถนิยามได้ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์แห่ง การกำหนดกลยุทธ์การนำไปปฏิบัติและการประเมินการตัดสินใจกลยุทธ์ที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้รวมถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้ยังมุ่งเน้นไปที่การบูรณาการการบริหารจัดการองค์กรรวมภายในองค์กรเพื่อการบรรลุประสพผลสำเร็จโดยประกอบด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์นี้จะรวมไปถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์ และภารกิจสามารถกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร และระบุโอกาสและภัยคุกคามภายนอกขององค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายระยะยาวสร้างทางเลือกกลยุทธ์และดำเนินการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพการตัดสินใจทางเลือกกลยุทธ์จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะมีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบกับองค์กร

2) กลยุทธ์การนำไปปฏิบัติ การดำเนินการตามกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติเป็นการให้บุคลากรทุกระดับยึดถือไว้ไปปฏิบัติอย่างมีวินัยในการดำเนินขั้นตอนนี้ในบางครั้งจะขึ้นอยู่กับความสามารถของนำที่มีความสามารถการจูงใจบุคลากรในองค์กรได้ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลต่อบุคลากรในองค์กรทุกระดับ

3) การประเมินกลยุทธ์ ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการประเมินกลยุทธ์เพื่อทราบว่าเมื่อใดที่กลยุทธ์ที่กำหนดนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพื่อก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนในอนาคต เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหลักการประเมินกลยุทธ์พื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ประการกิจกรรมได้แก่

- การวิเคราะห์บททวนสภาพแวดล้อมเพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับกลยุทธ์

ปัจจุบัน

- การวัดประสิทธิภาพของกลยุทธ์

- การดำเนินการแก้ไขจำเป็น เมื่อต้องมีการประเมินกลยุทธ์

ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5Ps ของ Henry Mintzberg

สมส่วน สว่าง (2560) ได้อ้างแนวความคิดของ Mintzberg นับว่าเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยทฤษฎีนี้ ถือกำเนิดขึ้นในปี 1987 ได้อธิบายถึงว่า อิทธิพลเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการบริหาร คือ กลยุทธ์ 5Ps ซึ่งถูกพัฒนาให้ตรงกับทิศทางเป้าหมายและบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงเกี่ยวกับการวางแผนเพียงอย่างเดียวกลยุทธ์นั้นสามารถเกิดได้จากการเรียนรู้จากการกระทำในอดีตการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม และการนำมุมมองที่เป็นเอกลักษณ์มาใช้โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายซึ่งมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ด้านการวางแผน (Plan) หมายถึง การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดว่าองค์กรมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุอย่างไร การกำหนดแผนไว้เพื่อแนวทางในการปฏิบัติงานล่วงหน้า เป็นแนวทางในการดำเนินการขององค์กรในทิศทางเฉพาะ
- 2) ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า หมายถึง การเตรียมความพร้อมทั้งกลยุทธ์ หรือการกระทำเฉพาะที่ออกแบบมาบรรลุผลสำเร็จเกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ กลยุทธ์การบริหารนี้สามารถมองได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานที่กว้างขึ้นพร้อมรับกับสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนได้อยู่เสมอ
- 3) ด้านแบบแผนการดำเนินงาน (Pattern) หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้องกันขององค์กรในบางครั้งองค์กรอาจไม่มีกลยุทธ์ที่เป็นทางการ แต่การกระทำและการตัดสินใจที่สอดคล้องกันส่งผลให้เกิดกลยุทธ์โดยพฤตินัย ซึ่งสร้างรูปแบบที่สามารถสังเกตและรับรู้ รูปแบบได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 4) ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร (Position) หมายถึง วิธีที่องค์กรวางตำแหน่งขององค์กรให้มีความเหมาะสมสภาพแวดล้อมการสร้างคุณค่าขององค์กร
- 5) ด้านมุมมองขององค์กร (Perspective) หมายถึง การพิจารณาสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร โดยการกำหนดค่านิยมความเชื่อ และวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรองค์กรสามารถรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมทุกด้าน ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพประกอบ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามทฤษฎี Henry Mintzberg

ที่มา: BiteSize Learning, Mintzberg's 5 P's of Strategy, accessed November, 2024,

<https://www.bitesizelearning.co.uk/resources/5-ps-for-strategy-mintzberg>

จึงสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบแนวทางที่องค์กรใช้ในการวางแผน และดำเนินการภายในองค์กรโดยเริ่มต้นจากกำหนดกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลรวมถึงการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกระดับจะต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จโดยหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5Ps ได้ถูกพัฒนาให้ตรงกับทิศทางเป้าหมายและบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ

- 1) ด้านการวางแผน (Plan)
- 2) ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า (Ploy)
- 3) ด้านแบบแผนการดำเนินงาน (Pattern)
- 4) ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร (Position)
- 5) ด้านมุมมองขององค์กร (Perspective)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี ข้างหน้า วางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์

นฤมล สุภาพทอง (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มองการณ์ไกลในการสร้างและพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

เชวงศักดิ์ พฤษทเวศ (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการของอิทธิพลผู้นำมีต่อบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อการบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่ครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และ

วิธีการ (Means) โดยการกำหนดทิศทางขององค์กร การวางแผนหรือการสร้างทางเลือก การนำไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมหรือการประเมิน

Rowe (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นความสามารถใช้อิทธิพลสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นการสร้างศักยภาพให้กับองค์กรในระยะยาว

Robbins and Coulter (2003) เป็นกระบวนที่ผู้นำมีการจัดการเชิงกลยุทธ์รวมถึงเป็นทักษะที่เกิดจากประสบการณ์และความอาวุโส มีความรอบรู้ (Wisdom) และมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการวางแผนการดำเนินงาน สามารถตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่มีความหลากหลายและไม่แน่นอน

Dubrin (2004, p. 43) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการกำหนดทิศทางขององค์กรกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การแข่งขันในศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนท้าทาย เต็มไปด้วยโอกาสและภัยคุกคามภายใต้สภาพแวดล้อมที่คาดเดาได้ยาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสามารถนำความเจริญก้าวหน้าและเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กรได้ (Ireland and Hitt, 2007, p. 43) ผู้นำองค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2550) ลำดับต่อไปผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลจากทัศนะของนักวิชาการและจากผลงานวิจัย เพื่อไปสังเคราะห์และกำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Robbins and Coulter (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกระบวนการเชิงกลยุทธ์ 8 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวางแผน (Planning) การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ขั้นที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ขั้นที่ 5 การกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน ขั้นที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์นำไปปฏิบัติ (Implementation) ขั้นที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและควบคุมหรือประเมินผล (Evaluation) ขั้นที่ 8 การประเมินผลงาน ซึ่งจะเห็นว่าการดำเนินกระบวนการเชิงกลยุทธ์จะเน้นการวางแผน แต่หากการวางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดีแล้วมิได้นำไปปฏิบัติ หรือประเมินผลอย่างเหมาะสม

องค์การก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าทุกระบวนการต่างก็มีความสำคัญและต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

(Identify Current Mission, Objective Strategies) การสำรวจและทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์การพันธกิจจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์การจะได้ยึดเป็นหลักในขอบเขตของสินค้าหรือบริการขององค์การ ส่วนเป้าหมายปัจจุบันขององค์การจะทำให้ทราบถึงรายละเอียดของพันธกิจที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้สอดคล้องของกลยุทธ์กับเป้าหมายขององค์การ และพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ว่าควรมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the Environment)

คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์การอย่างถูกต้องทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) ซึ่งได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment) เช่น ผู้รับบริการ วัตถุดิบ คู่แข่ง กลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาแนวโน้ม (Trends) ของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อให้เป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค (Identify Opportunities and Threats)

เป็นขั้นตอนที่มีผลมาจากขั้นตอนที่ 2 เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกแล้วหากผลกระทบต่อองค์การเป็นลบ (Negative) แสดงว่าเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อองค์การแต่อย่างไรก็ตามสถานการณ์เดียวกันอาจเป็นโอกาสต่อองค์การหนึ่งแต่เป็นอุปสรรคต่ออีกองค์การหนึ่งก็ได้ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์การอาจมีสิ่งแวดล้อมภายใน คือ ทรัพยากรขององค์การแตกต่างกัน หรือความสามารถในการจัดแตกต่างกันบางครั้งแนวโน้มของสถานการณ์เดียวกันอาจมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์การเดียวกันทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กัน

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ

(Analyzing the Organization's Resources and Capabilities) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม

ภายในองค์การ (Internal Environment) เช่น พิจารณาทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ของพนักงานขององค์การ ผลิตภัณฑ์ (Product) สถานะทางการเงิน (Financial Position) สิ่งแวดล้อมภายในองค์การจะเป็นกรอบกำหนดความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การอย่างหนึ่ง องค์การที่มีความสามารถเด่น (Core Competencies) ทางใดทางหนึ่ง เช่น ทักษะความชำนาญเทคโนโลยี เงินทุน เหนือองค์การอื่นใดจะเป็นอาวุธ (Competitive Weapons) ที่สร้างได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์การธุรกิจปัจจุบันจึงพยายามสร้างความสามารถเด่นที่คู่แข่งไม่อาจมีหรือเทียบเทียมได้

ขั้นที่ 5 การกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อน (Identifying Strength and Weakness) จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 หากองค์การมีสิ่งแวดล้อมภายในที่ดีเด่นหรือเหนือกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หมายถึง องค์การนั้นมีจุดแข็ง (Strength) แต่หากสิ่งแวดล้อมภายในด้อยกว่าคู่แข่งจะเป็นจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การมีจุดแข็งต้องรักษาไว้ให้มีอยู่ โดยตลอดขณะเดียวกันต้องแก้ไขจุดอ่อนหรือพยายามปรับเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งให้ได้ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การ (Organization's Culture) ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งขององค์การที่เป็นบุคลิกภาพ (Personality) ที่สะท้อนค่านิยม ความเชื่อร่วมกันของคนในองค์การ อาจเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์การได้ เช่น หากวัฒนธรรมองค์การมีผลทำให้พนักงานมีความสามัคคีภักดีต่อองค์การร่วมมือกันทำงานหนักเพื่อองค์การก็จะเป็นจุดแข็งแต่หากวัฒนธรรมองค์การที่เคยปฏิบัติมาตลอดไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เช่น การแต่งตั้งพนักงานที่ใช้ระบบอาวุโสอย่างเดียวโดยไม่พิจารณาความสามารถอาจถือเป็นจุดอ่อนขององค์การได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การด้วยหากองค์การใดมีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เหมาะสมอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยเช่นกัน

ขั้นที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies) องค์การทั้งหลายจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ระดับองค์การระดับกลุ่ม และระดับหน้าที่การกำหนดกลยุทธ์จะดำเนินการตามขั้นตอนการตัดสินใจผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลากหลาย แล้วเลือกกลยุทธ์ที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และต้องพยายามผนวกกลยุทธ์ให้เข้ากันได้กับกลยุทธ์อื่น ๆ ขององค์การ และต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากจุดแข็งและ โอกาสเหนือคู่แข่งโดยพยายามให้เกิดความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (Sustainable)

ขั้นที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies) กลยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติแม้ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใดหากไม่มีการปฏิบัติ

อย่างเหมาะสมก็ไม่เกิดประโยชน์อะไรต่อองค์การ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์การทำงานเป็นทีมการจูงใจและความเป็นผู้นำ

ขั้นที่ 8 การประเมินผลงาน (Evaluating Results) เพื่อให้ทราบว่าการกลยุทธ์ (Strategies) ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใด มีความคลาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติจริงตรงไหน ควรต้องมีการปรับแก้อย่างไร กระบวนการประเมินผลงานหรือการควบคุม (Control Process) ซึ่งเป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนหากมีการเบี่ยงเบนจากแผนต้องดำเนินการแก้ไข ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุมแม้เป็นผู้บริหารในส่วนงานหรือกิจกรรมย่อยๆ ในแผนก็ตาม

Cholonel Stephen (2004) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทหน้าที่สำคัญคือ 1) มีทักษะการกำหนด (Skill) 2) มุ่งเน้นวิสัยทัศน์ (Provides Vision and Focus) 3) มีความเชี่ยวชาญในการควบคุมและสร้างผู้นำอื่น (Musters Command And Peer Leadership Skills) กระตุ้นผู้อื่นให้คิดและแสดงออก (Inspires Other to Think and Act) 4) มีเป้าหมาย (Coordinates ends) วิธีการ (Ways) และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน (Means) 2.3 Ireland and Michael (2005, pp. 63-77) ได้ศึกษาสัมฤทธิ์ผลและ การคงไว้ซึ่งกลยุทธ์ที่สมบูรณ์แบบในศตวรรษที่ 21 “บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์” (The Role of Strategic Leadership) พบว่า ลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์คือมีความสามารถในการประเมินการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุมว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ในส่วนขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่แน่ชัดและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) การคงไว้ซึ่งกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การประเมินและ ดำรงไว้ซึ่งกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล 5) ให้ความสำคัญกับหลักจริยธรรม และ 6) แสดงให้เห็นความสมดุลของการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

Hill and Jones (2008) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้

1. มีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ (Clarity of vision) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการพิจารณาภาพรวมขององค์การและบริบทเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวหรือ

วิสัยทัศน์ขององค์การหากผู้นำซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางไม่สามารถระบุเป้าหมายในอนาคตได้อย่างชัดเจนให้แก่บุคลากรความล้มเหลวในการจัดการเชิงกลยุทธ์ย่อมเกิดขึ้นได้เพราะทุกคนมีความเข้าใจในเป้าหมายที่แตกต่างกันดังนั้นผู้นำจึงต้องสร้างความชัดเจนในเชิงเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารภาพในอนาคตขององค์การรวมถึงคุณค่าภายใต้วิสัยทัศน์นั้นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้และตระหนัก รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีความเข้มแข็ง

2. ผู้นำต้องสามารถระบุตัวแบบธุรกิจ (Articulation Business Model) โดยผู้นำต้องแสดงให้เห็นแนวทางหรือกลยุทธ์ขององค์การที่จะใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ได้ เช่น การใช้เครือข่ายของการพัฒนาท้องถิ่นเป็นฐานในการระดมทรัพยากรเชิงบูรณาการการประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปากเพื่อเพิ่มยอดขายในกลุ่มแม่บ้านเป็นต้นแสดงให้เห็นว่าองค์การจะดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนได้ผลต่อเนื่องจนบรรลุวิสัยทัศน์

3. ผู้นำต้องสามารถสร้างความผูกพันต่อภารกิจ (Commitment) แก่ผู้ปฏิบัติเนื่องจากความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลคือการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติตระหนักในคุณค่าของเป้าหมายและการเชื่อมโยงประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายกับผลตอบแทนของหน่วยงานย่อยและบุคคล

4. ผู้นำต้องสามารถให้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Being Well Informed) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา กลยุทธ์ขององค์การจึงต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้นำจึงต้องมีข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลของสถานการณ์

5. ผู้นำต้องมีความตั้งใจจริงที่จะมอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ (Willingness to Delegate and Empowerment) สืบเนื่องจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมากซึ่งผู้ปฏิบัติต้องมีอำนาจในการบริหารและตัดสินใจใช้ดุลยพินิจในระดับหนึ่ง เพื่อให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานผู้นำที่ไม่มอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือมอบแต่ไม่เพียงพอจะทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในช่วงของการปฏิบัติมีอุปสรรค

6. ผู้นำต้องฉลาดในการใช้อำนาจ (Astute Use of Power) คือ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เพียงพอต่อความต้องการของทุกหน่วยงานเพื่อให้เกิด

ความสมดุลของการดำเนินงานและสร้างความผูกพันและการทำงานที่เชื่อมโยงกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ

เชวงศักดิ์ พฤษเทพ (2553) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดทิศทางของ องค์การ 2) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง วิธีการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์จะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์การที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจในระดับสูงความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติ และความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหารซึ่งเป็นการกำหนดการดำเนินการระยะยาวขององค์การการจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การหรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ (functions of Management) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำไปปฏิบัติ (Leading) และการควบคุมการปฏิบัติการ

3. ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การโดยครอบคลุมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐานได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

สืบบงศ์ กาพวงค์ (2554) ได้สังเคราะห์และจำแนกคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพภายใต้แนวคิดบทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแนวคิดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลที่สะท้อนทั้งลักษณะของขอบข่ายความรับผิดชอบและสมรรถนะ (Competency) ที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์พึงมีจากแนวคิดของนักวิชาการประกอบด้วย Boal and Hoolijberg (2000); Davies and Davies (2006); Gandz (2006); และ Cross and other

(2008) โดยแบ่งคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลออกเป็น 5 คุณลักษณะ ดังนี้

3. สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้ กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถเห็นภาพในอนาคตอย่างชัดเจนสามารถคาดการณ์บริบทของการแข่งขันโอกาสและอุปสรรคขององค์กรได้อย่างแม่นยำเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายระยะยาวขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย และสร้างคุณค่าเป็นที่รับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของวิสัยทัศน์ จนเกิดเป็นความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้องในอันที่จะยึดถือวิสัยทัศน์นั้นเป็นหลักแห่งคุณค่า

4. สามารถพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล เนื่องจากกลยุทธ์เป็นแนวทางการบรรลุวิสัยทัศน์ที่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กรหรือเป็นการดำเนินการในแนวทางที่องค์กรใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลตอบแทนสูง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถระบุและมีความเข้าใจถึงสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรสามารถเข้าใจบริบทสภาพแวดล้อมของการแข่งขันสามารถมองภาพรวมของการแข่งขันการดำเนินงานจุดแข็งจุดอ่อนที่มีความซับซ้อนของเหตุการณ์ความทับซ้อนในความเป็นเหตุและผลสามารถสังเคราะห์หรือคิดเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรได้เปรียบเป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนความต้องการของประชาชนหรือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรน้อย เพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร

5. สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์นั้นต้องถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและทรัพยากรของหน่วยงานต่างๆ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีสมรรถนะในการประสานกิจกรรมเพื่อนำมาขับเคลื่อนกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำต้องทราบถึงข้อกำหนดระเบียบและวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยย่อย มีความสามารถในการวินิจฉัยตัดสินใจลำดับการใช้ทรัพยากรและจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องตลอดจนสามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างสมดุลไม่เน้นแต่งานพัฒนาโดยละเลยการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรหรือผลตอบแทนทางการเงิน

6. สามารถสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่ตั้งอยู่บนการยอมรับอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กร การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ผลที่คาดหวังผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

ต้องมีความฉลาดในการใช้อำนาจและมีความฉลาดทางสังคมเพื่อกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจจริงในการมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานบนฐานของจริยธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าของการดำเนินงานในบริบทสังคมที่พิสูจน์ความตั้งใจจริงและความจริงใจจากจริยธรรมของผู้นำ สุดท้ายผู้นำต้องไม่ละเลยต่อการพัฒนาทุนทางสังคม ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

7. สามารถพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การจัดการ เชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับปฏิบัติจำนวนมาก ซึ่งทุกคนมีความสำคัญต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จซึ่งเป็นผลมาจากบุคลากรของแต่ละฝ่ายขาดความรู้ ขาดความเข้าใจ ขาดความผูกพัน และขาดทักษะในการจัดการเชิงกลยุทธ์ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมและให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

Dubrin (2004, pp. 333-336) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติ โดยรวมคุณลักษณะทั้งของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกันโดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูงการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่าการคิดเชิงระบบเป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ด้านความเข้าใจ

1. ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน
2. การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับ

3. การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับโดยแต่ละระดับนั้นก็มีความแตกต่างในเรื่องของตัวแทน และทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจ ข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้

4. ผู้จัดการที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหามากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยังการได้เข้าตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

5. นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถในการจินตภาพเพื่อรับมือกับปัญหาซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในการด้านความคิดความเข้าใจ และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็มีความสำคัญอีกเช่นกันเพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไปและการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไขก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้านการจินตภาพ

ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถ กำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อยซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมายุ่งยากอย่างไรก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้อง อาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็น เรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดัง นั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถ ทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์

อนาคตใหม่ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง แนวความคิดเชิงปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถามเช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุดบริการที่ดีที่สุด ฯลฯ วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไปองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว
2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและ ความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
3. นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่ และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ
4. แบบกว้างๆ ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
5. แบบเจาะลึกลงรายละเอียด ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องหนึ่งก็ได้
6. การเผชิญความเสี่ยง ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยง่ายตาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ ลักษณะนี้ จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น
7. การทำไร โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร

จากนิยามความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ข้างต้น สรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยคุณลักษณะบทบาทและความสามารถของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในงานวิจัยนี้ภาวะผู้นำเชิง

กลยุทธ์ หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีคุณลักษณะที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ ให้มีคุณภาพมีจำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง การนำบริบทและภาพรวมขององค์การการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดพันธกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานทั้งในระยะสั้น ระยะยาว ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก ได้แก่ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกาภิวัตน์ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์การ ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แก่ผู้ปฏิบัติได้รับรู้

2. การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล หมายถึง การนำผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส และผลการวิเคราะห์ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดกลยุทธ์ มาตรฐานและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน กลยุทธ์ที่กำหนดสะท้อนความต้องการของผู้รับบริการ และช่วยให้องค์การใช้ทรัพยากรน้อยลง

3. การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. การสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความสมดุลโดยคำนึงถึงความสำคัญของระดับกลยุทธ์ การดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทุนทางสังคม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันองค์กรของบุคลากร

ซัลวานา สะซานี (2550) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและองค์กร นับว่าเป็นความรู้สึกที่บุคลากรมีความยินดีในการที่ได้เป็นส่วนหนึ่งหรือส่วนสำคัญขององค์กร เกิดการยอมรับภายในองค์กรมีความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กรเป็น อย่างมาก มีความตั้งใจทุ่มเทความสามารถของตนเองให้แก่องค์กร

ชวนชม พ่วงตระกูล (2559) และภิเชก ชัยนิรันดร์ กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ทัศนคติสำคัญในการดำเนินกิจกรรมเพื่อร่วมกันบรรลุวัตถุประสงค์ให้เกิดผล และเป็นตัวเชื่อมให้บุคลากรในองค์กรให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งในปัจจุบันองค์กรต้องให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลเนื่องจากบุคลากรแต่ละบุคคลมีความรู้สึกเป็นของตนเอง และเมื่อทำงาน ร่วมกันย่อมมีความคิดเห็นต่อการทำงาน และวิธีการทำงานที่แตกต่างกันซึ่งสิ่งที่จะส่งผลต่อองค์กรต้องที่มีความสำคัญ คือ ความผูกพันต่อองค์กร

กิริติกร บุญส่ง (2561) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรเป็นการทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข บุคลากรมีความรู้สึกรักและ แสดงพฤติกรรมที่ดีต่องานยอมรับและทุ่มเทแรงกายให้แก่องค์กรร่วมสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายขององค์กรซึ่งการดำเนินงานขององค์กรนั้นจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละบุคคลสามารถแสดงศักยภาพได้สูงสุดมุ่งเน้นการสร้าง ความผูกพันองค์กรของบุคลากรต่อองค์กรซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักที่สำคัญขององค์กร

อนุดิษฐ์ สุวานไชยกร (2562) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกดีต่อองค์กร รู้สึกรัก รู้สึกภูมิใจต่อองค์กร อยากเอาใจใส่ต่อการทำงาน ยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญหนึ่งของ องค์กร อยากจะอยู่ในองค์กรในระยะเวลายาวนานและตลอดไป ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ องค์กรที่มีได้ด้วยความเต็มใจ โดยลักษณะของความผูกพันองค์กรของบุคลากรต่อองค์กร สามารถวัดระดับ ความผูกพัน โดยทฤษฎีที่ใช้ของ AON Hewitt ประกอบด้วย 3 ลักษณะ ดังนี้

1) Say หมายถึง บุคลากรสามารถกล่าวถึงองค์กรเพื่อนร่วมงานลูกค้าในเชิงบวก

2) Stay หมายถึง บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนาน

3) Strive หมายถึง บุคลากรมีแรงจูงใจ มุ่งมั่น ทุ่มเทการทำงานเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

วีรวิทย์ พูลสวัสดิ์ (2562) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้นำมีความห่วงใยใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของตนเองได้รับการสนับสนุนจากผู้นำโดยผู้นำจะรับฟังความคิดเห็นของตนพร้อมที่ในการช่วยเหลือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างทันทีทันใด

เวทยา ใฝ่ใจดี, สุขยีน เทพทอง และ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (2566) กล่าวว่า ความผูกพัน ต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยวัดจากลักษณะของแต่ละบุคคล ทั้งความรู้สึก ความรู้ สติปัญญา ที่มีความผูกพันต่อองค์กร การแสดงออกทางพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กรล้วนจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยความผูกพันขององค์กรแบ่งเป็น 3S ดังนี้

1) การพูด (Say) นับการกล่าวถึงองค์กรในแง่บวก

2) การคงอยู่ (Stay) ความรู้สึกรักและอยากดำรงตำแหน่งอยู่ในระยะเวลายาวนาน

3) การมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ (Strive) การทุ่มเทเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถหวังให้องค์กรได้เดินในทางทิศทางที่ดี

จากการศึกษาความผูกพันขององค์กรของบุคลากรต่อองค์กร พบว่า การที่องค์กรจะดำเนินการต่าง ๆ เพราะหัวใจหลักขององค์กรนั้น คือ “คน” ดังนั้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรการให้ความร่วมมือกับองค์กรด้วยเต็มใจการพูดถึงในองค์กรในทิศทางที่ดี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตลอดจนการอยากเป็นบุคลากรในองค์กรนั้นตลอดไปล้วนแล้วแต่เป็นความผูกพันขององค์กร ทั้งสิ้น ผู้วิจัยจึงศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร ดังนี้

1. ทฤษฎีความผูกพันบุคลากร Aon Hewitt's Model of Employee Engagement อธิบายว่า ความผูกพันขององค์กรนั้นมาจากการแสดงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นขององค์กร บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะแสดงพฤติกรรม เป็น 3 ลักษณะหรือ 3S ดังนี้

1) Say หรือ “พูด” หมายถึง การที่บุคลากรสามารถกล่าวถึงองค์กรในเชิงบวก การพูดนับว่าเป็นจุดสำคัญของความผูกพันขององค์กร

2) Stay หรือ “อยู่ต่อ” หมายถึง ความปรารถนาของบุคลากรที่จะเป็นต้องการจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรบุคลากรเลือกทำงานในองค์กรนี้ถึงแม้ว่าบุคลากรนั้นมีโอกาสจะ ได้ไปทำงานในองค์กรอื่น ๆ

3) Strive หรือ “มุ่งมั่น” หมายถึง ความตั้งใจทุ่มเทร่างกายแรงใจเพื่อองค์กร อย่างเต็มศักยภาพหรือมากกว่ามาตรฐานอยู่เสมอ

กุลธิดา ไทยสุริโย (2567) ซึ่งการบรรลุผลลัพธ์ของความผูกพันขององค์กรทั้ง 3 ลักษณะ โดยจะมีแรงขับเคลื่อนความผูกพันองค์กร ทั้งหมด 7 ประการ ดังนี้

1) แบรินด์ (Brand) ชื่อเสียงขององค์กร บรรษัทภิบาลหรือความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

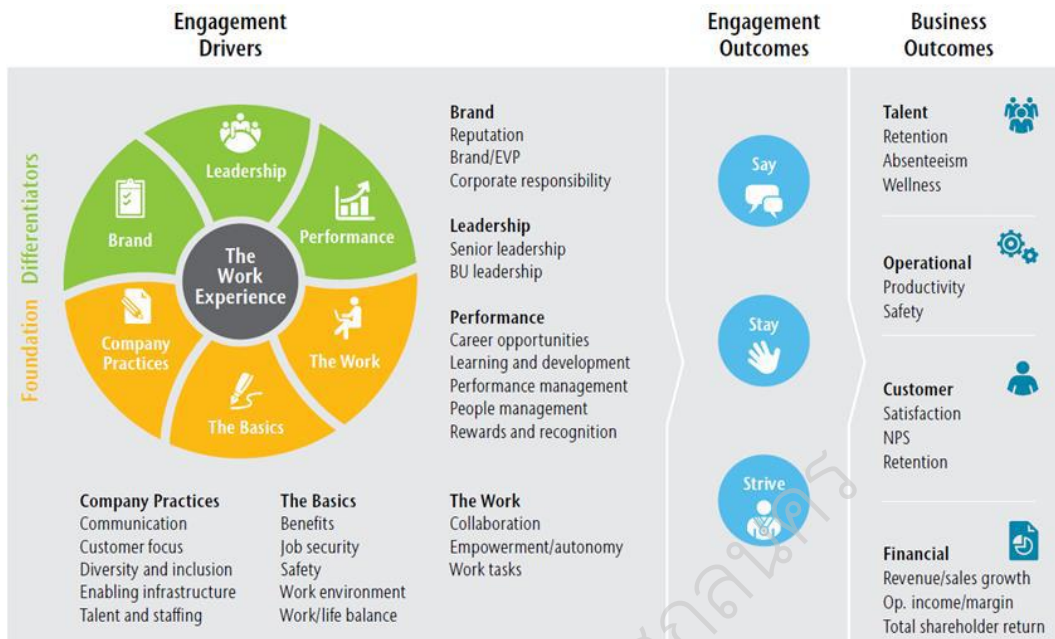
2) ภาวะผู้นำ (Leadership) บทบาทของผู้นำในองค์กร รูปแบบการบริหารงาน ภายในองค์กรของแต่ละระดับ ผู้นำระดับสูง ผู้นำระดับหน่วยงาน ซึ่งสามารถกำหนดนโยบายทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

3) ผลการดำเนินงาน (Performance) โอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพการเรียนรู้และการพัฒนาการจัดการผลการดำเนินงานการบริหารคนผลตอบแทนและการให้ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร

4) งาน (Work) นับเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล การมอบหมาย งานให้อำนาจในการรับผิดชอบในแต่ละงาน ความร่วมมือกันภายในองค์กร บทบาทหน้าที่ ได้รับในการทำงานของแต่ละบุคลากร

5) ความต้องการพื้นฐาน (Basics) ได้แก่ สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย มิตรภาพจากเพื่อนร่วมงาน ความสมดุลการทำงาน (Quality of life) สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลกับส่วนตัวของบุคลากร

6) แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) ได้แก่ แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้คนในองค์กรสามารถปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องมีจุดหมายและดำเนินงาน ในทิศทางเดียวกันรวมถึงการสื่อสารประสานงานภายในองค์กร การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถ การจัดการคนเก่งของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย



ภาพประกอบ 3 แรงขับเคลื่อนความผูกพันที่ส่งผลต่อการบรรลุผลลัพธ์ของความผูกพัน
องค์กร ตามแนวคิด Aon Hewitt (Aon Hewitt, 2015)

ที่มา: Aon Hewitt, “Aon Hewitt’s Model of Employee Engagement,” (2015)

ทฤษฎีความผูกพันองค์กรของ William Kahn

นิยามความผูกพันองค์กร คือ “การควบคุมตัวตนของสมาชิกในองค์กรใน
บทบาทการทำงานมีส่วนร่วมการแสดงออกทางร่างกายความรู้ความเข้าใจ และ
อารมณ์ในระหว่างการแสดงบทบาทซึ่งทฤษฎีความผูกพันของ William Kahn มีรากฐาน
มากจากทฤษฎีของ Elton Mayo ที่พบว่าความสัมพันธ์กับผู้นำและเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพล
ต่ออารมณ์และแรงจูงใจของบุคลากรซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความ
ผูกพันต่อองค์กร

โดยทฤษฎีนี้ได้ศึกษาในเงื่อนไขที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถแสดง “ตัวตน”
(Full-self) ได้อย่างเต็มที่ โดยประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

- 1) ด้านกายภาพ (Physical engagement) การที่บุคลากรมีความพยายาม
ในการทุ่มเททำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ
- 2) ด้านปัญญา (Cognitive engagement) การที่บุคลากรทำความเข้าใจ
ว่าวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรมีทิศทางแบบใด โดยมุ่งเน้นในด้านความสนใจบุคลากร

ผูกพันกับงานของตนโดยใช้ความรู้ความสามารถความคิดสร้างสรรค์ของตนเองส่งเสริมในการทำงานช่วยในการตัดสินใจที่มั่นใจมากขึ้น

3) ด้านอารมณ์ (Emotional engagement) ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางอารมณ์ที่บุคลากรรู้สึกต่อผู้นำ โดยความสัมพันธ์เชิงบวกจะทำให้องค์กรต้องเรียนรู้วิธีสร้างความรู้สึกการเป็นผู้นำในที่ทำงานสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและยอมรับค่านิยมและพันธกิจขององค์กร

จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อองค์กร รวมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กรการที่บุคลากรได้ยินดีกับการที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเกิดการยอมรับภายในองค์กรมีความภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กรตั้งใจทุ่มเทความสามารถของตนเองให้แก่องค์กรโดยความผูกพันองค์กรแบ่งเป็น 3s ดังนี้

- 1) การพูดถึงองค์กรในแง่บวก (Say)
- 2) ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กร (Stay) 3) ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)

บริบทของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

กรมส่งเสริมการเรียนรู้ (สกร.) (อังกฤษ: Department of Learning Encouragement : DOLE) เป็นส่วนราชการระดับกรม ในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่หน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในประเทศไทย ยกฐานะมาจากสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ยุคของการศึกษาผู้ใหญ่การศึกษาผู้ใหญ่ เริ่มมีอย่างเป็นทางการในปี 2483 โดยรัฐบาลในขณะนั้น ได้ให้มีการจัดตั้ง "กองการศึกษาผู้ใหญ่" สังกัด สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรับผิดชอบงานการศึกษาผู้ใหญ่โดยตรง และได้ริเริ่มโครงการรณรงค์การรู้หนังสือทั่วประเทศ พร้อมกับประกาศใช้กฎหมายบังคับให้ประชาชนผู้ไม่รู้หนังสือที่มีอายุระหว่าง 20 ถึง 45 ปี เสียค่าเล่าเรียนเป็นรายปี จนกว่าจะพิสูจน์ได้ว่าเป็นผู้รู้หนังสือแล้ว ซึ่งโครงการรณรงค์ดังกล่าวประสบความสำเร็จพอสมควร แต่ต้องหยุดชะงักไปเนื่องจากสงครามโลกครั้งที่ 2

ยุคกรมการศึกษานอกโรงเรียน ต่อมา ได้มีการขยายโอกาสการศึกษาผู้ใหญ่อย่างกว้างขวางในช่วงปี 2513-2523 รัฐบาลจึงได้ยกฐานะกองการศึกษาผู้ใหญ่ ขึ้นเป็น

กรมการศึกษานอกโรงเรียน ขึ้น เพื่อจัดการศึกษานอกโรงเรียนสำหรับประชาชนในวันที่ 24 มีนาคม 2522

ยุคสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปฏิรูประบบราชการ และมีการยุบรวมกรมต่าง ๆ ของ กระทรวงศึกษาธิการจากเดิม 14 กรม เหลือเพียง 5 สำนักงาน ทำให้ กรมการศึกษานอกโรงเรียน ถูกยุบรวมเป็นสำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พุทธศักราช 2551 สำนักฯ จึงปรับภารกิจเป็นสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (อังกฤษ: Office of the Non-Formal and Informal Education : NFE)

ยุคกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงที่ 19 มีนาคม พ.ศ. 2566 ราชกิจจานุเบกษาได้เผยแพร่ พระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 โดยมีสาระสำคัญคือการยกเลิกพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 และยกฐานะ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเป็น กรมส่งเสริมการเรียนรู้ โดยให้มีผลบังคับใช้เมื่อพ้นไป 60 วันหรือตรงกับวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2566

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ระดับจังหวัดนครพนมประกอบด้วย

1. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอระดับอำเภอเมืองนครพนม
2. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอปลาปาก
3. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอท่าอุเทน
4. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอบ้านแพง
5. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอธาตุพนม
6. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอนาแก
7. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอเรณูนคร
8. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอศรีสงคราม
9. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอนาหว้า
10. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอโพนสวรรค์
11. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอนาทม
12. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอวังยาง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

นพดล ฤทธิโสม และ สงวน อินทร์รักษ์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาค้นหาองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภายในหน่วยงาน และกลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 205 แห่ง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างและแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรที่สำคัญประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านการจัดการ สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความซื่อสัตย์สุจริตในองค์กร และความสำคัญของงาน ซึ่ง หากได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

มัทนา บวรกิจธำรง (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 132 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ส่วนด้านความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.19 โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสูงสุดในประเด็นการพร้อมรักษาชื่อเสียงขององค์กรด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และยังพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและการบังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง

กริยา ชัดติยะ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนวัดวังน้ำขาว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนและนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน

20 คน ใช้วิจัยเชิงผสม โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ตามแนวคิดของวีเลนและฮังเกอร์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ เนื่องจากโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา อีกทั้งยังพบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และโครงการต่าง ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียน

ณัฐกร วัชรสินธุ์ และ กมลาค ภูวนาธิพงศ์ (2563) ได้ศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจด้านการรักษาความปลอดภัย โดยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบบ PESTEL Analysis เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กรภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ผลการศึกษาพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรธุรกิจด้านการรักษาความปลอดภัยให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านคุณภาพ กลยุทธ์ด้านความรวดเร็ว กลยุทธ์ด้านความยืดหยุ่น กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ด้านต้นทุน

ชินรัตน์ สมสืบ (2567) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ เปรียบเทียบการดำเนินงานขององค์กร และศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร จำนวน 375 คน ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับสูงสุด คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ และพบว่า ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล นอกจากนี้ แนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่ 1) การจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจแก่บุคลากร 2) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และ 3) การคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและการเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร

ณัฐกุล มากทรัพย์ (2567) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมระดับ 3-5 ดาวที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต จำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

งานวิจัยต่างประเทศ

Thompson, Buch, Thompson และ Glasø (2021) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความยุติธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กรในบริบทธุรกิจ โดย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความยุติธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในภาคธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อีกทั้งยังช่วยสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจภายในองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น :

Wang, Wang, Alam, Murad, Gul และ Gill (2022) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงาน โดยมีความผูกพันในการทำงานของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อกลาง โดยศึกษาบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในการทำงานที่เป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร

Pulido-Martos, Gartzia, Augusto-Landa และ Lopez-Zafra (2023) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์: พันธมิตรสำคัญในการพัฒนาความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรจากมุมมองพระระดับและข้อมูลแบบช่วงเวลา โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความฉลาดทางอารมณ์ และความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ของประเทศสเปน

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์ของทีมงานมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร ส่งผลให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Kustydaji (2023) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของความผูกพันต่อองค์การในการเป็นตัวแปรสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยศึกษาบทบาทของความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจวิสาหกิจในประเทศอินโดนีเซีย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารของธุรกิจวิสาหกิจจำนวน 120 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งช่วยเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันและการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

Subramani (2025) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การในช่วงการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความผูกพันต่อองค์การในช่วงการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสนับสนุนบุคลากรอย่างเหมาะสมสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์การได้ทั้งด้านอารมณ์ ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่ ส่งผลให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

Alrowwad, Abualoush และ Masa'deh (2020) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การผ่านพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานในองค์กรภาคธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานบริษัทเอกชนในประเทศจอร์แดน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ และยังส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อกลางที่สำคัญระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรอีกด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นกลุ่มบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ระดับจังหวัดนครพนมในจังหวัดนครพนมโดยจำกัดจำนวน 260 คน (สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ระดับจังหวัดนครพนม, 2567)

2. กลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเลือกจากประชากร โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Randomsampling) และใช้จำนวน 158 คน ซึ่งจำนวนนี้ได้จากการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Yamane(1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ระดับ 0.05

$$n = \frac{260}{1 + 260(0.05)^2}$$

$$= 157.58$$

$$n = 158$$

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่การคำนวณและตัวอย่างที่ได้สามารถเป็นตัวแทนของประชาชนได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 158 คน

การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) และ การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างมากขึ้นตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละอำเภอ ทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละพื้นที่จนครบจำนวนตามที่กำหนด

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนขนาดของประชากรกลุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอ รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ระดับ จังหวัดนครพนม	จำนวน (คน)	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ศกร.ระดับอำเภอระดับอำเภอเมืองนครพนม	42	25
2	ศกร.ระดับอำเภอปลาปาก	11	7
3	ศกร.ระดับอำเภอท่าอุเทน	19	12
4	ศกร.ระดับอำเภอบานแพง	15	9

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ระดับ จังหวัดนครพนม	จำนวน (คน)	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
5	ศกร.ระดับอำเภอดงหลวง	32	19
6	ศกร.ระดับอำเภอนาแก	15	9
7	ศกร.ระดับอำเภอเรณูนคร	20	12
8	ศกร.ระดับอำเภอศรีสงคราม	15	9
9	ศกร.ระดับอำเภอนาหว้า	15	9
10	ศกร.ระดับอำเภอโพนสวรรค์	15	9
11	ศกร.ระดับอำเภอนาทม	13	8
12	ศกร.ระดับอำเภอวังยาง	9	6
13	ศูนย์วิทยาศาสตร์นครพนม	39	24
รวม		260	158

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดขึ้นตามข้อมูลและทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องหรือวรรณกรรมที่เคยมีผู้ศึกษาไว้แล้ว โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2. สร้างแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นในประเด็นที่ต้องการวิจัยตามกรอบแนวคิด
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องของเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อให้ตรงกับเรื่องที่จะศึกษา
4. ทำการปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งหนึ่งเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และเพื่อให้อาจารย์ที่ปรึกษามติก่อนแจกแบบสอบถาม

5. ทดลองแจกแบบสอบถามกับตัวอย่างจำนวน 30 ชุด เพื่อหาความเชื่อมั่น

6. แจกแบบสอบถามจริงไปยังกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลแบบสอบถามจะเป็นลักษณะแบบปลายปิด (Close Ended Questions) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบโดยใช้คำถามแบบเลือกตอบ (Check List) หรือกรอกข้อมูลด้วยข้อความขนาดสั้นในช่องว่างที่กำหนดโดยคำถามประกอบด้วย ข้อมูล ดังนี้ เพศอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประเภทตำแหน่งงานในปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาในการดำรงอยู่ในหน่วยงาน (ปี)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยแบบสอบถามจะมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งระดับของการวัดระดับเป็น 5 ระดับ โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ

ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Questions) แบบ Likert Scale และใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) แบ่งคำตอบออกเป็น 5 ระดับ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายความว่า	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายความว่า	เห็นด้วยมาก
3	หมายความว่า	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อย
1	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) โดยแบบสอบถามจะมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งระดับของการวัดระดับเป็น 5 ระดับ ด้วยใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า ด้านแบบแผนการดำเนินงาน ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร ด้านมุมมองขององค์กร

ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Questions) แบบ Likert Scale และใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) แบ่งคำตอบออกเป็น 5 ระดับ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายความว่า	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายความว่า	เห็นด้วยมาก
3	หมายความว่า	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อย
1	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งระดับของการวัดเป็น 5 ระดับ ซึ่งประกอบด้วย การพูดถึงองค์กรในแง่บวกความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กร ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Questions) แบบ Likert Scale และใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) แบ่งคำตอบออกเป็น 5 ระดับ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายความว่า	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายความว่า	เห็นด้วยมาก
3	หมายความว่า	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อย
1	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อยที่สุด

การแปรผลข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าอันตรภาคชั้นสำหรับการแปรผลข้อมูลของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 ด้วยการคำนวณค่าอันตรภาคชั้น เพื่อกำหนดช่วงชั้น โดยมีสูตรคำนวณและคำอธิบายสำหรับแต่ละช่วงชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0.80 \end{aligned}$$

จากการคำนวณที่แสดงไว้ในข้างต้น ทำให้สามารถกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยการประเมินผล แบบสอบถามในส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 ได้ดังนี้

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
4.21 – 5.00	ระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	ระดับมาก
2.61 – 3.40	ระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ระดับน้อย
1.00 – 1.80	ระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถามโดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. สร้างแบบสอบถามโดยศึกษาจากเอกสาร หนังสือ วิทยานิพนธ์ และผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ
2. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมและความถูกต้องของเนื้อหา รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คนขึ้นไป ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence : IOC) หรือค่าดัชนี IOC รายละเอียดค่าดัชนี IOC มีดังนี้ คือ หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ข้อคำถามมีความเหมาะสม คะแนนเท่ากับ +1 แต่หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าข้อคำถามมีความ ไม่เหมาะสม คะแนนเท่ากับ -1 หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าไม่แน่ใจถึงความเหมาะสมของ ข้อคำถาม คะแนนเท่ากับ 0 สำหรับการพิจารณาว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงหรือไม่ จะพิจารณา จากค่าดัชนี IOC ที่มีค่าเท่ากับ 0.994

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญชิตปรีชา อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ละมัย ร่มเย็น กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ศึกษาธิการจังหวัดนครพนม

5. ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว
ปรับปรุงให้สมบูรณ์แล้วนำมาทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม
จำนวน 30 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค
มีค่าเท่ากับ 0.851 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้ว ไปเก็บตัวอย่าง จำนวน
158 ราย เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากสถานที่ต่าง ๆ
ในจังหวัดนครพนม โดยการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง และรอจนกระทั่งตอบ
คำถามครบถ้วนเพื่อเก็บแบบสอบถามคืน ซึ่งในระหว่างนั้น หากผู้ตอบมีข้อสงสัยเกี่ยวกับ
คำถาม ผู้วิจัยจะตอบข้อสงสัยนั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจกับผู้ตอบแบบสอบถามให้
เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และวิธีการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งชี้แจงว่าข้อมูลที่สอบถามจะ
นำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น และผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม เพื่อให้ผู้ตอบมี
ความสบายใจในการตอบแบบสอบถาม

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้
ดำเนินการประมวลผล ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้อง และนำมาลงรหัส
คะแนนตามที่ได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งใส่หมายเลขให้กับแบบสอบถามทุกฉบับ
2. นำข้อมูลที่ได้ลงรหัสแล้วไปกรอกในเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม
สำเร็จรูป
3. ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ใช้การหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 2, 3 และ 4 เป็นการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน (Descriptive Statistics) การประมวลผลข้อมูล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา โดยจะใช้ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

- 1) การแจกแจงความถี่ (Frequency)
- 2) สถิติค่าร้อยละ (Percentage)
- 3) ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติเชิงอนุมานหรือสถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistic)

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาในส่วนที่ 2 ด้านที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 3 ด้านที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ และส่วนที่ 4 ด้านที่เกี่ยวข้องกับด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ซึ่งจะใช้วิธีการหาค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามหนึ่งตัวและตัวแปรต้นตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป ซึ่งความสัมพันธ์นี้จะสะท้อนให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับใด โดยพิจารณาระดับนัยสำคัญ (Level of significance) หรือค่า Sig โดยสามารถสรุปผลตามผลการทดสอบสมมติฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมผู้วิจัยได้อันดับการวิเคราะห์ข้อมูล ไว้ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
X_1	แทน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X_2	แทน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
X_3	แทน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
X_4	แทน ด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ
B_1	แทน ด้านการวางแผน
B_2	แทน ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า
B_3	แทน ด้านแบบแผนการดำเนินงาน
B_4	แทน ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร
B_5	แทน ด้านมุมมองขององค์กร
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
$R^{2Adj.}$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว

b	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์
β	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวพยากรณ์
P-Value	แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติ/ค่าความน่าจะเป็น
Sig	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน แยกออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม
- ตอนที่ 5 การทดสอบสมมุติฐาน

ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตาราง

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

สภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	71	44.94
2. หญิง	87	55.06
รวม	158	100.00
อายุ		
1. น้อยกว่า 22 ปี	10	6.33
2. 22-30 ปี	24	15.19
3. 31-40 ปี	40	25.32
4. 41-50 ปี	52	32.91
5. 51-60 ปี	32	20.25
รวม	158	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด		
1. ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	11	6.96
2. ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	81	51.27
3. ปริญญาโท	56	35.44
4. ปริญญาเอก	10	6.33
รวม	158	100.00
สถานภาพ		
1. โสด	54	34.18
2. สมรส	87	55.06
3. หม้าย/หย่า	17	10.76
รวม	158	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
5. รายได้ต่อเดือน		
1. ไม่เกิน 15,000 บาท	5	3.16
2. 15,001 – 25,000 บาท	53	33.54
3. 25,001 – 35,000 บาท	53	33.54
4. 35,001 – 45,000 บาท	29	18.35
5. 45,001 บาทขึ้นไป	18	11.39
รวม	158	100.00
6. ประเภทตำแหน่งงาน		
1. ข้าราชการ	78	49.37
2. ลูกจ้างประจำ	12	7.59
3. พนักงานราชการ	68	43.04
รวม	158	100.00
7. หน่วยงานที่สังกัด		
1. ส่วนกลาง	26	16.46
2. ส่วนภูมิภาค	132	83.54
รวม	158	100.00
8. อายุการทำงาน		
1. ต่ำกว่า 1 ปี	6	3.80
2. 1 – 5 ปี	38	24.05
3. 6 – 10 ปี	33	20.89
4. 11 – 15 ปี	43	27.22
5. 16 ปีขึ้นไป	38	24.05
รวม	158	100.00

จากตาราง 2 พบว่า เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 55.06 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 44.94 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 32.91 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 25.32 และช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 20.25 ส่วนช่วงอายุ 22-30 ปี และน้อยกว่า 22 ปี มีจำนวน 24 คน (ร้อยละ 15.19) และ 10 คน (ร้อยละ 6.33) ตามลำดับ ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 51.27 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 35.44 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.96 และระดับปริญญาเอก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.33 สถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 55.06 รองลงมาคือโสด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 34.18 และหม้าย/หย่า จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 10.76 รายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ 15,001-25,000 บาท และ 25,001-35,000 บาท เท่ากัน จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 33.54 รองลงมาคือ 35,001-45,000 บาท จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 18.35 และ 45,001 บาทขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 11.39 ส่วนรายได้ไม่เกิน 15,000 บาท มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.16 ประเภทตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 49.37 รองลงมาคือพนักงานราชการ จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 43.04 และลูกจ้างประจำ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.59 หน่วยงานที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดส่วนภูมิภาค จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 83.54 และส่วนกลาง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 16.46 อายุการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 27.22 รองลงมาคือ 1-5 ปี และ 16 ปีขึ้นไป เท่ากัน จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 24.05 และ 6-10 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 20.89 ส่วนต่ำกว่า 1 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80

สรุป จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 158 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีสถานภาพสมรส รายได้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง

15,001–35,000 บาท ประกอบอาชีพข้าราชการ และสังกัดส่วนภูมิภาคเป็นหลัก อีกทั้งมีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง 11–15 ปี ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีวุฒิภาวะและประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างสูง สามารถให้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกับบริบทของการวิจัยได้เป็นอย่างดี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลปรากฏ ดังตาราง 3 -7

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมและรายด้าน

ด้านที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.82	.96	มาก
2	ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.62	.97	มาก
3	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.63	1.03	มาก
4	ด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ	3.91	.93	มาก
รวม		3.74	0.90	มาก

จากตาราง 3 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างบารมี ($\bar{X} = 3.82$) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 3.63$) ตามลำดับ

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\bar{X}$ = 3.62) แต่ยังคงอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการสร้างบารมี โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ในผู้นำมีความตั้งใจและทุ่มเทการปฏิบัติงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามภารกิจ	3.75	1.09	มาก
2	ผู้นำมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและประโยชน์องค์กร	3.98	1.03	มาก
3	ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน โดยสามารถถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี	3.68	1.13	มาก
4	ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี	3.65	1.06	มาก
รวม		3.82	0.96	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้นำมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและประโยชน์ขององค์กร ($\bar{X}$ = 3.98) รองลงมาคือ ผู้นำมีความตั้งใจและทุ่มเทการปฏิบัติงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามภารกิจ ($\bar{X}$ = 3.75) และผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน โดยสามารถถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ($\bar{X}$ = 3.68) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี ($\bar{X}$ = 3.65) แต่ยังคงอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคลโดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้นำมีความดูแลเอาใจใส่ สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี	3.95	1.06	มาก
2	ผู้นำให้ความสำคัญอิสระแก่บุคลากรทุกระดับในการแสดงความคิดเห็น	3.99	1.07	มาก
3	ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากร รวมตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กร	3.97	1.00	มาก
4	ผู้นำมีความเข้าใจและยอมรับความสามารถหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกระดับ	3.72	1.08	มาก
รวม		3.91	0.93	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้นำให้ความสำคัญอิสระแก่บุคลากรทุกระดับในการแสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 3.99$) รองลงมาคือ ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรรวมตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.97$) และผู้นำมีความดูแลเอาใจใส่ สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด ($\bar{X} = 3.95$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้นำมีความเข้าใจและยอมรับความสามารถหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกๆระดับ ($\bar{X} = 3.72$) แต่ยังคงอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการกระตุ้นทางปัญญา
โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีความท้าทายมองว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง	3.62	1.17	มาก
2	ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล	3.62	1.21	มาก
3	ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการกระตุ้นบุคลากรสามารถตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ได้	3.55	1.15	มาก
4	ผู้นำสร้างเจตคติที่ดีและทัศนคติ ความคิดเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน	3.75	1.09	มาก
รวม		3.63	1.03	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหรือผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การที่ผู้นำสร้างความคิดริเริ่มและทัศนคติ ความคิดเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมา ได้แก่ การที่ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมองการปฏิบัติงานที่มีความท้าทายเป็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล ($\bar{X} = 3.62$ เท่ากัน) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการกระตุ้นให้บุคลากรสามารถตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ได้ ($\bar{X} = 3.55$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ
บันดาลใจ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้นำมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความสามารถของตนให้สูงขึ้น	3.46	1.13	มาก
2	ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานที่ได้ปฏิบัติและรับผิดชอบ	3.62	1.12	มาก
3	ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยแสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกระดับมีความสำคัญและมีคุณค่า	3.84	1.00	มาก
4	ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลกับความสำเร็จของบุคลากร	3.55	1.16	มาก
รวม		3.62	0.97	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยแสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกระดับมีความสำคัญและมีคุณค่า ($\bar{X} = 3.84$) รองลงมา คือ ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานที่ได้ปฏิบัติและมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.62$) และผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลกับความสำเร็จของบุคลากร ($\bar{X} = 3.55$)

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้นำมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความสามารถของตนให้สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.46$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากร
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากร
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลปรากฏ ดังตาราง 8 - 12

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมโดยภาพรวมและรายด้าน

ด้านที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านการวางแผน	3.78	1.12	มาก
2	ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า	3.38	1.20	มาก
3	ด้านแบบแผนการดำเนินงาน	3.56	1.10	มาก
4	ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร	3.60	1.13	มาก
5	ด้านมุมมองขององค์กร	3.62	1.15	มาก
รวม		3.59	1.04	มาก

จากตาราง 8 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัดสำนักงาน
ส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ
ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 3.78$) รองลงมา ได้แก่ ด้านมุมมองขององค์กร ($\bar{X} = 3.62$) ด้านการ
จัดวางตำแหน่งขององค์กร ($\bar{X} = 3.60$) และด้านแบบแผนการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.56$)
ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า ($\bar{X} = 3.38$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการวางแผน โดย
ภาพรวมและรายข้อ

ด้านที่	ด้านการวางแผน	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจได้อย่างชัดเจนเพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงาน	3.82	1.21	มาก
2	องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน	3.74	1.17	มาก
รวม		3.78	1.12	มาก

จากตาราง 9 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการวางแผนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทั้งสองข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจได้อย่างชัดเจนเพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมา คือ องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.74$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านกลยุทธ์การบริหาร
ที่เหนือกว่า โดยภาพรวมและรายข้อ

ด้านที่	ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มที่สร้างสรรค์ สามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เสมอ	3.35	1.31	มาก
2	องค์กรสร้างโอกาสในการผลิตนวัตกรรมจากข้อมูลของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.41	1.23	มาก
รวม		3.38	1.20	มาก

จากตาราง 10 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรสร้างโอกาสในการผลิตนวัตกรรมจากข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.41$) รองลงมา คือ องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.35$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านแบบแผนการ
ดำเนินงานโดยภาพรวมและรายข้อ

ด้านที่	ด้านแบบแผนการดำเนินงาน	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	องค์กรมีแนวทางแก้ไข ปรับปรุง แผนปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้	3.54	1.19	มาก
2	องค์กรมีกลไกในการควบคุม ติดตาม ผลการปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.58	1.16	มาก
รวม		3.56	1.10	มาก

จากตาราง 11 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านแบบแผนการดำเนินงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีกลไกในการควบคุม ติดตาม ผลการปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) รองลงมา คือ องค์กรมีแนวทางแก้ไข ปรับปรุง แผนปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการจัดวางตำแหน่ง
ขององค์กรโดยภาพรวมและรายข้อ

ด้านที่	ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	องค์กรมีการใช้ตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานเป็นการวัดผลปฏิบัติงานของแต่ละบุคลากร	3.55	1.22	มาก
2	องค์กรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรทุกระดับไว้อย่างชัดเจน	3.65	1.13	มาก
รวม		3.60	1.13	มาก

จากตาราง 12 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรทุกระดับได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) รองลงมา คือ องค์กรมีการใช้ตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานเป็นการวัดผล การปฏิบัติงานของแต่ละบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านมุมมองขององค์กรโดย
ภาพรวมและรายข้อ

ด้านที่	ด้านมุมมองขององค์กร	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้ซักถามและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร	3.58	1.24	มาก
2	องค์กรมีมุมมองในการตั้งเป้าหมาย ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ได้อย่างชัดเจน	3.66	1.18	มาก
รวม		3.62	1.15	มาก

จากตาราง 13 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ด้านมุมมองขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีมุมมองในการตั้งเป้าหมาย ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) รองลงมา คือ องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้ซักถามและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลปรากฏ ดังตาราง 15-17

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมโดยภาพรวมและรายด้าน

ด้านที่	ด้านความผูกพันองค์กรของบุคลากร	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การพูดถึงองค์กรในแง่บวก	3.74	0.91	มาก
2	ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กร	3.78	0.91	มาก
3	ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.89	0.86	มาก
รวม		3.80	0.79	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมา คือ ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) และการพูดถึงองค์กรในแง่บวก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการพูดถึงองค์กร
ในแง่บวกโดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการพูดถึงองค์กรในแง่บวก	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านมักพูดถึงองค์กรในด้านที่ดีกับบุคคลภายนอกองค์กร	3.78	1.01	มาก
2	ท่านจะแนะนำให้บุคคลอื่นมาร่วมทำงานกับองค์กร	3.73	1.01	มาก
3	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจและกล้าบอกกับบุคลากรภายนอกว่าได้ทำงานที่องค์กรนี้	3.71	1.04	มาก
รวม		3.74	0.91	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านการพูดถึงองค์กรในแง่บวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมักพูดถึงองค์กรในด้านที่ดีกับบุคคลภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) รองลงมา คือ การแนะนำให้บุคคลอื่นมาร่วมทำงานกับองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) และบุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจและกล้าพูดถึงองค์กรกับบุคคลภายนอกว่าได้ทำงานที่องค์กรนี้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านความปรารถนาที่จะ
ดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กรโดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิก ในองค์กร	ผลการ วิเคราะห์		การแปล ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านมีการปรับตัวต่อสถานการณ์ในปัจจุบันให้ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.69	1.02	มาก
2	ท่านมีความต้องการ ที่จะดำรงอยู่ในองค์กร จนถึงเกษียณอายุ	4.03	0.98	มาก
3	ท่านรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความหมาย มีคุณค่าในการ เป็นบุคลากรคนหนึ่งขององค์กร	3.60	1.08	มาก
รวม		3.78	0.91	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงาน
ส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกใน
องค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากร
มีความต้องการที่จะดำรงอยู่ในองค์กรจนถึงเกษียณอายุ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.03$) รองลงมา คือ บุคลากรมีการปรับตัวต่อสถานการณ์ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับ
การปฏิบัติงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) และบุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมี
ความหมายและมีคุณค่าในการเป็นบุคลากรขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมด้านความปรารถนาที่จะ
ดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กรโดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	ผลการวิเคราะห์		การแปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านมีความเต็มใจทำงานอย่างหนักเพื่อให้ผลงานออกมามีคุณภาพได้ดีที่สุด แม้จะต้องปฏิบัติงานเกินกว่าเวลาราชการ	3.77	0.98	มาก
2	ท่านมีความภูมิใจในการรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน	4.10	0.95	มาก
3	ท่านมีมุมมองเส้นทางความก้าวหน้าในองค์กรเป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิต	3.82	0.99	มาก
รวม		3.89	0.86	มาก

จากตาราง 17 พบว่า ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความภูมิใจในการรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) รองลงมา คือ บุคลากรมองเห็นว่าความก้าวหน้าในองค์กรเป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) และบุคลากรมีความเต็มใจทำงานอย่างหนัก เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพดีที่สุดในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$)

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการวิเคราะห์การทำนายความผูกพันองค์กรของบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยใช้การวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการนำตัวแปรต้นซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการบริหารงานเชิงกลยุทธ์เป็นตัวทำนายความผูกพันองค์กรของบุคลากร โดยทำการวิเคราะห์เป็นผลโดยรวมและรายด้านของแต่ละตัวแปร ผลการวิเคราะห์แสดงได้ ก่อนดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น 5 ประการ มีผลการตรวจสอบ ดังนี้

ประการที่ 1 ความเป็นเส้นตรงของความสัมพันธ์ (Linearity)

ผู้วิจัยตรวจสอบความเป็นเส้นตรงของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยพิจารณาจาก Scatter Matrix Plot ระหว่างตัวแปรทุกคู่ ผลการตรวจสอบพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความผูกพันองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม มีแนวโน้มเป็นเส้นตรงในทิศทางบวก เช่นเดียวกับตัวแปร ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแสดงการกระจายของจุดข้อมูลในแนวเส้นตรงอย่างสม่ำเสมอ สรุปได้ว่าข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผ่านข้อตกลงด้านความเป็นเส้นตรง

ประการที่ 2 ความเป็นอิสระของค่าคลาดเคลื่อน (Independence of Errors)

ตาราง 18 ค่าสถิติ Durbin-Watson สำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับความผูกพันองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

สมการถดถอย	R^2	Durbin-Watson	ผล
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง → ความผูกพันองค์กร	.517	1.917	ผ่าน
การบริหารเชิงกลยุทธ์ → ความผูกพันองค์กร	.699	1.783	ผ่าน

หมายเหตุ: เกณฑ์การยอมรับ Durbin-Watson อยู่ในช่วง 1.50–2.50

จากตาราง 18 พบว่า ความเป็นอิสระของค่าคลาดเคลื่อนโดยใช้ค่าสถิติ Durbin-Watson เป็นเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งค่าที่ยอมรับได้ต้องอยู่ในช่วง 1.50–2.50 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนมีความเป็นอิสระจากกัน ไม่เกิดปัญหา Autocorrelation ผลการ

ตรวจสอบในการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณขอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.917 และในสมการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.783 ดังแสดงในตาราง 4 ทั้งสองค่าอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ (1.50–2.50) สรุปได้ว่าค่าคลาดเคลื่อนของทั้งสองสมการมีความเป็นอิสระจากกัน ผ่านข้อตกลงเบื้องต้นในประการนี้

ประการที่ 3 การไม่มีปัญหาพหุสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

(Multicollinearity)

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ความเป็นอิสระระหว่างตัวแปร (Collinearity Statistics)

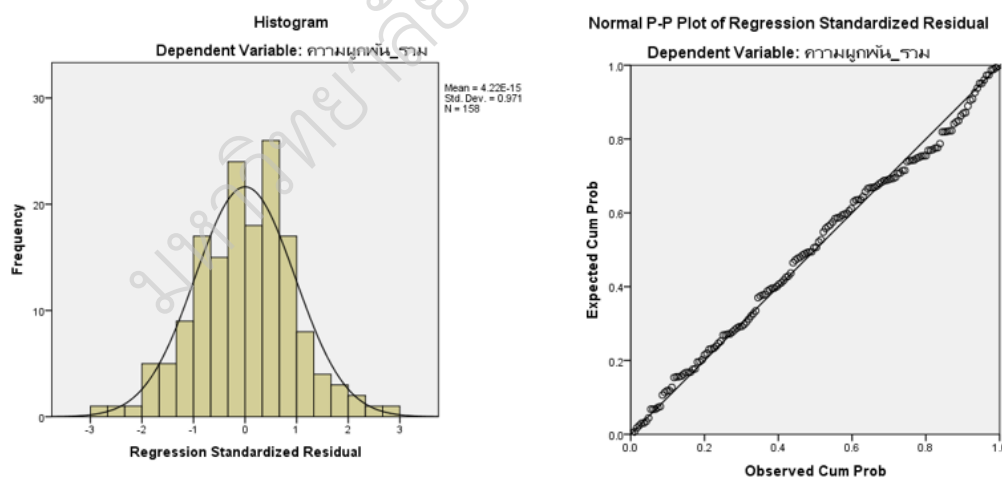
ตัวแปรพยากรณ์	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1. ด้านการมีอิทธิพล (X_1)	.255	3.921
2. ด้านค่านึงถึง (X_2)	.254	3.930
3. การกระตุ้น (X_3)	.247	4.041
4. แรงจูงใจ (X_4)	.280	3.567
5. การวางแผน (B_1)	.234	4.277
6. การบริหาร (B_2)	.217	4.614
7. การดำเนินงาน (B_3)	.241	4.152
8. การจัดวาง (B_4)	.296	3.380
9. มุมมอง (B_5)	.247	4.048

จากตาราง 19 พบว่า พิจารณาว่า Variance Inflation Factor (VIF) ซึ่งต้องไม่เกิน 10 และค่า Tolerance ซึ่งต้องมากกว่า 0.10 ผลการตรวจสอบพบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวในทั้งสองสมการมีค่า Tolerance อยู่ในช่วง 0.247–0.891 และค่า VIF อยู่ในช่วง 3.921–4.614 ซึ่งทุกค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด สรุปได้ว่าตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้ไม่มีปัญหาพหุสหสัมพันธ์ระหว่างกัน (หมายเหตุ คือ เกณฑ์การยอมรับ Tolerance > 0.10 และ VIF < 10)

ประการที่ 4 การกระจายตัวปกติของค่าคลาดเคลื่อน (Normality of Errors)

ผู้วิจัยตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) มีการแจกแจงใกล้เคียงการแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากกราฟ Histogram ซึ่งมีลักษณะเป็นโค้งระฆังคว่ำ (Bell-shaped Curve) และมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงศูนย์ (Mean = $4.22\text{E}-15$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียง 1 (Std. Dev. = 0.971) แสดงให้เห็นว่าค่าคลาดเคลื่อนมีการกระจายตัวอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ จากกราฟ Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual พบว่า จุดข้อมูลส่วนใหญ่เรียงตัวอยู่ใกล้แนวเส้นทแยงมุม และไม่มีการเบี่ยงเบนออกจากเส้นอย่างชัดเจน สะท้อนให้เห็นว่าค่าคลาดเคลื่อนมีการแจกแจงแบบปกติ (Normality of Errors) เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และไม่พบการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นด้านการแจกแจงแบบปกติของค่าคลาดเคลื่อน ซึ่งทำให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยได้ต่อไปดังภาพ 4



ภาพ 4 Histogram ของค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residuals) และ Normal P-P Plot ของค่าคลาดเคลื่อนสะสม

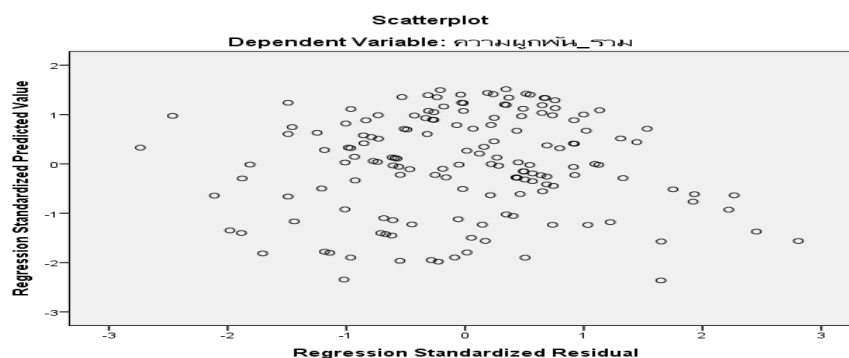
ผู้วิจัยตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) มีการแจกแจงใกล้เคียงการแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากกราฟ Histogram ซึ่งมีลักษณะเป็นโค้งระฆังคว่ำ (Bell-shaped Curve) และมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงศูนย์ ($\text{Mean} = 4.22\text{E}-15$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียง 1 ($\text{Std. Dev.} = 0.971$) แสดงให้เห็นว่าค่าคลาดเคลื่อนมีการกระจายตัวอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ จากกราฟ Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual พบว่า จุดข้อมูลส่วนใหญ่เรียงตัวอยู่ใกล้แนวเส้นทแยงมุม และไม่มีการเบี่ยงเบนออกจากเส้นอย่างชัดเจน สะท้อนให้เห็นว่าค่าคลาดเคลื่อนมีการแจกแจงแบบปกติ (Normality of Errors) เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และไม่พบการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นด้านการแจกแจงแบบปกติของค่าคลาดเคลื่อน ซึ่งทำให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยได้ต่อไป

ประการที่ 5 ความแปรปรวนคงที่ของค่าคลาดเคลื่อน (Homoscedasticity)

ผู้วิจัยตรวจสอบ Scatterplot ของค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Regression Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์มาตรฐาน (Regression Standardized Predicted Value) พบว่า จุดข้อมูลมีการกระจายตัวแบบสุ่ม (Random Scatter) รอบแกนศูนย์ และไม่ปรากฏรูปแบบที่ชัดเจน เช่น การกระจายตัวเป็นรูปกรวย (Cone Shape) หรือรูปแบบโค้งอย่างเป็นระบบ ลักษณะดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ความแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนมีความคงที่ (Homoscedasticity) และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีลักษณะเชิงเส้น (Linearity) ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลชุดนี้ไม่พบปัญหาความแปรปรวนไม่คงที่ของค่าคลาดเคลื่อน (Heteroscedasticity) และมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไป ส่งผลให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยได้อย่างเหมาะสมดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบที่ 5 Scatterplot ระหว่างค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (ZRESID) กับค่าพยากรณ์มาตรฐาน (ZPRED)

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมเป็นตัวทำนายความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมรายด้าน

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	S.E.	Beta		
(Constant)	1.422	0.197		7.217	0.000**
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X ₁)	0.281	0.092	0.342	3.075	0.002**
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X ₂)	0.124	0.094	0.147	1.323	0.188
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X ₃)	-0.007	0.087	-0.010	-0.084	0.933
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X ₄)	0.235	0.086	0.291	2.741	0.007**

$R^2 = 0.720$, Adjusted $R^2 = 0.505$, $F = 41.078$, $Sig = 0.000^b$ * $P < 0.05$

* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 41.078$, $\text{Sig.} = .000^{**}$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ .720 และค่า Adjusted R^2 เท่ากับ .505 แสดงว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันองค์กรของบุคลากรได้ร้อยละ 50.50

เมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($B = .281$, $\text{Beta} = .342$, $t = 3.075$, $\text{Sig.} = .002^{**}$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($B = .235$, $\text{Beta} = .291$, $t = 2.741$, $\text{Sig.} = .007^{**}$) ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_2) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ไม่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Sig.} > .05$) ค่าคงที่ของสมการถดถอยมีค่าเท่ากับ 1.422 แสดงว่า เมื่อทุกตัวแปรอิสระมีค่าเท่ากับศูนย์ ความผูกพันองค์กรของบุคลากรจะมีค่าเริ่มต้นเท่ากับ 1.422 หน่วย

จากผลการวิเคราะห์สามารถเขียนสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized Coefficients) ได้ดังนี้

$$Y = 1.423 + 0.281(X_1) + 0.236(X_4)$$

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวมเป็นตัวทำนาย
ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัด
นครพนมรายด้าน

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.555	0.132		11.817	0.000 **
ด้านการวางแผน (B ₁)	0.129	0.065	0.183	1.994	0.048 *
ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า (B ₂)	0.150	0.063	0.227	2.378	0.019 *
ด้านแบบแผนการดำเนินงาน (B ₃)	0.130	0.065	0.182	2.010	0.046 *
ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร (B ₄)	0.075	0.057	0.107	1.304	0.194
ด้านมุมมองขององค์กร (B ₅)	0.145	0.061	0.212	2.376	0.019 *
$R^2 = 0.835$, Adjusted $R^2 = 0.690$, $F = 70.796$, $Sig = 0.000^b$ * $P < 0.05$					

* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์รายด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม พบว่า ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันองค์กรของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 70.796$, $Sig = 0.000$) แบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันองค์กรของบุคลากรได้ร้อยละ 83.60 ($R^2 = 0.836$) และเมื่อปรับค่าความคลาดเคลื่อนแล้วสามารถอธิบายได้

ร้อยละ 69.00 (Adjusted $R^2 = 0.690$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า (B_2) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($Beta = 0.227$, $t = 2.378$, $Sig = 0.019$) ด้านมุมมองขององค์กร (B_5) ($Beta = 0.212$, $t = 2.376$, $Sig = 0.019$) ด้านการวางแผน (B_1) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($Beta = 0.183$, $t = 1.994$, $Sig = 0.048$) และ ด้านแบบแผนการดำเนินงาน (B_3) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($Beta = 0.182$, $t = 2.010$, $Sig = 0.046$) ส่วนด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร (B_4) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร เนื่องจากไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($Sig = 0.194$) แสดงให้เห็นว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร โดยเฉพาะด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า ซึ่งมีอิทธิพลสูงที่สุดเมื่อพิจารณา

จากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน

สมการคะแนนดิบ

$$Y = 1.554 + 0.129(B_1) + 0.150(B_2) + 0.130(B_3) + 0.212(B_5)$$

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม สรุปผลตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผล

ผลการวิจัย อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม สรุปผลดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 158 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีสถานภาพสมรส รายได้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 15,001-35,000 บาท ประกอบอาชีพข้าราชการ และสังกัดส่วนภูมิภาคเป็นหลัก อีกทั้งมีประสบการณ์การทำงานในช่วง 11-15 ปี ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีวุฒิภาวะและประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างสูง สามารถให้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกับบริบทของการวิจัยได้เป็นอย่างดี

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างบารมี ($\bar{X} = 3.82$) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 3.63$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ

ที่สุดคือ ด้านการดำเนินงานปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.62$) แต่ยังคงอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันตามลำดับ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 3.78$) รองลงมา ได้แก่ ด้านมุมมองขององค์กร ($\bar{X} = 3.62$) ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร ($\bar{X} = 3.60$) และด้านแบบแผนการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.56$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า ($\bar{X} = 3.38$) ตามลำดับ

4. ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมา คือ ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) และการพูดถึงองค์กรในแง่บวก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$)

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 157.433$, $\text{Sig.} = 0.000$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.709 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.505 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันองค์กรของบุคลากรได้ร้อยละ 50.50 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($B = 0.622$, $\text{Beta} = 0.709$, $t = 12.547$, $\text{Sig.} = 0.000$) แสดงว่า เมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้ความผูกพันองค์กรของบุคลากรเพิ่มขึ้น 0.622 ค่าคงที่ของสมการถดถอยมีค่าเท่ากับ 1.477 ($t = 7.728$, $\text{Sig.} = .000$) หมายความว่า เมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเท่ากับศูนย์ ความผูกพันองค์กรของบุคลากรจะมีค่าเริ่มต้นเท่ากับ 1.477

6. การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันองค์กรของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 360.412$, $\text{Sig.} = 0.000$) โดยตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์มีค่าสัมประสิทธิ์การ

ถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) เท่ากับ 0.063 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.835 มีค่า t เท่ากับ 18.985 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig = 0.000) แสดงว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร กล่าวคือ เมื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ความผูกพันองค์กรของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามไปด้วยแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันองค์กรของบุคลากรได้ร้อยละ 83.50 ($R^2 = 0.835$) และเมื่อปรับค่าความคลาดเคลื่อนแล้วสามารถอธิบายได้ร้อยละ 69.00 (Adjusted $R^2 = 0.690$)

อภิปรายผล

ในการวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม” ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยโดยเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริบทของหน่วยงานราชการหรือองค์กรภาครัฐมีลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ (Bureaucracy) ที่เน้นความเสมอภาค การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการบริหารงานตามมาตรฐานเดียวกัน การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นรายบุคคลมากเกินไป อาจทำให้บุคลากรบางส่วนเกิดการรับรู้ว่าเป็นการเลือกปฏิบัติหรือให้สิทธิพิเศษเฉพาะบุคคล ส่งผลให้พฤติกรรมดังกล่าวไม่สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจน

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer และ Allen (1990) ที่อธิบายว่า ความผูกพันองค์กรของบุคลากรภาครัฐมักเกิดจากความมั่นคงในหน้าที่ ความชัดเจนของบทบาท และค่านิยมร่วมขององค์กร มากกว่าการได้รับความเอาใจใส่เฉพาะรายบุคคล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร สีสูก และรัตนพล แซ่เล้า (2559) ที่พบว่า การคำนึงถึงความเป็นรายบุคคลไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพัน

องค์กรของบุคลากรภาครัฐ เนื่องจากบุคลากรให้ความสำคัญกับระบบการบริหารโดยรวมมากกว่าความสัมพันธ์เชิงส่วนบุคคล

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยดังกล่าวมีความแตกต่างจากงานวิจัยของ ญัฐกุล มากทรัพย์ (2567) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ซึ่งอาจอธิบายได้ว่าบริบทขององค์กรภาคเอกชนด้านธุรกิจบริการ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม มีลักษณะการบริหารที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานอย่างใกล้ชิด แตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐที่มีระบบงานและขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนตามระเบียบราชการ

นอกจากนี้ยังแตกต่างจากงานวิจัยของ Thompson, Buch, Thompson และ Glasø (2021) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาคธุรกิจ เนื่องจากองค์กรธุรกิจมักเปิดโอกาสให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างยืดหยุ่นและใกล้ชิดมากกว่าหน่วยงานราชการ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะงานของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการที่มีการดำเนินงานภายใต้กรอบนโยบายแผนงาน และระเบียบปฏิบัติจากส่วนกลางอย่างชัดเจน การที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้บุคลากรคิดนอกกรอบหรือเสนอแนวทางใหม่ ๆ อาจทำให้บุคลากรรู้สึกเกิดภาระงาน ความกดดัน หรือความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงาน เพราะไม่สามารถนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ได้อย่างอิสระภายใต้ข้อจำกัดของระบบราชการ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ถิระนันต์ ฤทธิพิศ และคณะ (2555) และอภิสิทธิ์ แสงอาวุธ (2561) ที่พบว่า การกระตุ้นทางปัญญาไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรภาครัฐ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับการได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและความชัดเจนของแนวทางปฏิบัติมากกว่าการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยดังกล่าวมีความแตกต่างจากงานวิจัยของ Wang, Wang, Alam, Murad, Gul และ Gill (2022) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและเกิดความผูกพันในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบริบทขององค์กรในต่างประเทศมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นและการสร้างนวัตกรรมมากกว่าระบบราชการไทย

อีกทั้งยังแตกต่างจากงานวิจัยของ Pulido-Martos, Gartzia, Augusto-Landa และ Lopez-Zafra (2023) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์ของทีมงานช่วยเสริมสร้างความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรในต่างประเทศให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะทางอารมณ์ การทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรม ซึ่งแตกต่างจากบริบทของหน่วยงานราชการไทยที่ยังเน้นระบบงานตามขั้นตอนและข้อกำหนดทางกฎหมาย

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กรไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร (Strategic Positioning) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการจัดวางตำแหน่งขององค์กรเป็นกลยุทธ์ในระดับมหภาคที่มุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ อัตลักษณ์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในสายตาสาธารณะ แต่บุคลากรระดับปฏิบัติการมักให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง เช่น ความชัดเจนของแผนงาน การสนับสนุนทรัพยากร และระบบการบริหารงานภายใน มากกว่าประเด็นด้านภาพลักษณ์หรือการวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen และ Hunger (2012) ที่อธิบายว่า การจัดวางตำแหน่งขององค์กรเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ซึ่งอาจไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมหรือเจตคติของบุคลากรโดยตรง หากไม่สามารถถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติการได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่ระบุว่า บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรได้ เมื่อได้รับการสนับสนุนด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ความมั่นคง และระบบการบริหารที่เหมาะสม มากกว่าปัจจัยเชิงภาพลักษณ์ขององค์กร

ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร พงษ์ศิริ และคณะ (2562) ที่พบว่า มิติด้านภาพลักษณ์และการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานภาครัฐไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรมากกว่า

ในขณะเดียวกัน ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องบางส่วนกับงานวิจัยของ อนุกร วชรสินธุ์ และกมลลาด ภูวนาธิพงศ์ (2563) ที่ศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจด้านการรักษาความปลอดภัย โดยพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร แต่กลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุดคือ กลยุทธ์ด้านคุณภาพ ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่น และความแตกต่างในการให้บริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานโดยตรง มากกว่าการจัดวางตำแหน่งองค์กรเชิงภาพลักษณ์

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินรัตน์ สมสืบ (2567) ที่พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรภาครัฐมักให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการภายในองค์กรมากกว่าการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในระดับนโยบาย

4. ภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ และความผูกพันองค์กร

ผลการวิจัยโดยภาพรวมพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ และความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัณฑนา บวรกิจธำรง (2559) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทหนังสือพิมพ์ในกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและการที่บุคลากรพร้อมรักษาชื่อเสียงขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพดล ฤทธิสม และสงวน อินทร์รักษ์ (2559) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเกิดจากหลายปัจจัยร่วมกัน ทั้งด้านการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร และสัมพันธภาพ

ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหากองค์กรสามารถพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม จะช่วยเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กริญา ชัตติยะ (2562) ที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาวอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Alrowwad, Abualoush และ Masa'deh (2020) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของบุคลากร รวมถึงงานวิจัยของ Kustyadi (2023) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางสำคัญระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Subramani (2025) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรทั้งด้านอารมณ์ ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถสนับสนุนบุคลากรได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร แม้ว่าบางองค์ประกอบอาจไม่ได้ส่งผลโดยตรงในบริบทของหน่วยงานราชการไทยก็ตาม ทั้งนี้บริบทขององค์กร วัฒนธรรมการทำงาน ระบบราชการ และลักษณะภารกิจของหน่วยงาน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลการวิจัยแตกต่างกันในแต่ละองค์กรและแต่ละประเทศ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ควรส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำทุกระดับควรต้องมีความเข้าใจและยอมรับความสามารถหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกระดับ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยผู้นำควรต้องส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล แสดงพฤติกรรมในการกระตุ้นให้บุคลากรสามารถตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ได้ และทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีความท้าทายมองว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง

1.2 สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ควรส่งเสริมการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากร ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า โดยองค์กรควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มที่สร้างสรรค์ สามารถพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เสมอ และด้านแบบแผนการดำเนินงาน โดยองค์กรควรต้องมีแนวทางแก้ไข ปรับปรุง แผนปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้

1.3 สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ควรส่งเสริมความผูกพันขององค์กรของบุคลากร ด้านการพูดถึงองค์กรในแง่บวก โดยควรรู้สึกภาคภูมิใจ และกล้าบอกกับบุคลากรภายนอกว่าได้ทำงานที่องค์กรนี้ จะแนะนำให้บุคคลอื่นมาร่วมทำงานกับองค์กร และด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กรโดยควรทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีความหมาย มีคุณค่าในการเป็นบุคลากรคนหนึ่งขององค์กรและควรมีการปรับตัวต่อสถานการณ์ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

1.4 สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เนื่องจากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่าเป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรของบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมตามลำดับ โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการปฏิบัติงาน คุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความเสียสละและยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อให้บุคลากรเกิด

ความเชื่อมั่น ศรัทธา และพร้อมปฏิบัติตาม อีกทั้งควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อความสำเร็จขององค์กร ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ รวมทั้งมีการยกย่อง ชื่นชม และให้กำลังใจแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น

1.5 สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม ควรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากร ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า ด้านมุมมองขององค์กร ด้านการวางแผน และด้านแบบแผนการดำเนินงาน เนื่องจากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรของบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนมตามลำดับ โดยด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และสามารถพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมทั้งควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านมุมมองขององค์กร ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร โดยมีการสื่อสารนโยบายและทิศทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านการวางแผน องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการ และเป้าหมายการดำเนินงาน รวมทั้งควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ส่วนด้านแบบแผนการดำเนินงาน องค์กรควรกำหนดขั้นตอนและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของการดำเนินงาน รวมทั้งควรส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร และการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผลการดำเนินงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรและส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของบุคลากรในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติมที่อาจส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำรูปแบบอื่น (เช่น ภาวะผู้นำเชิงบริการ หรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้สามารถอธิบายความผูกพันองค์กรของบุคลากรได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้นและควรขยายขอบเขตของการวิจัยไปยังหน่วยงานอื่น หรือพื้นที่อื่น ๆ ทั้งในระดับจังหวัด ภูมิภาค หรือระดับประเทศ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบริบทองค์กร และเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงเชิงทั่วไป (Generalization) ของผลการวิจัย

2.2 ควรมีการใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) โดยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับทัศนคติ ความรู้สึก และประสบการณ์ของบุคลากร ซึ่งจะช่วยอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณได้อย่างมีมิติยิ่งขึ้น และควรดำเนินการวิจัยในลักษณะการวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลอง (Experimental or Quasi-experimental Research) โดยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในองค์กรจริง และประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.3 ควรมีการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันองค์กรของบุคลากรในระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจพลวัตของพฤติกรรมองค์กรได้ดียิ่งขึ้นและควรพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุ (Causal Model) หรือใช้เทคนิคการวิเคราะห์ขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงซับซ้อนระหว่างตัวแปรต่าง ๆ และยืนยันความถูกต้องของโมเดลทางทฤษฎี

บรรณานุกรม

- ก้องภพ ชันติพงศ์พันธุ์. (2561). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งความยั่งยืนต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมกรณีศึกษาพนักงานของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 1(3), 45–57.
- กীরติกร บุญส่ง. (2561). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 1(10), 180–193
- กุลธิดา ไทยสุริโย. (2562). คุณภาพชีวิตในการทำงานความสุขในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม. ม.ป.ท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จันทร์เพ็ญ ชูเพชร. (2563). การศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของธุรกิจพลังงานของพนักงานบริษัทผลิตพลังงานไฟฟ้า องค์การมหาชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย. สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จันทร์เพ็ญ ชูเพชร. (2563). การศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของธุรกิจพลังงานของพนักงานบริษัทผลิตพลังงานไฟฟ้า องค์การมหาชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชลธิชา รมโพธิ์. (2562). การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. *วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร*. 10(1), 596–609. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/213741>
- ชวนชม พวงตระกูล และภิเชก ชัยนิรันดร์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของประธานาธิบดีและลูกจ้างสำนักตรวจเงินแผ่นดินภาค 7. ขอนแก่น: *วารสารวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 11 (37), 23–32.
- ชินภัทร เจริญรัตน์. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรอุตสาหกรรมค้าปลีกของพนักงานที่มีความสามารถสูงในกลุ่มคนเจนเอเรชั่นซี. (ม.ป.ท.) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ชินรัตน์ สมสืบ (2554) การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ รป.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัลลวนา สะธานี. (2550). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การกรณีศึกษาพนักงานในโรงพยาบาลสาธารณสุขจังหวัดระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐกร วัชรสินธุ์ และ กมลาค ภูวนาธิพงศ์. (2563). แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจรักษาความปลอดภัย. *วารสารจิตวิทยาพุทธศาสตร์ประยุกต์เพื่อสังคม*, 6(1), 267–280.
- ณัฐกุล มากทรัพย์. (2562). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต. การค้นคว้าอิสระ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐนนท์ จิตต์สนอง, สุภารัตน์ สารสว่าง และพร้อมพิไล บัวสุวรรณ. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันในองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี. *วารสาร มจร.อุบลปริทรรศน์*, 8(2), 113–124
- ถิระนันต์ ฤทธิพิศ, ประสพสุข ฤทธิพิศ, และ อภิลิธิ์ แสงอาวุธ. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษา. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 2(1), 35–43.
- นพดล ฤทธิโสม, และ สงวน อินทร์รักษ์. (2559). กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และ ศิลปะ)*, 9(2), 749–767.
- นพดล ฤทธิโสม, และ สงวน อินทร์รักษ์. (2559). กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร. *Veridian E-Journal Silpakorn University*.
- นุชจรินทร์ ปิ่นทอง, และ มณฑา จำปาเหลือง. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 9(2), 801–814.

พรพร หงส์นฤชัย.(2565). บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.). (ม.ป.ท.)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พรพิมล อุณเฑียร, โสภณ เพ็ชรพวง, และ สมคิด นาคขวัญ. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 วิทยานิพนธ์ ศ.ม. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ภริญา ชัดติยะ. (2562). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(1), 460–471.

มธุมนต์ แคเทอร์เรนซ์. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC. (ม.ป.ท.) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มณฑนา บวรกิจดำรง. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความผูกพันต่อองค์กรและความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

รัตติยา บุญยิ้ม, จินต์ วิภาตะกลัด, และ สุทธนู ศรีไสย์. (2562). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ. *วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์วิทยาลัยนครสวรรค์*, 2(3).361–364

รวิณ สะแลแม และนวรรตน์ ไชยมภู. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเขต 2. *วารสารการบริหารการศึกษาและครุศาสตร์*, 1(3).68–79

รุจิกร ตูลาธาร. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี *วารสาร. มจรบาศิศึกษาพุทธโฆสปริทรรศน์*.10(2), 204–221.

- วชิราพร บุณนท์, เอกลักษณ์ เพียสา, และ พรเทพ เสถียรนพเก้า. (2565). การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(9), 227–241.
- วรรณิศา กองกาญจน์. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันชัย มีชาติ. (2548). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ, พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรวุฒิ พูลสวัสดิ์. (2562). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทวิโรธยามจำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริพร พงษ์ศิริ, สมชาย วรกิจเกษมสกุล, และ นงลักษณ์ ยะสูงเนิน. (2562). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 15(2), 88–99.
- สมส่วน สว่าง. (2560). การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พย.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- สราลี คงบุญ. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความกระตือรือร้นของข้าราชการในสังกัดกรุงเทพมหานคร. (ม.ป.ท.). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สลิลรัตน์ พลอยประดับ. (2565). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำเริง บุญเรืองรัตน์. (2562). การนิเทศกับการวิจัยและพัฒนาในลักษณะต่าง ๆ. *วารสารบริหารบัวบาน* มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 19(4), 10–21.
- สิริพัชร งามไตรโร. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กรณีศึกษาเทศบาลนครหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- สุดาวดี เตบุญมี. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารองค์กร. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 6(2), 98–113
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท,
- สุพจน์ ประไพเพชร, สราวุธ กุลแดง, ราตรี เลิศหว่าทอง และสุดสวาสดี ประไพเพชร, (2566). ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบ Leadership: Concepts, Theories, and Elements *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 1(1), 59–73.
- สุภาพร สีสุก, และ รัตนพล แซ่เล้า. (2559). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการพลเรือน. *วารสารวิชาการสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์*, 8(2), 114–126.
- สุเมธ บุญมะยา, (2564) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักปรัชญาสมุปปาต. *วารสาร มจร. พุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 1(1), 16–30.
- อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร, (2562). ความผูกพันในองค์การ, *Journal of Roi Kaensam Academi*, 1(1), 32–45.
- อภิสิทธิ์ แสงอาวุธ. (2561). *ปัจจัยภาวะผู้นำและโครงสร้างองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรภาครัฐ* วิทยานิพนธ์ รป.ม มหาวิทยาลัยนครพนม.
- อรพิน ปิยะสกุลเกียรติ, (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุค Thailand 4.0 *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 2(2), 219–230.
- Aon Hewitt. (2015). *Say, stay, or strive? Unleash the engagement outcome you need.* https://www.aon.com/unitedkingdom/attachments/trp/Drivers_of_Say_Stay_Strive_White_Paper_2015.pdf
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Blanchard, K. (n.d.). *Contingency theory & situational leadership*. IMSA Leadership Education and Development. <https://digitalcommons.imsa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=core>
- Fred R. David. *Strategic Management CONCEPTS AND CASES. 13th ed. Prentice Hall. New Jersey: Pearson, 2011.*

- Hinzmann, R., Rašticová, M., & Šácha, J. (2019). Factors of employee engagement at the workplace: Do years of service count? *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 6, 1525–1533.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *Sage Journal*, 1, 11–24.
- Moynihan, D. P., & Ingraham, P. W. (2004). Integrative leadership in the public sector: A model of performance–information use. *Sage Journal*, 4, 1–15.
- Novikova, A. I. (2013). Trait, trait theory. *The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology*, 3, 1–2.
- Pandey, N. (n.d.). What is leadership? Definition, meaning & importance. *Emeritus*. <https://emeritus.org/in/learn/what-is-leadership/>
- Prentice, W. C. H. (2004). Understanding leadership. *Harvard Business Review*, 1, 102–109.
- Purohit, R. (2021). Review on study of behavioral approach to leadership. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 1, 170–173.
- Robinson, A. (2024). Employee engagement theory: Definition & examples. *Team Building Resources*. <https://teambuilding.com/blog/employee-engagement-theory>
- Sinclair, S. (2021). Kahn's 3 dimensions of employee engagement: Still good to go in 2021 <https://www.talkfreely.com/blog/dimensions-of-employee-engagement>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๔๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ เมษายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ขาญชิดปรีชา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมพร ดวงพร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นประธานที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมพร ดวงพร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๑๐ ๒๑๑๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๔๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมพร ดวงพร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นประธานที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมพร ดวงพร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๑๐ ๒๑๑๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมพร ดวงพร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นประธานที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมพร ดวงพร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๑๐ ๒๑๑๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๔๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ เมษายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุมัติเป็นผู้อยู่ข่ายตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางธิดาพร กิตติวรพันธุ์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมพร ดวงพร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นประธานที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุมัติท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมพร ดวงพร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๑๐ ๒๑๑๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๔๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ว่าที่ร้อยโทจันทน์ นนทะมาศ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมพร ดวงพร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นประธานที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมพร ดวงพร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๑๐ ๒๑๑๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๙๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ระดับอำเภอบ้านแพง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมพร ดวงพร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติครุภัณฑ์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมพร ดวงพร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๑๐ ๒๑๑๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำจังหวัดนครพนม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมพร ดวงพร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษารั้วนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมพร ดวงพร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๑๐ ๒๑๑๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๗๒๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ เมษายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา สก.ระดับอำเภอบึงโขงหลง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมพร ดวงพร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมพร ดวงพร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๑๐ ๒๑๑๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำจังหวัดนครพนม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมพร ดวงพร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษารั้วนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตจากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมพร ดวงพร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๑๐ ๒๑๑๘

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

และการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญชิตปรีชา
ตำแหน่ง อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์.ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง
ตำแหน่ง กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร. ละมัย ร่มเย็น
ตำแหน่ง กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. นางรินทิพย์ วารี
ตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัดนครพนม

5. ว่าที่ร้อยโท จำนงค์ นนทะมาศ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัด

นครพนม

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัยของผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัด

ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. อายุ ☐ ไม่เกิน 22 ปี ☐ 22-30 ปี ☐ 31-40 ปี ☐ 41 - 50 ปี ☐ 51 - 60 ปี	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ระดับปริญญาตรี ☐ ระดับปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก	+1	+1	+1	+1	+1	1
4. สถานภาพ ☐ 1. โสด ☐ 2. สมรส ☐ 3. หม้าย/หย่า	+1	+1	+1	+1	+1	1
5. รายได้ต่อเดือน ☐ ไม่เกิน 15,000 บาท ☐ 15,001 - 25,000 บาท ☐ 25,001 - 35,000 บาท ☐ 35,001 - 45,000 บาท ☐ 45,001 บาทขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1
6. ประเภทตำแหน่งงาน ☐ 1. ข้าราชการ ☐ 2. ลูกจ้างประจำ ☐ 3. พนักงานราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	1
7. หน่วยงานที่สังกัด ☐ 1. ส่วนกลาง ☐ 2. ส่วนภูมิภาค	+1	+1	+1	+1	+1	1
8. อายุการทำงาน ☐ ไม่เกิน 1 ปี ☐ 1 - 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี ☐ 11 - 15 ปี ☐ 16 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์							
1	ผู้นำมีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามภารกิจ	+1	+1	+1	+1	+1	1
2	ผู้นำมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและประโยชน์แก่องค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน โดยสามารถถ่ายทอดสิ่งต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล							
5	ผู้นำมีความดูแลเอาใจใส่ สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	ผู้นำให้ความสำคัญและเคารพบุคลากรทุกระดับในการแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	1
7	ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากร รวมตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1
8	ผู้นำมีความเข้าใจและยอมรับความสามารถหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกๆระดับ	+1	+1	+1	+1	+1	1
การกระตุ้นทางปัญญา							
9	ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีความท้าทาย มองว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
10	ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแก้ไข ปัญหาอย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	1
11	ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการกระตุ้นบุคลากร สามารถตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1
12	ผู้นำสร้างเจตคติที่ดีและทัศนคติ ความคิด เชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ							
13	ผู้นำมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการ พัฒนาความสามารถของตนให้สูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1
14	ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็น ความสำคัญของงานที่ได้ปฏิบัติและ รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1
15	ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับ บุคลากร โดยแสดงให้เห็นว่า บุคลากรทุก ระดับมีความสำคัญและมีคุณค่า	+1	+1	+1	+1	+1	1
16	ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีการยก ย่องชมเชย หรือให้รางวัลกับความสำเร็จ ของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
ด้านการวางแผน							
17	องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจได้ อย่างชัดเจนเพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการ วางแผนการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
18	องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอก เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติ งานให้มีความเหมาะสมมีเป้าหมายในการ ดำเนินงานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1
ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า							
19	องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิด ความคิดริเริ่มที่สร้างสรรค์ สามารถพร้อม รับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1
20	องค์กรสร้างโอกาสในการผลิตนวัตกรรม จากข้อมูลของผู้เข้ารับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	1
ด้านแบบแผนการดำเนินงาน							
21	องค์กรมีแนวทางแก้ไข ปรับปรุง แผนปฏิบัติ งานเพื่อให้ผลการดำเนินงานสามารถบรรลุ ตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้	+1	+1	+1	+1	+1	1
22	องค์กรมีกลไกในการควบคุม ติดตาม ผล การปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อให้ผลการ ดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร							
23	องค์กรมีการใช้ตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานเป็นการวัดผลปฏิบัติงานของแต่ละบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1
24	องค์กรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรทุกระดับไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1
ด้านมุมมองขององค์กร							
25	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้ซักถามและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1
26	องค์กรมีมุมมองในการตั้งเป้าหมาย ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1
การพูดถึงองค์กรในแง่บวก							
27	ท่านมักพูดถึงองค์กรในด้านที่ดีกับบุคคลภายนอกองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1
28	ท่านจะแนะนำให้บุคคลอื่นมาร่วมทำงานกับองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1
29	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจและกล่าบอกกับบุคลากรภายนอกว่าได้ทำงานที่องค์กรนี้	+1	0	+1	+1	+1	0.80

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
การพูดถึงองค์กรในแง่บวก							
27	ท่านมักพูดถึงองค์กรในด้านที่ดีกับบุคคลภายนอกองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1
28	ท่านจะแนะนำให้บุคคลอื่นมาร่วมทำงานกับองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1
29	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจและกล้าบอกกับบุคลากรภายนอกว่าได้ทำงานที่องค์กรนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1
ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กร							
30	ท่านมีการปรับตัวต่อสถานการณ์ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1
31	ท่านมีความต้องการที่จะดำรงอยู่ในองค์กรจนถึงเกษียณอายุ	+1	+1	+1	+1	+1	1
32	ท่านรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความหมาย มีคุณค่าในการเป็นบุคลากรคนหนึ่งขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1
ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ							
33	ท่านมีความเต็มใจทำงานอย่างหนักเพื่อให้ผลงานออกมามีคุณภาพได้ดีที่สุด แม้จะต้องปฏิบัติงานเกินกว่าเวลาราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	1
34	ท่านมีความภูมิใจในการรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1
35	ท่านมีมุมมองเห็นทางความก้าวหน้าในองค์กรเป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิต	+1	+1	+1	+1	+1	1

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ
ความผูกพันของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

คำชี้แจง

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม ที่ตรงกับความคิดเห็นและความเป็นจริง ทั้งนี้คำตอบของท่านจะไม่มีผลต่อท่านแต่ประการใด และจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามทั้งหมดมีทั้งหมด 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดี

นายสมพร ดวงพร

นักศึกษานิพนธ์โท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

() หญิง () ชาย

2. อายุ

() ไม่เกิน 22 ปี () 22-30 ปี () 31-40 ปี
() 41-50 ปี () 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

() ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี () ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
() ระดับปริญญาโท () ปริญญาเอก

4. สถานภาพ

() โสด () สมรส () หม้าย/หย่า

5. รายได้ต่อเดือน

() ไม่เกิน 15,000 บาท () 15,001 – 25,000 บาท
() 25,001 – 35,000 บาท () 35,001 – 45,000 บาท
() 45,001 บาทขึ้นไป

6. ประเภทตำแหน่งงาน

() ข้าราชการ () ลูกจ้างประจำ () พนักงานราชการ

7. หน่วยงานที่สังกัด

() ส่วนกลาง () ส่วนภูมิภาค

8. อายุการทำงาน

() ไม่เกิน 1 ปี () 1 – 5 ปี
() 6 – 10 ปี () 11 – 15 ปี
() 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับตามความรู้สึก/ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1. ผู้นำมีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามภารกิจ					
2. ผู้นำมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และประโยชน์แก่องค์กร					
3. ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน โดยสามารถถ่ายทอดสิ่งต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี					
4. ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
5. ผู้นำมีความดูแลเอาใจใส่ สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี					
6. ผู้นำให้ความสำคัญและตระหนักบุคลากรทุกระดับในการแสดงความคิดเห็น					
7. ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากร รวมตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กร					
8. ผู้นำมีความเข้าใจและยอมรับความสามารถหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกระดับ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การกระตุ้นทางปัญญา					
9. ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีความท้าทาย มองว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง					
10. ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล					
11. ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการกระตุ้นบุคลากรสามารถตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ได้					
12. ผู้นำสร้างเจตคติที่ดีและทัศนคติ ความคิดเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน					
แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ					
13. ผู้นำมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความสามารถของตนให้สูงขึ้น					
14. ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานที่ได้ปฏิบัติและรับผิดชอบ					
15. ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยแสดงให้เห็นว่า บุคลากรทุกระดับมีความสำคัญและมีคุณค่า					
16. ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลกับความสำเร็จของบุคลากร					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับตามความรู้สึก/ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการวางแผน					
17. องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจได้อย่างชัดเจน เพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงาน					
18. องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน					
ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า					
19. องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มที่สร้างสรรค์ สามารถพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เสมอ					
20. องค์กรสร้างโอกาสในการผลิตนวัตกรรมจากข้อมูลของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
ด้านแบบแผนการดำเนินงาน					
21. องค์กรมีแนวทางแก้ไข ปรับปรุง แผนปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้					
22. องค์กรมีกลไกในการควบคุม ติดตาม ผลการปฏิบัติ อย่างชัดเจน เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร					
23. องค์กรมีการใช้ตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานเป็นการวัดผลปฏิบัติงานของแต่ละบุคลากร					
24. องค์กรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรทุกระดับไว้อย่างชัดเจน					
ด้านมุมมองขององค์กร					
25. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้ซักถามและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร					
26. องค์กรมีมุมมองในการตั้งเป้าหมาย ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ได้อย่างชัดเจน					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับตามความรู้สึก/ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การพูดถึงองค์กรในแง่บวก					
27. ท่านมักพูดถึงองค์กรในด้านที่ดีกับบุคคลภายนอกองค์กร					
28. ท่านจะแนะนำให้บุคคลอื่นมาร่วมทำงานกับองค์กร					
29. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจและกล้าบอกกับบุคลากรภายนอกว่า ได้ทำงานที่องค์กรนี้					
ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กร					
30. ท่านมีการปรับตัวต่อสถานการณ์ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
31. ท่านมีความต้องการ ที่จะดำรงอยู่ในองค์กรจนถึงเกษียณอายุ					
32. ท่านรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความหมาย มีคุณค่าในการเป็นบุคลากรคนหนึ่งขององค์กร					
ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
33. ท่านมีความเต็มใจทำงานอย่างหนักเพื่อให้ผลงานออกมา มีคุณภาพได้ดีที่สุด แม้จะต้องปฏิบัติงานเกินกว่าเวลาราชการ					
34. ท่านมีความภูมิใจในการรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน					
35. ท่านมีมุมมองเส้นทางการก้าวหน้าในองค์กรเป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิต					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง โปรดระบุ

๑. วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้า
 ๒. ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า
 ๓. วิธีการศึกษาค้นคว้า
 ๔. ผลการศึกษาค้นคว้า
 ๕. สรุปและข้อเสนอแนะ

ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างยิ่ง

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

เรื่อง

บทบาทของผู้นำชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลตาม
มาตรการการป้องกันปัญหายาเสพติดในพื้นที่อำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร

แบบสอบถาม		ค่าความเชื่อมั่น	แปลผล
1.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	.964	ใช้ได้
	1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)	.952	ใช้ได้
	2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	.945	ใช้ได้
	3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS)	.956	ใช้ได้
	4. ด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	.960	ใช้ได้
2.	การบริหารเชิงกลยุทธ์ (SM)	.823	ใช้ได้
	1. ด้านการวางแผน (PL)	.864	ใช้ได้
	2. ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า (SA)	.767	ใช้ได้
	3. ด้านแบบแผนการดำเนินงาน (OP)	.753	ใช้ได้
	4. ด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กร (OPo)	.770	ใช้ได้
	5. ด้านมุมมองขององค์กร (OPe)	.763	ใช้ได้
3.	ความผูกพันของบุคลากร (EE)	.943	ใช้ได้
	1. การพูดถึงองค์กรในแง่บวก (PA)	.957	ใช้ได้
	2. ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กร (DS)	.882	ใช้ได้
	3. ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (WD)	.911	ใช้ได้
ภาพรวม (Overall)		.851	ใช้ได้

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายสมพร ดวงพร
วัน เดือน ปีเกิด	23 กันยายน 2534
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	348 ม.7 ต.บ้านค้อ อ.โพนสวรรค์ จ.นครพนม
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครูผู้สอนคนพิการ
สถานที่ทำงาน	สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอบ้านแพง
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2550	ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนกุดดินจี่พิทยาคม ต.กุดดินจี่ อ.นาแก จ.หนองบัวลำภู
พ.ศ. 2553	ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) สาขาวิชานิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
พ.ศ. 2569	ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2557	เลขานุการระดับปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
พ.ศ. 2560	เลขานุการบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
พ.ศ. 2566	ครูผู้สอนคนพิการ ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอบ้านแพง สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดนครพนม กระทรวงศึกษาธิการ