



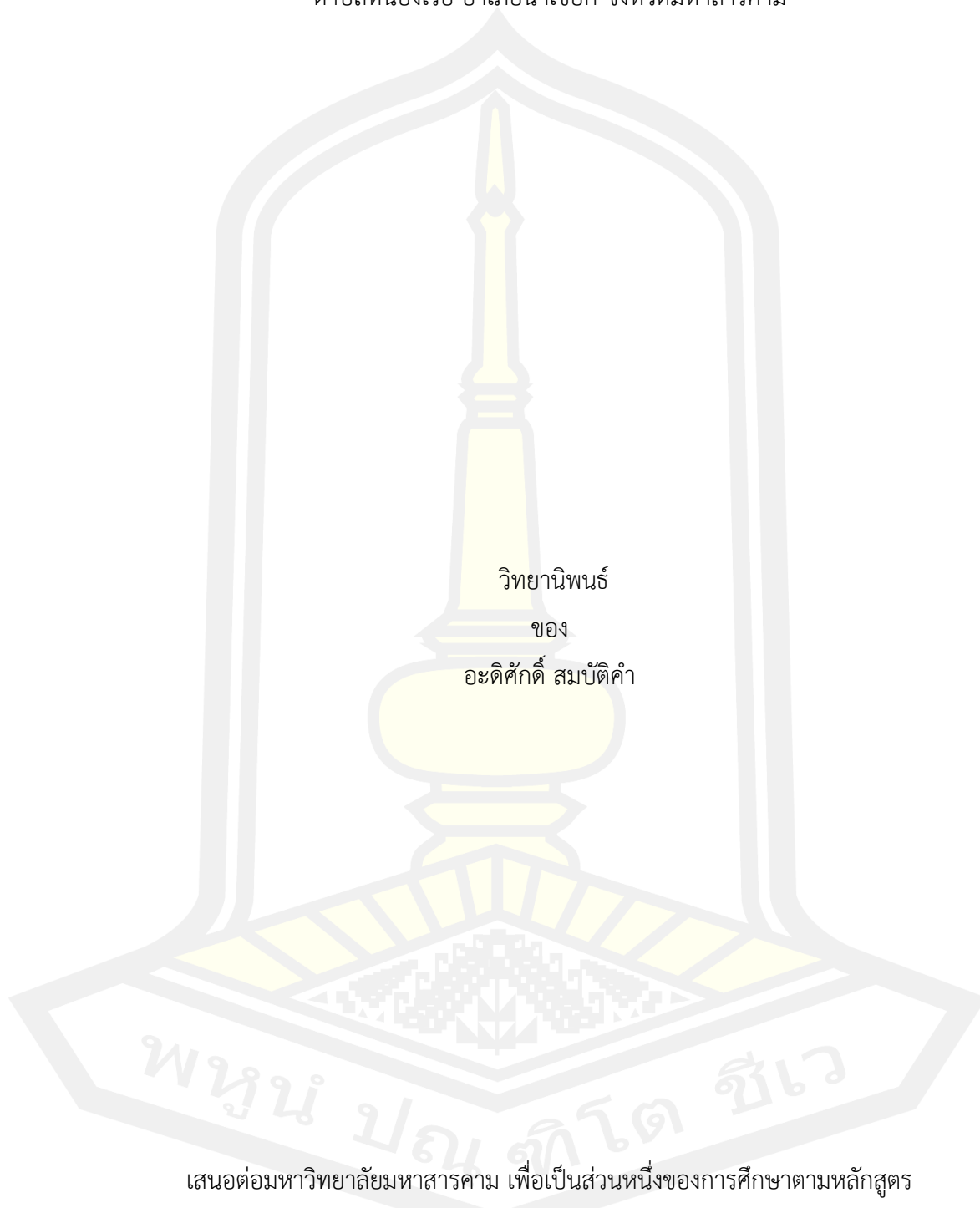
การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ  
ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

วิทยานิพนธ์  
ของ  
อะติศักดิ์ สมบัติคำ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรมหาบัณฑิต  
สิงหาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ  
ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม



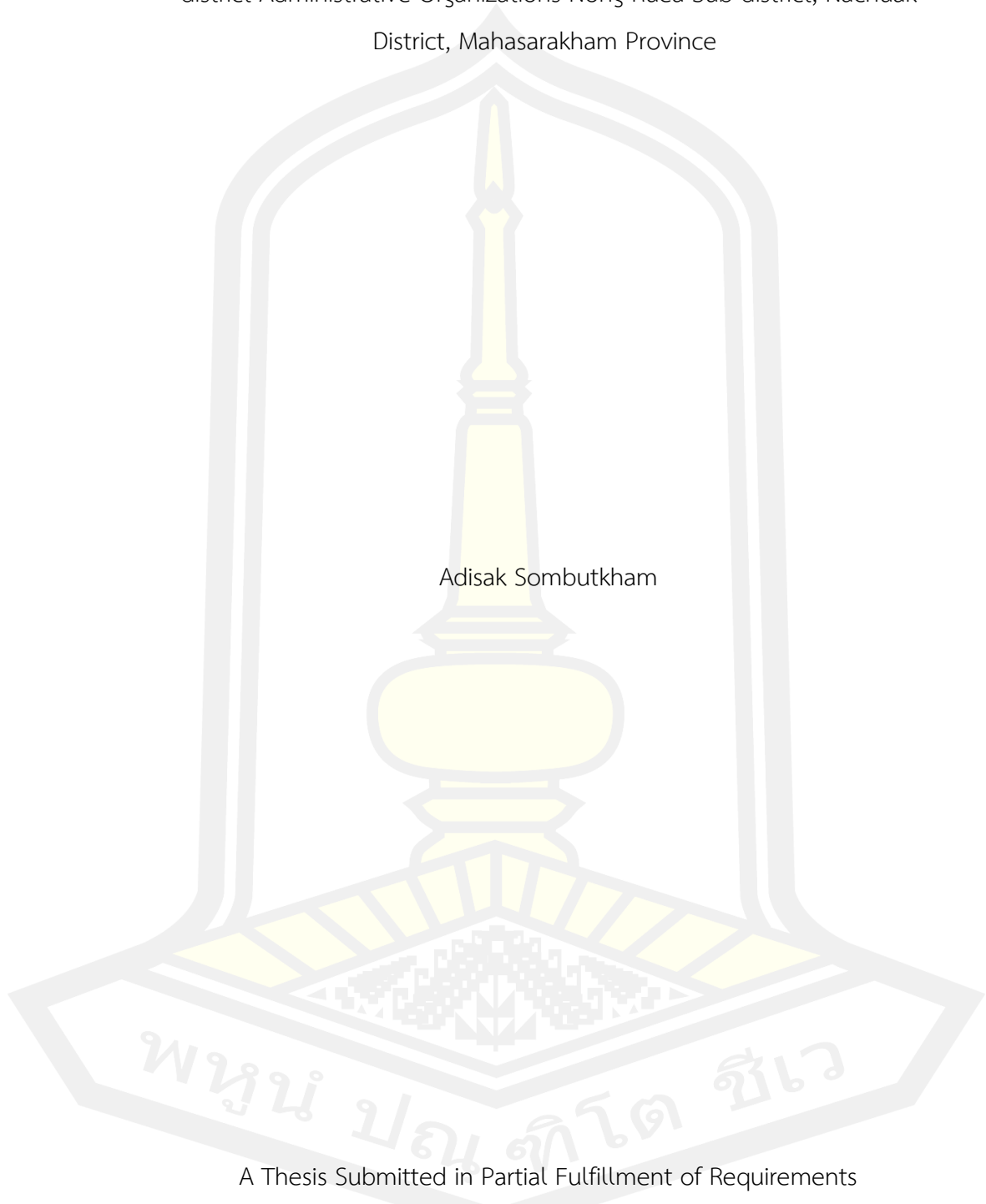
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรมหาบัณฑิต

สิงหาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Kalayanamittadhamma 7 on Management of Chief Executives of Nong Ruea Sub-  
district Administrative Organizations Nong Ruea Sub-district, Nachuak  
District, Mahasarakham Province

Adisak Sombutkham



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Political Science (Politics and Government)

August 2022

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายอะดิศศักดิ์ สมบัติคำ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

( ผศ. ดร. ญัฐกานต์ อัครพงศ์พิศักดิ์ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

( ผศ. ดร. วนิตา พรหมหล้า )

..... กรรมการ

( รศ. ดร. อลงกรณ์ อรรคแสง )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

( รศ. ดร. ภัคดี โพธิ์สิงห์ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....  
( ผศ. กันดา วิลาชัย )

คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง

.....  
( รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

|                         |   |                   |                   |
|-------------------------|---|-------------------|-------------------|
| <b>ชื่อเรื่อง</b>       | การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม |                   |                   |
| <b>ผู้วิจัย</b>         | อะติศักดิ์ สมบัติคำ   |                   |                   |
| <b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b> | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วนิดา พรมหาล้า   |                   |                   |
| <b>ปริญญา</b>           | รัฐศาสตรมหาบัณฑิต   | <b>สาขาวิชา</b>   | รัฐศาสตรมหาบัณฑิต |
| <b>มหาวิทยาลัย</b>      | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  | <b>ปีที่พิมพ์</b> | 2565              |

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ จำนวน 346 คน ซึ่งได้จากการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมี 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.31 ถึง 0.77 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1. การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวจนกุขโม (ไม่โกรธง่าย อดทน) ด้านวตตาง (ชี้แจงเหตุผล โน้มน้าวใจ) ด้านครุ (น่าเคารพ) ด้านโน จฏฐาเน (มีความเป็นผู้นำ) ด้านปิโย (น่ารัก) และด้านคัมภีรยจ กถิ กตตยา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย)

2. ข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม มีดังนี้

2.1 ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ มีนิสัยดีเข้าใจบุคลากร มีบุคลิกภาพดี แต่งกายเรียบร้อย

และยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรีจิตดี

2.2 ครู นำเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ อารมณ์หนักแน่นทุกสถานการณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และมีคุณธรรม จริยธรรม

2.3 ภาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จริง ต้องไม่เผด็จการในการสั่งงาน ผู้นำต้องมีความ เป็นประชาธิปไตย และมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

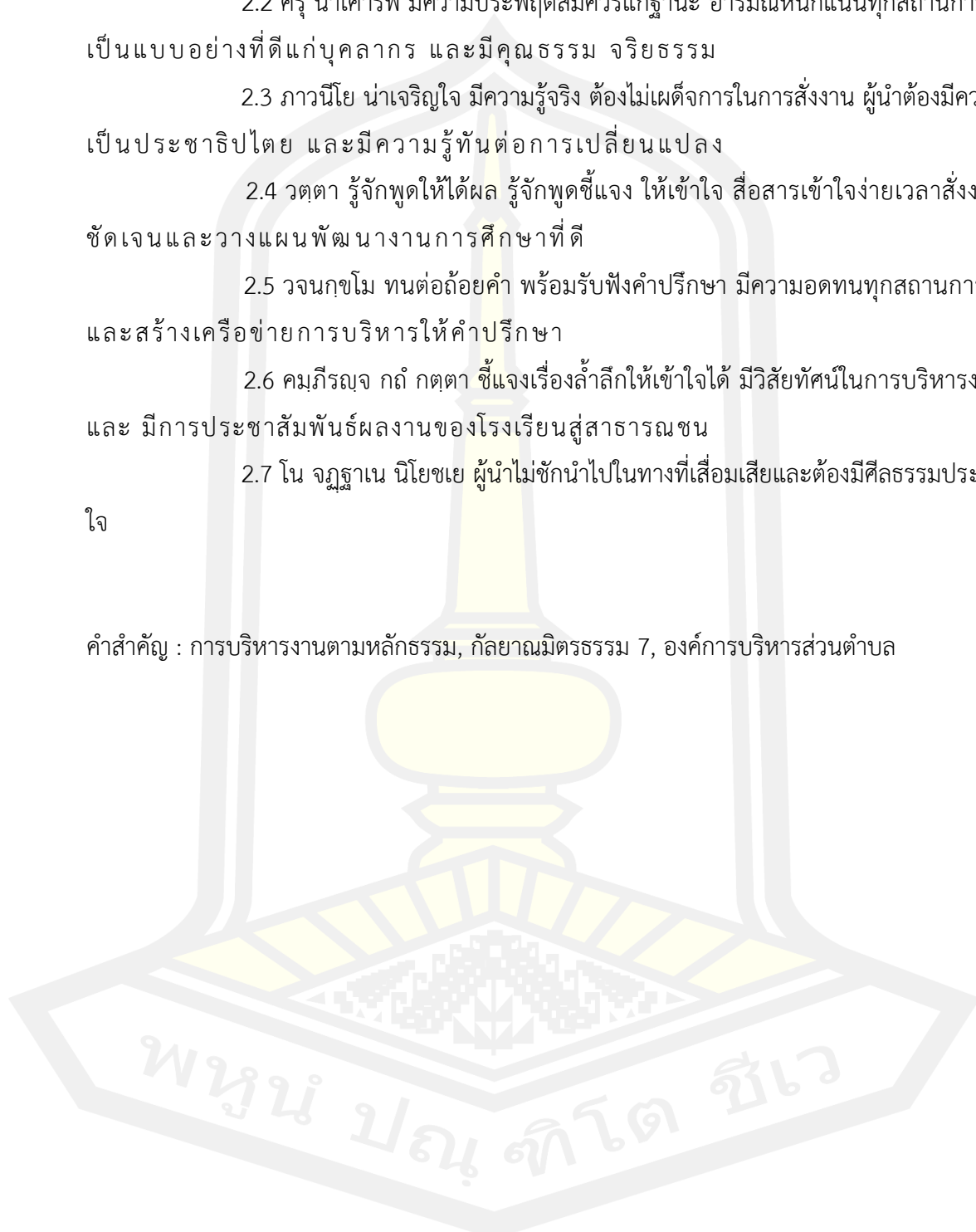
2.4 วตตะ รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักพูดชี้แจง ให้เข้าใจ สื่อสารเข้าใจง่ายเวลาสั่งงาน ชัดเจนและวางแผนพัฒนางานทางการศึกษาที่ดี

2.5 วจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟังคำปรึกษา มีความอดทนทุกสถานการณ์ และสร้างเครือข่ายการบริหารให้คำปรึกษา

2.6 คมภีรณจ กถ กตตะ ชี้แจงเรื่องล้าลึกให้เข้าใจได้ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน และ มีการประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนสู่สาธารณชน

2.7 โน จฏฐาเน นิโยชเย ผู้นำไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสียและต้องมีศีลธรรมประจำ ใจ

คำสำคัญ : การบริหารงานตามหลักธรรม, กัลยาณมิตรธรรม 7, องค์การบริหารส่วนตำบล



|                   |  |              |                         |
|-------------------|--|--------------|-------------------------|
| <b>TITLE</b>      | Kalayanamittadhamma 7 on Management of Chief Executives of Nong Ruea Sub-district Administrative Organizations Nong Ruea Sub-district, Nachuak District, Mahasarakham Province |              |                         |
| <b>AUTHOR</b>     | Adisak Sombutkham  |              |                         |
| <b>ADVISORS</b>   | Assistant Professor Wanida Phomlha , Ph.D.   |              |                         |
| <b>DEGREE</b>     | Master of Political Science  | <b>MAJOR</b> | Politics and Government |
| <b>UNIVERSITY</b> | Mahasarakham University  | <b>YEAR</b>  | 2022                    |

### ABSTRACT

The study on “Administration Based on the Seven Principles of Kalyanamitta Dhamma in Chief Executive of Nong Ruea Subdistrict Administrative Organization, Nong Ruea Subdistrict, Na Chueak District, Maha Sarakham Province,” aimed to study administration based on the Seven Principles of Kalyanamitta Dhamma in Chief Executive of Nong Ruea Subdistrict Administrative Organization, Nong Ruea Subdistrict, Na Chueak District, Maha Sarakham Province; and to study suggestions of administration based on the Seven Principles of Kalyanamitta Dhamma in Chief Executive of Nong Ruea Subdistrict Administrative Organization, Nong Ruea Subdistrict, Na Chueak District, Maha Sarakham Province. The samples included 346 involved persons of administration at Nong Ruea Subdistrict Administrative Organization, obtained by quota sampling. The instrument for data collection was a 30-item questionnaire with 5-point rating scale. Power of discrimination ranged from 0.31 to 0.77, with reliability of 0.94. The statistics for data analysis included frequency, percentage, mean, and SD. The results revealed as follows.

1. For administration based on the Seven Principles of Kalyanamitta Dhamma in Chief Executive of Nong Ruea Subdistrict Administrative Organization, Nong Ruea Subdistrict, Na Chueak District, Maha Sarakham Province, it was found that the overall mean was high, When considering each item, it was found that there

were 6 aspects with high opinions and 1 with moderate opinion. They could be arranged from high to low respectively, i.e., Vacanakkhamo (Stay calm and patient), Vatta (Reasoning and convincing), Garu (Be respectful), No Catthane Niyojaye (Leadership), Piyo (Be endearing), and Gambhiranca Katham Katta (Make difficulty look easy).

2. For the suggestions of administration based on the Seven Principles of Kalyanamitta Dhamma in Chief Executive of Nong Ruea Subdistrict Administrative Organization, Nong Ruea Subdistrict, Na Chueak District, Maha Sarakham Province, they were provided as follows.

2.1 Piyo: Be endearing with sympathy, understanding of personnel, good personalities, dress nicely, smiles, and hospitality.

2.2 Garu: Be respectful with suitable manners and steady emotions in all situations. Be a good role model for personnel, with morality and ethics.

2.3 Bhavaniyo: Look satisfying, with knowledge of a certain matter inside out. Do not hold to dictatorship but democracy. Catch up with changes.

2.4 Vatta: Reasoning and convincing, with being capable of clarification to make others understand, understandable and clear communication while assigning tasks, and good educational affairs development plans.

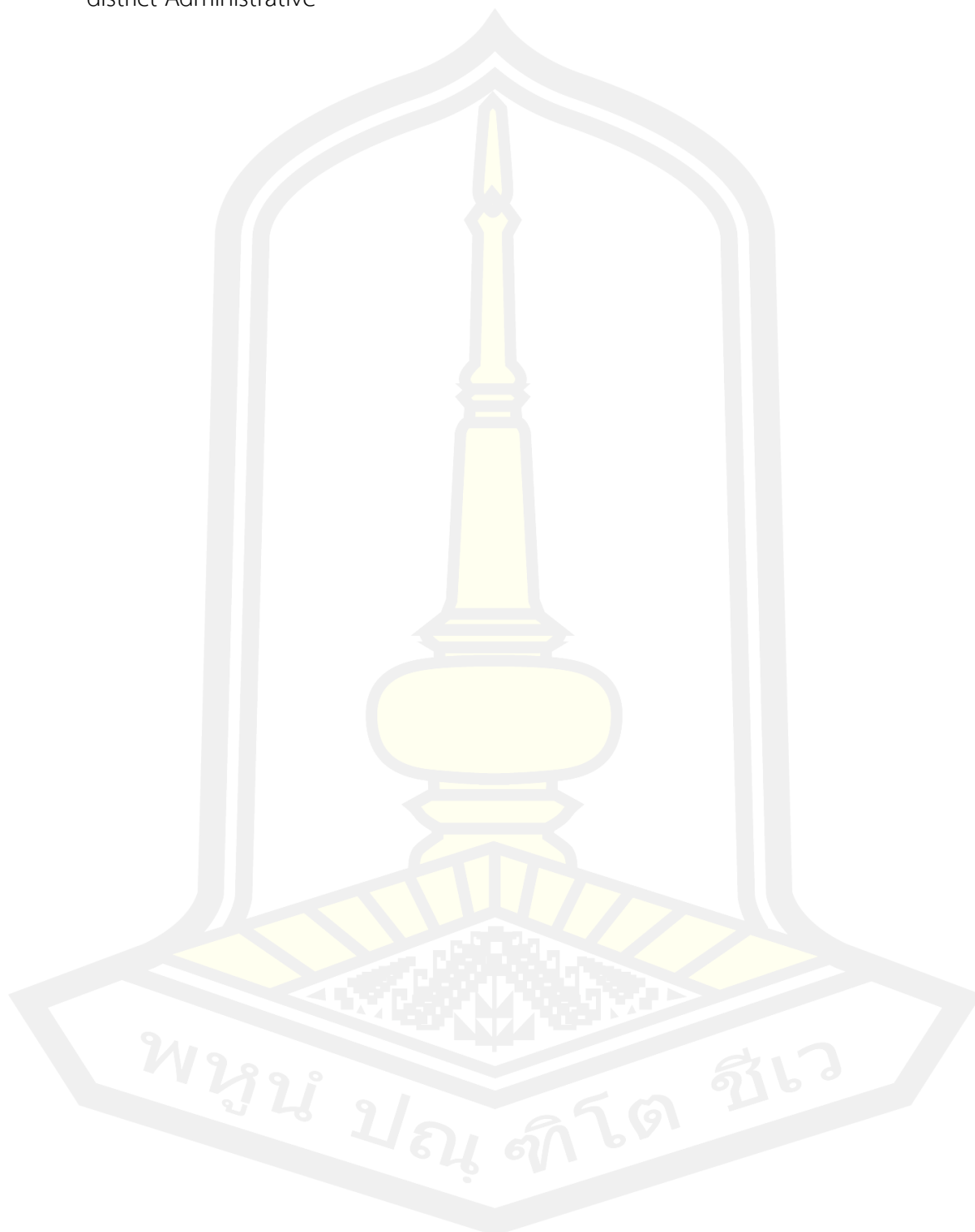
2.5 Vacanakkhamo: Be patient with words. Get ready to listen to advice. Be patient with all situations. And build advice administration networks.

2.6 Gambhiranca Katham Katta: Capable of clarifying profound subjects to be understandable, with the vision of administration and promote achievements of schools to public.

2.7 No Catthane Niyojaye: Leaders must not mislead others and must hold to morality.



Keyword : Administrative According to Dhamma, Kalayanamittadhamma 7, Sub-district Administrative



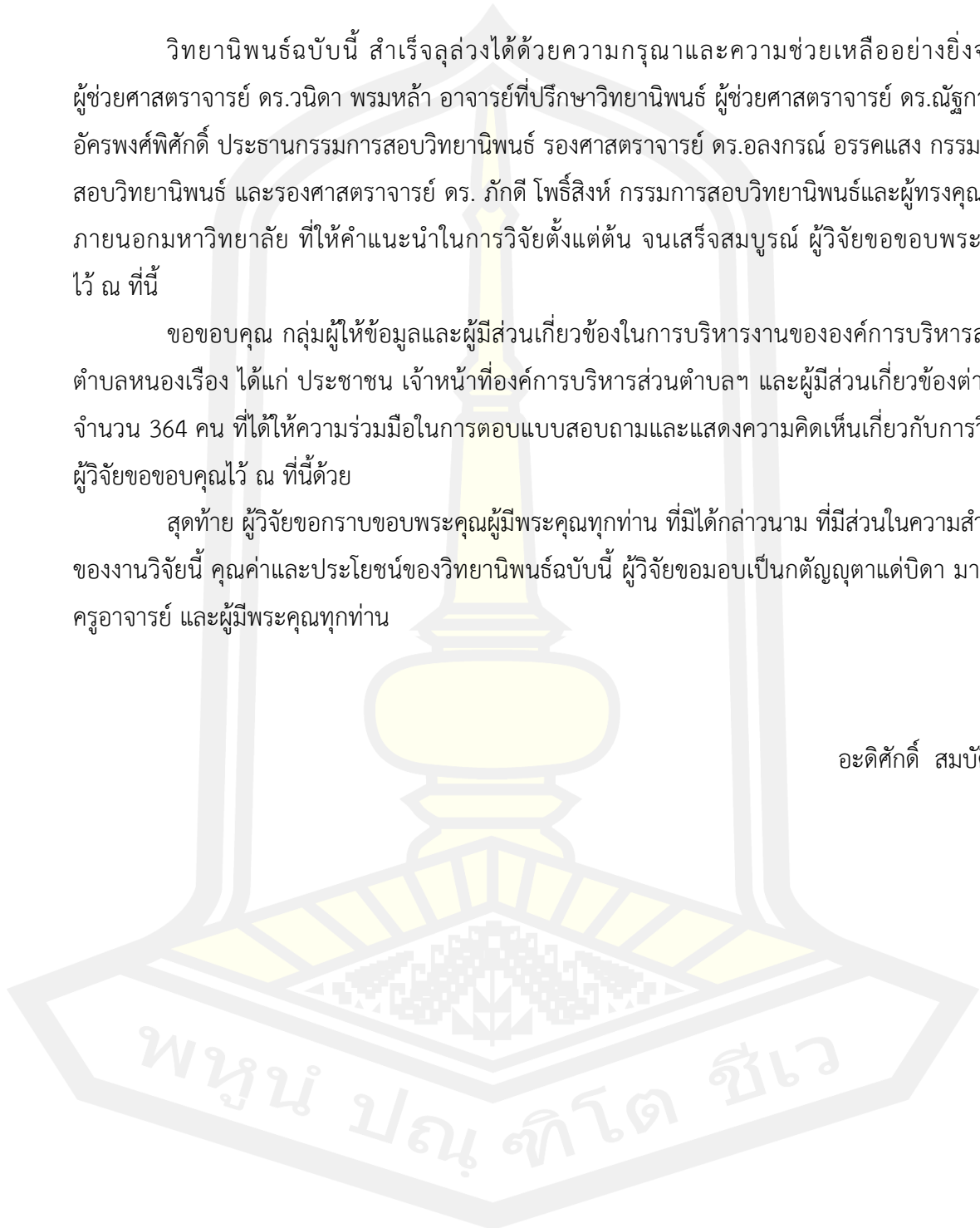
## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนิดา พรมหล้า อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐกานต์ อัครพงศ์พิศักดิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.อลงกรณ์ อรรคแสง กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. ภักดี โพธิ์สิงห์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอกมหาวิทยาลัย ที่ให้คำแนะนำในการวิจัยตั้งแต่ต้น จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ได้แก่ ประชาชน เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลฯ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ จำนวน 364 คน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วย

สุดท้าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้กล่าวนาม ที่มีส่วนในความสำเร็จของงานวิจัยนี้ คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตาแต่บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

อะดิศักดิ์ สมบัติคำ



## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                              | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                           | ฉ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                              | ฌ    |
| สารบัญ.....                                       | ญ    |
| สารบัญตาราง.....                                  | ฎ    |
| สารบัญภาพประกอบ.....                              | ฏ    |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                 | 1    |
| 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....            | 1    |
| 2. ความมุ่งหมายของการวิจัย.....                   | 4    |
| 3. ความสำคัญของการวิจัย.....                      | 4    |
| 4. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....                | 5    |
| 5. ขอบเขตของการวิจัย.....                         | 5    |
| 6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....                         | 7    |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....       | 9    |
| 1. แนวคิดของคุณธรรม จริยธรรม.....                 | 9    |
| 2. แนวคิดตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7.....         | 11   |
| 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล..... | 66   |
| 4. บริบทองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ.....        | 72   |
| 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                     | 76   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                   | 84   |
| 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                   | 84   |

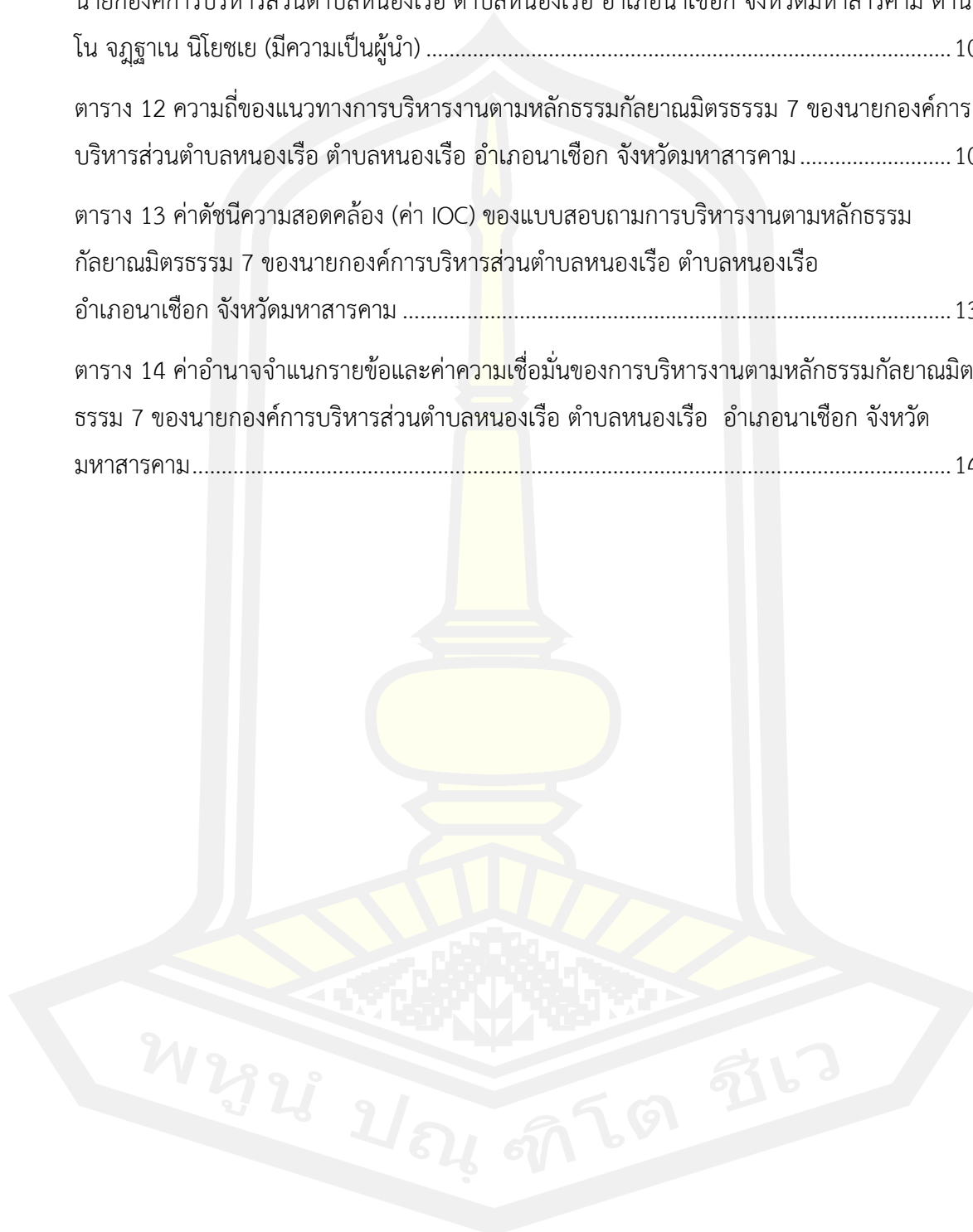
|   |     |
|---|-----|
| 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                          | 84  |
| 3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....         | 85  |
| 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                 | 87  |
| 5. การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....              | 87  |
| 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....                    | 88  |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                          | 90  |
| 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....        | 90  |
| 2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....          | 90  |
| 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                | 91  |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                 | 108 |
| 1. ความมุ่งหมายของการวิจัย .....                            | 108 |
| 2. สรุปผล.....  | 108 |
| 3. อภิปรายผล .....  | 112 |
| 4. ข้อเสนอแนะ .....   | 118 |
| บรรณานุกรม.....   | 121 |
| ภาคผนวก.....  | 129 |
| ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....                                   | 130 |
| ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....             | 137 |
| ภาคผนวก ค ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... | 142 |
| ประวัติผู้เขียน.....  | 146 |

## สารบัญตาราง

หน้า

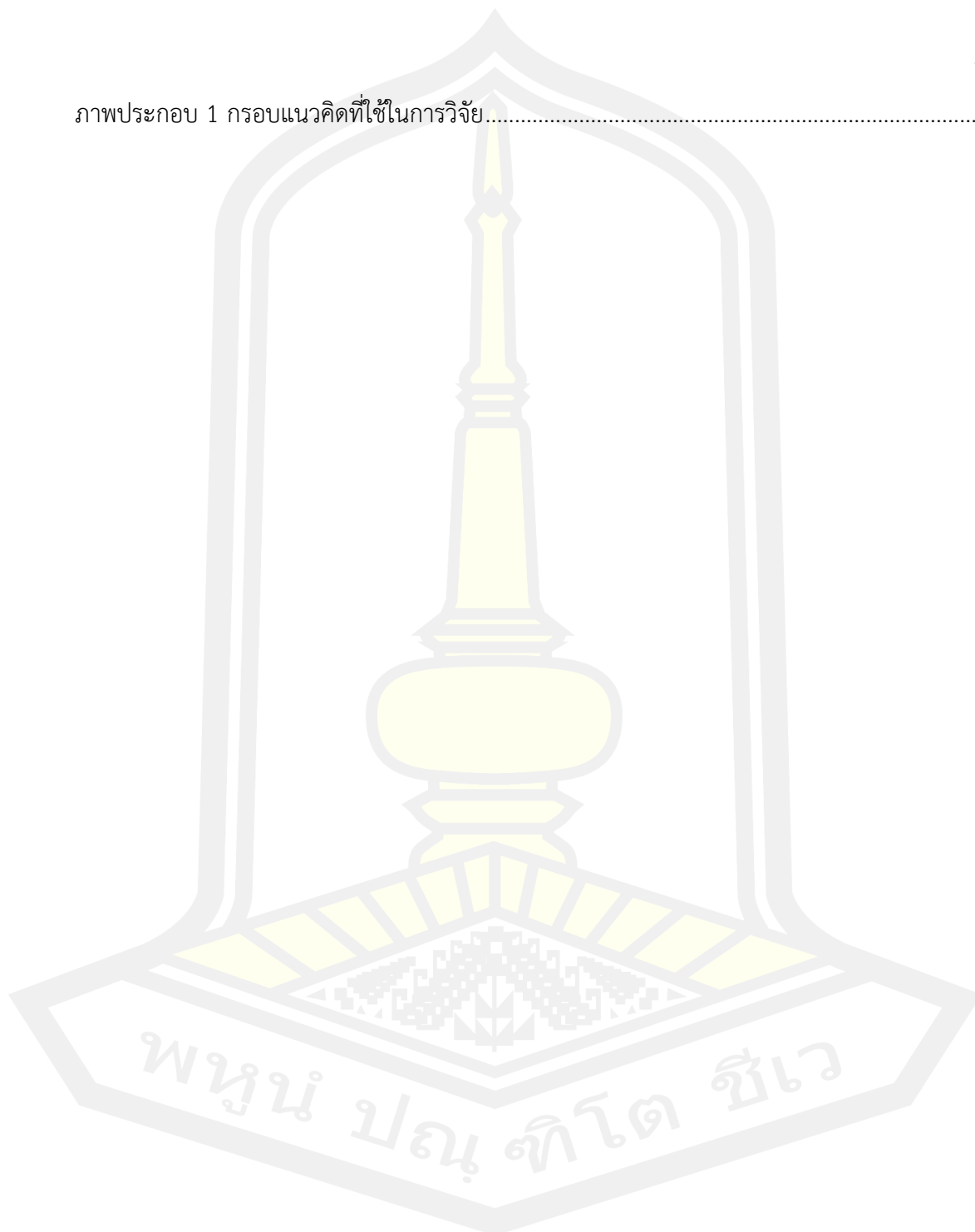
|  |    |
|--|----|
| ตาราง 1 จำนวนประชากรในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ .....   | 73 |
| ตาราง 2 จำนวนประชากรที่มีอายุ 18 ปีขึ้นไปที่มีสิทธิเลือกตั้งในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ .....   | 74 |
| ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....  | 91 |
| ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและรายด้าน .....                                     | 93 |
| ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านปิโย (น่ารัก).....                                     | 94 |
| ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านครุ (น่ารัก).....                                      | 95 |
| ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านภวนิโย (เป็นผู้มีความรู้) .....                        | 96 |
| ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านวตตา จ (ชี้แจงเหตุผล โน้มน้ำใจ).....                   | 97 |
| ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านจกขโม (ไม่โกรธง่าย อดทน).....                          | 98 |
| ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านคมกิริยจ กถ กตตา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย) ..... | 99 |

|  |     |
|--|-----|
| ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของ<br>นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้าน<br>โน จงฐาเน นีโยชเย (มีความเป็นผู้นำ) ..... | 100 |
| ตาราง 12 ความถี่ของแนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การ<br>บริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม .....   | 101 |
| ตาราง 13 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC) ของแบบสอบถามการบริหารงานตามหลักธรรม<br>กัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ<br>อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม .....                               | 138 |
| ตาราง 14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตร<br>ธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัด<br>มหาสารคาม.....                                 | 143 |



## สารบัญภาพประกอบ

|   | หน้า |
|---|------|
| ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย..... | 5    |



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือ ตัวผู้นำ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำครอบครัว ชุมชน สังคม หรือประเทศชาติให้ไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองความร่มเย็นเป็นสุขอันเป็นเป้าหมายที่พึงประสงค์ของบุคคลและสังคมทั่วไปเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม สังคมมนุษย์กับการปกครอง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อมกัน เพราะธรรมชาติของมนุษย์เป็นที่ยอมรับกันว่า ตั้งแต่เกิดมีขึ้นบนโลกมนุษย์ก็ได้แสดงสัญชาตญาณของสัตว์สังคมที่ปรารถนาอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นพวก เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกแก่กันและปรารถนาความสุขทางใจจากการมีวงสมาคมมากกว่าอยู่ตามลำพังการที่มนุษย์มีสังคมที่ต้องอยู่ร่วมกัน ตลอดจนเมื่ออยู่ร่วมกันในสังคม ก็ต้องมีผู้นำหรือผู้ปกครองที่มีความสามารถในการพัฒนาแก้ไขปัญหาและนำไปสู่จุดหมายที่ดีนั้นได้ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าในการบริหารงานขององค์การนั้นผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง ต่อความสำเร็จขององค์การนั้น ๆ ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และมีความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องทำการวางแผนสั่งการ ดูแลให้บุคลากรขององค์การสามารถขับเคลื่อน ปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า “ผู้นำ” จะต้องทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เกิดความผูกพันกับงานแล้ว ทুমความสามารถและพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ (ติน ปรัชญพฤทธิ์, 2555: 87)

ดังนั้นในทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้นำ ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นยุคโลกไร้พรมแดนนี้ ในแง่ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ย่อมส่งผลให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้นตามลำดับ ไม่ว่าจะเป็นในระดับประเทศ ในสถาบันของภาครัฐและเอกชน ความอยู่รอดขององค์กรดังกล่าว ย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจอย่างถูกต้อง รอบคอบและทันต่อสถานการณ์ของผู้บริหาร ซึ่งก็คือผู้นำขององค์กรเมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดสภาพการณ์ของสภาวะ ผู้นำที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นในสังคมกล่าวคือเป็นปัญหาเกี่ยวกับการขาดซึ่งคุณธรรม จริยธรรม อันเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดี จึงทำให้กลไกของการบริหารงานล้มเหลว ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อความเสื่อมและความเจริญขององค์กรหรือสังคมนั้น ๆ และบางครั้งอาจส่งผลทำให้เกิดความล่มสลายแห่งองค์กรหรือ



สังคมนั้น ๆ นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้จักความเด่นก็เพื่อการทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน ตามปกตินักบริหารมักมองเห็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่ายแต่มองข้ามความผิดพลาดของตน (ลีปนนท์ เกตุทัต, 2554: 124) ดังพุทธพจน์ว่า “ความผิดพลาดของคนอื่นเห็นได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดพลาดของตนเองนั้นเห็นได้ยาก” เมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาดลูกน้อง ไม่กล้าบอกและแนะนำ

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม มีหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนทั่วไปอย่างทั่วถึงและตรงกับความต้องการของประชาชน ดังนั้นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำในการบริหารและพัฒนาท้องถิ่น โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นอย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคือผู้ที่มีหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าและประชาชนในท้องถิ่นมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การที่ผู้นำท้องถิ่นจะสามารถพัฒนาท้องถิ่นได้ดีจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ฉะนั้นความสำคัญของผู้นำจึงมีบทบาทอย่างมากในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ที่ผ่านมานั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีจุดอ่อนหรือปัญหาเช่นกัน นั่นคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถสนองตอบต่อเจตนารมณ์อุดมการณ์ของประชาธิปไตยได้อย่างแท้จริง เพราะยังมีการกระจายอำนาจมากเท่าไร ยิ่งนำไปสู่ความแตกต่างและความไม่เท่าเทียมกันระหว่างพื้นที่หรือท้องถิ่นต่าง ๆ ได้ง่าย ไม่ว่าจะเป็นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการคลัง ด้านคุณภาพชีวิต ด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น และด้านการบริหารสาธารณะ เนื่องจากอำนาจในทางการเมืองและการจัดทำบริการสาธารณะ ตลอดจนทรัพยากรทางการบริหารขึ้นอยู่กับศักยภาพท้องถิ่นของชุมชน และผู้บริหารแต่ละแห่งความแตกต่างและไม่เท่าเทียมกันระหว่างท้องถิ่นจึงเกิดขึ้นมีผลสืบเนื่องมาจากการบริหารผู้บริหารหรือผู้นำในระดับท้องถิ่นที่มาจาก การเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนนั่นเอง เพราะอย่างไรก็ตามหากปรากฏว่าผู้บริหารท้องถิ่นมีจุดอ่อนไม่ว่าจะเป็นการขาดความรู้ ความสามารถ ขาดความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตของการปฏิบัติหน้าที่ และขาดศักยภาพในเชิงบริหารเพื่อพัฒนาชุมชนของตนเอง จะไม่สามารถช่วยทำให้การพัฒนาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่หวังไว้ (องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ, 2564: 12)

ดังนั้น นักบริหารที่จะทำงานได้สัมฤทธิ์ผลและสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ นักบริหารจะต้องมีคุณธรรมหรือหลักธรรมของพระพุทธศาสนาในการบริหารงาน คุณธรรมนั้นไม่ใช่เพียงฝึกฝนให้มีเป็นเพียงความรู้ โดยสามารถจำได้ อธิบายได้ แต่ต้องฝึกฝนให้มีเป็นความรู้ โดยตระหนักรว่าอะไรดี อะไรไม่ควร และปฏิบัติในทางที่ดีที่ควรให้เป็นปรกตวิสัย ในการฝึกฝนคุณธรรมนั้นพึงใช้สิ่งโน้มนำให้คุณธรรมต่ำลง ได้แก่ ความไม่ซื่อตรงต่อตนเอง ซึ่งอาจเป็นการวินิจฉัยเข้าข้างตนเองว่าสิ่งที่

ทาไปนั้นไม่ผิด หรือโยนความผิดให้ผู้อื่น หรือภัยให้แก่ตนเองในการทำผิด โดยหวังทาดีชดเชยเมื่อ ภายหลังหรือยกเว้นให้แก่ตนเองด้วยความรู้สึกที่ว่า ทำผิดครั้งเดียวไม่เป็นไร หรือมองเห็นศีลธรรมเป็น เกณฑ์สำหรับคนอื่นหรือเกี่ยงให้คนอื่นประพฤติดีเสียก่อน กระทรวงศึกษาธิการได้วาดภาพครุตาม แบบฉบับว่า เป็นกัลยาณมิตร หรือมิตรที่ติงามของคนทั่วไปคือ ทั้งของศิษย์และของชาวบ้าน ซึ่งบุคคล ที่ได้นามว่า กัลยาณมิตรนั้นจะต้องประกอบพร้อมไปด้วยคุณธรรม 7 ประการ คือ 1) ปิโย 2) ครุ 3) ภาวนียो 4) วตตยา 5) วจนกขโม 6) คมภีรณจ กถ กตตยา และ 7) โน จฏฐาเน นิโยชเย (สวัสดี ทองมีเพชร, 2561: 32; พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต), 2556: 204)

ความเป็นกัลยาณมิตรผู้บริหารก็เพื่อให้การทำหน้าที่กัลยาณมิตรเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดกำลังใจในการสั่งสมบุญบารมีให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไปตามลำดับ กัลยาณมิตรถึงจะมี กำลังน้อยแต่ดำรงอยู่ในมิตรธรรม ก็นับได้ว่าเป็นทั้งญาติ เป็นทั้งพวกพ้อง และเป็นทั้งเพื่อนของเรา คุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ คือท่านที่คบ หรือเข้าหาแล้วจะเป็นเหตุให้เกิดความดีและความ เจริญ ในที่นี้มุ่งเอามิตรประเภทครูหรือพี่เลี้ยง เป็นสำคัญ คือ น่ารัก ในฐานะเป็นที่สบายใจและสนิท สนม ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษา นำเคารพ ในฐานะ ประพฤติสมควรแก่ฐานะ ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งใจ นำเจริญใจ หรือน่ายกย่อง ในฐานะทรง คุณคือความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ ฝึกอบรมและปรับปรุงตนอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง ทำให้ ระลึกและเอ่ยอ้างด้วยซาบซึ้งภูมิใจ จักพูดให้ ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไร คอยให้คำแนะนำตักเตือน อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามคำแนะนำ วิพากษ์ วิจารณ์ อดทน ฟังได้ไม่เบื่อ ไม่ฉุนเฉียว แดงเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อน ให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้ง ยิ่งขึ้นไป และการไม่ชักนำแนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย (พระพรหมคุณา ภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2556: 204) คุณสมบัติ ดังกล่าวหากมีอยู่ในบุคคลใด ย่อมทำให้ผู้นั้นเป็นผู้ทรง คุณประโยชน์อันใหญ่แก่ผู้คนทั่วไป หลักกัลยาณมิตรธรรม เป็นองค์คุณของกัลยาณมิตร

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ กับการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งการที่ผู้บริหารที่มีคุณธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 นั้น ต้อง เป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง ห่วงกว้าง ตากว้าง หมั่นสอดส่องดูแลความทุกข์สุขของผู้ที่อยู่ภายใต้บังคับ บัญชาเสมอหน้ากัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ประกอบด้วย ความไม่เอนเอียง และที่สำคัญต้องมีกัลยาณมิตร ธรรม คือความเป็นมิตรแท้ เพื่อนแท้ ทั้งต่อคณะผู้บริหาร และต่อบุคลากรทุกฝ่าย กล่าวคือจะต้อง เป็นผู้เป็นที่รัก นำเคารพ น่ายกย่อง เป็นต้น จึงจะทำงานด้วยกัน ได้อย่างสะดวก ตลอดจนทำให้งาน ด้านการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป นอกจากนี้การบริหารงานตาม หลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 นั้นเป็นรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการบริหารงานซึ่งอยู่ในช่วงของการ ปฏิบัติงาน ที่เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์ องค์กรตั้งนั้นในระหว่างการ ปฏิบัติงานผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มี

ความเมตตา กรุณา สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้ากล้ารับผิดชอบ มีความสามารถ ในการพูดโน้มน้าว มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ รับฟังคำปรึกษาซักถามอดทน รู้จักการให้อภัยสามารถควบคุมอารมณ์ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและไม่ชักนำบุคลากร ไปในทางที่ผิด จากเหตุและผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง การบริหารงานตาม หลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคามเพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่และนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาการบริหาร จัดการบุคลากรภายในองค์การบริหารส่วนตำบล อันจะส่งผลต่อองค์กรให้มีความเป็นเลิศ ให้ผู้บริหาร และบุคลากรเกิดความเป็นกัลยาณมิตรธรรมที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลแก่องค์การบริหารส่วนตำบลสืบไป

## **2. ความมุ่งหมายของการวิจัย**

2.1 เพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหาร ส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

2.2 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายก องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

## **3. ความสำคัญของการวิจัย**

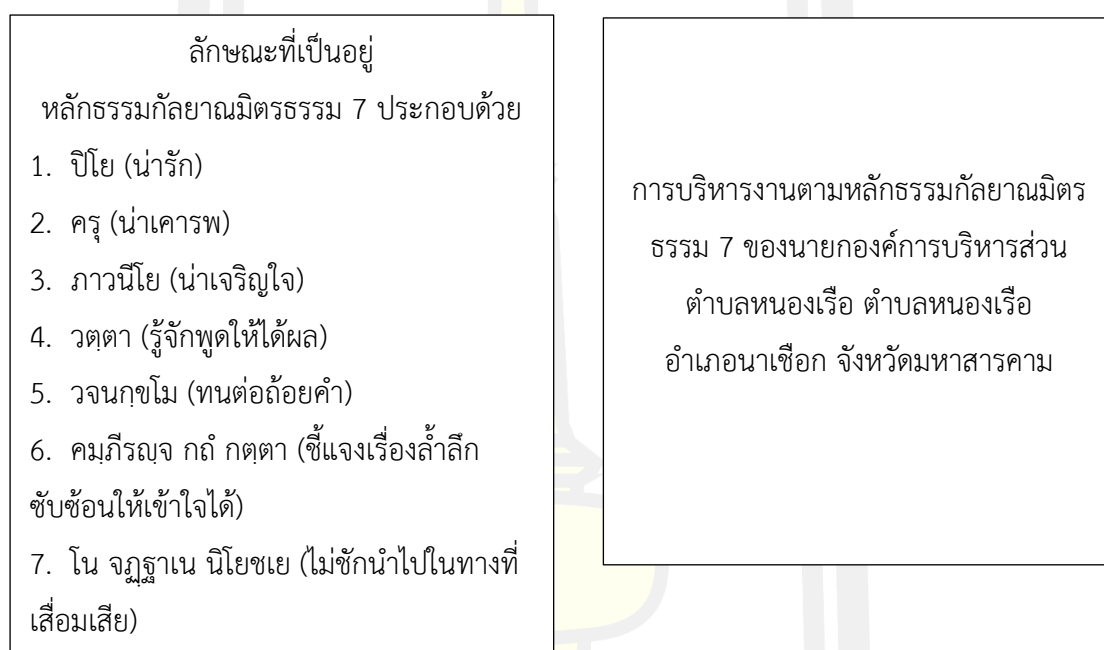
3.1 ทราบแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายก องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

3.2 ทำให้ทราบปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตาม หลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

3.3 ผลที่ได้รับจากการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตร ธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัด มหาสารคาม

#### 4. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของสวัสดี ทองมีเพชร (2561: 32) และพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2556: 204) ได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยของการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค้การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ตามแนวคิดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

#### 5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค้การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม มีการกำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

##### 5.1 ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

5.1.1 ประชากร ได้แก่ ประชาชนที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 9,082 คน

5.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชาชนที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 346 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling)

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรม กัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ กำหนดเนื้อหาการวิจัยให้สอดคล้องกับ หลักคิด หลักทำของสวัสดี ของ มีเพชร (2561: 32) และพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2552: 623) กล่าว ไว้ 7 ประการคือ

#### 5.2.1 ปิโย (นารัก)

5.2.1.1 สร้างแรงจูงใจกระตุ้น

5.2.1.2 หน้าตา ยิ้มแย้ม แจ่มใส

5.2.1.3 พูดจาอ่อนหวาน มีท่าทางเป็นมิตรให้กับบุคคลทั่วไป

5.2.1.4 มีความมีอัธยาศัยที่อ่อนโยน และไม่ลบหลู่ ดูถูกบุคคล

5.2.1.5 มีความเข้าถึงจิตใจให้ความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง

#### 5.2.2 ครุ (นำเคารพ)

5.2.2.1 ความประพฤติปฏิบัติที่ดี

5.2.2.2 แสดงความชื่นชมบุคลากรทุกคน

5.2.2.3 ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

5.2.2.4 เป็นผู้เที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่มีความลำเอียง

#### 5.2.3 ภาวนีโย (นำเจริญใจ)

5.2.3.1 มีความรู้ในการบริหารงาน

5.2.3.2 พัฒนาตนให้เป็นผู้มีความสามารถและความชำนาญ

5.2.3.3 พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพ

5.2.3.4 มีความรู้ความเข้าใจในงานปฏิบัติตนตามระเบียบ

5.2.3.5 มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มองการณ์ไกล

#### 5.2.4 วตตา (รู้จักพูดให้ได้ผล)

5.2.4.1 มีการพูดชี้แจงอธิบายข้อปฏิบัติ

5.2.4.2 มีการถ่ายทอดความรู้วิธีการปฏิบัติงาน

5.2.4.3 การตักเตือนผู้กระทำความผิดอย่างมีเหตุผล

5.2.4.4 รู้จักพูดให้ได้ผล รู้ว่าในสถานการณ์ไหนและกับใคร

#### 5.2.5 วจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ

5.2.5.1 ยินดีและพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา

- 5.2.5.2 ความอดทนรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์
- 5.2.5.3 สามารถรับรู้ปัญหาแก้ปัญหานั้น ๆ ด้วยความสุขุม
- 5.2.5.4 มีความเป็นกลางมีความยุติธรรม
- 5.2.6 คมกวีรณจ กถ กตดา ชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้
  - 5.2.6.1 อธิบายเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย
  - 5.2.6.2 สามารถแก้ไขและแจกแจงรายละเอียด
  - 5.2.6.3 พูดเนื้อหาที่เป็นแก่นหรือสาระสำคัญ
- 5.2.7 โน จฏฐาเน นโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย
  - 5.2.7.1 ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง
  - 5.2.7.2 พูดอย่างไรทำอย่างนั้น
  - 5.2.7.3 การทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์
  - 5.2.7.4 คิดหาวิธี เตือนให้รู้สึก
  - 5.2.7.5 รู้ตัวเมื่อเห็นว่ามีผลประพฤติกไปในทางที่ไม่ถูกต้อง
  - 5.2.7.6 ยกย่องชมเชย หรือกระตุ้นส่งเสริม

### 5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ในการวิจัยโดยวิจัยเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม มีจำนวน 13 หมู่บ้าน

### 5.4 ระยะเวลาในการดำเนินการ

งานวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2564 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2565 รวมเป็นระยะเวลา 8 เดือน

## 6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในเขตพื้นที่ตำบล ในที่นี้ หมายถึง นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

องค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ในที่นี้ หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 หมายถึง บุคคลผู้มีความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติที่จะชี้แจงแนวทางสว่างในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องให้กับผู้อื่น บุคคลมีกัลยาณมิตรธรรมชื่อว่าเป็นผู้มีบุญที่สะสมไว้ดีแล้ว ควรคบบุคคลเช่นนั้น ประกอบด้วย 7 ประการ คือ

1. ปิโย น่ารัก เข้าถึงจิตใจ หมายถึง สร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจมีหน้าตายิ้มแย้ม แจ่มใส พูดจาอ่อนหวาน มีท่าทางเป็นมิตร มีอัธยาศัยที่อ่อนโยน และไม่ลบหลู่ ด้ถูกบุคคลผู้ต่อยกว่าทั้งต่อหน้าและลับหลังเข้าถึงจิตใจให้ความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเองคอยให้กำลังใจ เมื่อบุคคลเกิดความทุกข์ และช่วยแนะนำแนวทางแก้ไข

2. ครุ นำเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ หมายถึง มีความประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นที่ไว้วางใจเคารพและให้เกียรติผู้อื่น แสดงความชื่นชมบุคลากรทุกคนตระหนัก แยกแยะ สิ่งที่ต้องและไม่ถูกต้อง ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และเป็นที่ยอมรับไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่มีความลำเอียง เสมอต้นเสมอปลายเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร

3. ภาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จริง หมายถึง มีความรู้ในการบริหารงานมีการพัฒนาตนให้เป็นผู้มีความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานในความคิดทันสมัย ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพมีความรู้ความเข้าใจในงานปฏิบัติตนตามระเบียบขององค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีน่ายกย่อง และมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มองการณ์ไกล

4. วตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ หมายถึง มีการพูดชี้แจงอธิบายข้อปฏิบัติในงานต่าง ๆ ด้วยความสมเหตุสมผลอย่างเหมาะสม มีการถ่ายทอดความรู้วิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนมีการตักเตือนผู้กระทำความผิดอย่างมีเหตุผลแนะนำ ส่งเสริมในสิ่งที่เป็นประโยชน์ รู้จักพูดให้ได้ผล รู้ว่าในสถานการณ์ไหนและกับใคร ควรพูดอะไร อย่างไร

5. วจนุขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษา หมายถึง มีความยินดีและพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา การซักถามปัญหาอยู่เสมอ มีความอดทนรับฟังคำวิพากษ์ วิจารณ์และข้อเสนอแนะโดยไม่รู้สึกรำคาญใจ สามารถรับรู้ปัญหาแก้ปัญหาทั้งปัญหานั้น ๆ ด้วยความสุ่มรอบคอบจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีควรมีความเป็นกลางมีความยุติธรรม ไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

6. คมภีรณจ ถก กตตา ชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้ หมายถึง มีการอธิบายเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายสามารถแก้ไขและแจกแจงรายละเอียดได้อย่างครบถ้วน พูดเนื้อหาที่เป็นแก่นหรือสาระสำคัญตลอดจนชี้ให้เห็นคุณค่าในเชิงปฏิบัติ

7. โน จภูฐานะ นิโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย หมายถึง เป็นบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่มีเบื้องหน้า ไม่มีเบื้องหลัง ทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คิดหาวิธี เตือนให้รู้สึกตัวเมื่อเห็นว่ามีผลประทุติไปในทางที่ไม่ถูกต้อง และยกย่องชมเชย หรือกระตุ้นส่งเสริมเมื่อปฏิบัติหรือทำในสิ่งที่ดี

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวินิจฉัย เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดของคุณธรรม จริยธรรม
2. แนวคิดตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล
4. บริบทองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดของคุณธรรม จริยธรรม

##### 1.1 ความหมายของคุณธรรม จริยธรรม

บุญมี แพ้นแก้ว (2551: 1) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมชาติหรือหลักธรรมที่บุคคลควรประพฤติ จัดว่าเป็นคุณธรรมที่แสดงออกมาทางร่างกายในลักษณะที่ดั่งงาม ถูกต้องอันเป็นสิ่งทีประสงค์ของสังคม และจริยธรรมจะมีได้ต้องอาศัยหลักการสอนทางศาสนา ได้แก่ ศีล

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2552: 6) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง อุปนิสัยอันงดงาม ที่มีอยู่ในจิตใจของคน ซึ่งอุปนิสัยอันดีงามนี้ได้มาจาก ความเพียรพยายามที่จะประพฤติตนจนเป็นสิ่งเคยชิน

ระเบียบ สมจิตร (2552: 9) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง สิ่งดีเด่นที่ติดตัวมาแต่กำเนิด และเปลี่ยนแปลงได้เมื่อได้รับการศึกษา และถือว่าความรู้คือคุณธรรม คนจะเป็นคนดีมีคุณธรรมต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความดีความงามและความถูกต้อง

ไสว มาลาทอง (2552: 5) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติหรือหลักธรรมการสอนที่เป็นแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติของมวลมนุษย์

ผกา สัตยธรรม (2554: 27) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาของแต่ละคนหลังปฏิบัติธรรมแล้ว

ราชบัณฑิตยสถาน (2556: 187) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี หรือ ธรรมแห่งความดี



Good (1973: 641) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง ความดีงามของลักษณะนิสัยหรือความดีงามที่ได้กระทำไปจนเคยชิน

Lowe (1976: 17-18) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่สังคมยึดถือเป็นข้ออ้างอิง

Rest (1977: 6) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง สิ่งที่มนุษยศาสตร์แสวงหามาจากดาราศาสตร์ และตั้งขึ้นเพื่อเป็นแนวทางของสังคมหรือพฤติกรรมระหว่างบุคคล

จากความหมายของคุณธรรม จริยธรรมดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อยึดเหนี่ยวจิตใจ สำหรับนำไปยึดถือเป็นแนวทางที่จะปฏิบัติให้เกิดความสุขในชีวิตหลายๆ ด้าน ซึ่งการยึดถือเป็นลักษณะของความดีงาม เหมาะสม ถูกต้อง เป็นที่ยอมรับของบุคคล

## 1.2 ความสำคัญของคุณธรรม จริยธรรม

วีระ บำรุงรักษ์ (2551: 13) กล่าวว่า คุณธรรมเป็นพื้นฐานการแสดงออกของการกระทำที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น คุณธรรมเป็นบ่อเกิดของจริยธรรมและเป็นแก่นของค่านิยม

สมเดช สีแสง (2552: 237) กล่าวว่า คุณธรรมเป็นเครื่องช่วยให้แต่ละคนประสบความสุขและความเจริญก้าวหน้า 5 ประการ ดังนี้ 1) คุณธรรมเป็นเครื่องธำรงค์ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ไม่ตีคุณค่าของมนุษย์เป็นตัวเงิน 2) คุณธรรมเป็นเครื่องเสริมบุคลิกภาพ เช่น ทำให้คนมีความสมบูรณ์ในความคิดและการกระทำ เพราะไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างความคิด คาพูด และการกระทำ 3) คุณธรรมเป็นเทคนิคเครื่องเสริมมิตร เช่นความจริงใจ 4) คุณธรรมเป็นเครื่องสร้างความสบายใจ ซึ่งนอกจากสบายใจ และ 5) คุณธรรมเป็นเครื่องส่งเสริมความสำเร็จและความมั่นคงปลอดภัยในการประกอบอาชีพและดำรงชีพ

อมรา เล็กเริงสินธุ์ (2552: 5) กล่าวว่า คุณธรรมจริยธรรมนับว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของคนทุกคน ทักษะวิชาชีพ หากบุคคลใดไม่มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักยึดเบื้องต้นแล้ว ก็ยากที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จแห่งตนและแห่งวิชาชีพนั้น ๆ ที่ยิ่งกว่านั้น คือ การขาดคุณธรรมจริยธรรมทั้งในส่วนบุคคลและในวิชาชีพ อาจมีผลร้ายต่อตนเอง สังคม และวงการวิชาชีพในอนาคตได้อีกด้วย ดังจะเห็นได้จากการเกิดวิกฤตศรัทธาในวิชาชีพหลายแขนงในปัจจุบัน ทำให้เกิดความวุ่นวาย สับสนมากขึ้นในสังคมอย่างเห็นได้ชัด

สมพร เทพสิทธา (2554: 7-9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมไว้ว่า ก่อนนี้นักจิตวิทยาได้ให้ความสำคัญของคำว่าไอคิว ซึ่งหมายถึงความฉลาดทางเชาว์ปัญญาว่าสำคัญที่สุด ต่อมาได้พบว่าคนที่ไอคิวสูงอาจจะไม่ได้รับความสุขและความสำเร็จเสมอไป จึงได้ให้ความสำคัญแก่คำว่า อีคิว ว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าไอคิว ในปัจจุบันนี้นักจิตวิทยาได้ยอมรับว่าการมีไอคิวสูง อีคิวสูงไม่เพียงพอ จะต้องมียุติธรรมด้วยจึงจะสมบูรณ์ อีคิว หมายถึง ความฉลาดทางศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม บุคคลบางคนจะเป็นคนเก่ง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแต่อาจจะขาดหรือบกพร่องในด้านศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม

สุภาพร พิศาลบุตร (2558: 8-9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญในสังคมที่นำความสุขสงบและความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมนั้น ๆ เพราะเมื่อคนในสังคมมีจริยธรรม จิตใจก็ย่อมสูงส่ง มีความสะอาดและสว่างจิตใจ จะทำการงานใดก็ไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อน ไม่ก่อให้เกิดทุกข์แก่ตนเองและผู้อื่นเป็นบุคคลที่มีคุณค่า มีประโยชน์และสร้างสรรค์คุณงามความดีอันเป็นประโยชน์

จากความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม สรุปได้ว่า คุณธรรม จริยธรรมมีความสำคัญต่อบุคคล ชุมชน และสังคมในปัจจุบัน เพราะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของมนุษย์ให้เดินในกรอบที่ถูกต้อง ดีงาม เหมาะสมทำให้สังคมน่าอยู่ และอยู่อย่างสงบสุข

## 2. แนวคิดตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7

### 2.1 ความหมายของมิตร

พระเทพเวที (ประยูรย์ ปยุตโต) (2556: 234) กล่าวว่า มิตร หมายถึง เพื่อน ผู้มีความเยื่อใยดี ผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ

พระคันธสาราภิวังค์ (2556: 765) กล่าวว่า มิตร หมายถึง มิชชติ สนิยหตีติ เมตตา แปลว่า สภาวะปรารถนาดี มิตตสส เอสา เมตตา แปลว่า สภาวะที่เป็นของมิตร และ มิตเตสุ ภาวา เมตตา แปลว่า สภาวะเกิดขึ้นในมิตรโดยองค์ธรรมคือ อโทสะ เจตสิก ที่เป็นไปโดยเนื่องด้วยการนำประโยชน์มาแก่ผู้อื่น

ราเชล เชื่องสุวรรณ (2553: 1) กล่าวว่า มิตร หมายถึง คนที่มีความรักใคร่กันอย่างสนิทอยู่ในลักษณะเป็นเพื่อนร่วมใจ มิตรเป็นสิ่งแวดล้อมและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญสำหรับชีวิตของคนประการหนึ่ง เพราะความเจริญหรือความเสื่อมแห่งคุณธรรมก็ดี แห่งอุปนิสัยและความประพฤติก็ดี แห่งความเป็นอยู่ก็ดี และแห่งธุรกิจทั้งหลายก็ดีของคนเรานั้น ย่อมมีส่วนเนื่องมาจากมิตรไม่น้อย มิตรสามารถที่จะสร้างความเจริญและความ เสื่อมให้แก่คนได้มากมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 (2555: 2) กล่าวว่า มิตร หมายถึง เพื่อนผู้รักใคร่คุ้นเคยกัน ผู้มีไมตรีเยื่อใยต่อกัน

จากความหมายของมิตร สรุปได้ว่า มิตร หมายถึง เพื่อนที่มีความรักใคร่ชอบพอกันมีความเมตตาทั้ง ทางกาย วาจา ใจ ต่อกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีเยื่อใย ให้ความรู้สึกที่ดีต่อกัน คอยอุปการะช่วยเหลือเมื่อเพื่อนตกทุกข์ เมื่อเพื่อนมีภัยก็ให้การคุ้มครองป้องกัน

### 2.2 ประเภทของมิตร

พระมหาสุภวิชัย วிரาม (2555: 28) กล่าวว่า พระพุทธเจ้าทรงแบ่งมิตรในทิฆ-นิกายเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. มิตรเทียม กล่าวถึงคนชั่วซึ่งไม่ควรคบเป็นมิตรไว้ 4 ลักษณะ ได้แก่

1.1 คนที่ถือเอาแต่ประโยชน์จากผู้อื่นฝ่ายเดียว มี 4 ลักษณะ ดังนี้

1.1.1 เป็นผู้ถือเอาแต่ประโยชน์จากผู้อื่นฝ่ายเดียว คือ คิดเอาแต่ฝ่ายเดียว คนลักษณะนี้มักตกอยู่ในอภยาศัยโลก (โลภัธมัสัย) มีความอยากได้ อยากมี อยากเป็นเกินขอบเขต

1.1.2 เสียหาย ประรณานะจะได้มาก คือ ยอมเสียสละโดยหวังจะเอาให้มาก เพื่อนประเภทนี้คอยเอาใจเปรียบเพื่อน เป็นเพื่อนที่รู้มาก พยายามแสวงหาประโยชน์จากเพื่อนให้ได้มากที่สุด

1.1.3 เมื่อตัวเองมีภัยจึงมาช่วยทากิจของเพื่อน เพื่อนประเภทนี้หวังว่าเพื่อนจะได้ช่วยเหลือตนเอง แต่ถ้าไม่มีภัยเกิดขึ้นก็พยายามปลีกตัวไม่ให้เพื่อนได้พบ ไม่ทำด้วยความรัก และ

1.1.4 คบเพื่อนเพราะเห็นแก่ประโยชน์ เพื่อนประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับคนอื่น เนื่องจากตนเห็นว่าเพื่อนคบหามีผลประโยชน์ร่วมกัน

1.2 คนดีแต่พูด มี 4 ลักษณะ ได้แก่

1.2.1 กล่าวต้อนรับด้วยเรื่องที่เป็นอดีตไปแล้ว

1.2.2 กล่าวต้อนรับด้วยเรื่องที่ยังมาไม่ถึงดี แต่อ้างของที่ยังไม่มีมาปราศรัย

1.2.3 สงเคราะห์ด้วยสิ่งที่ทำประโยชน์มิได้ และ

1.2.4 เมื่อมีกิจเกิดขึ้นเฉพาะหน้าก็แสดงความขัดข้อง

1.3 คนหัวประจบ มี 4 ลักษณะ ได้แก่

1.3.1 เพื่อนทาขั่ว ก็คล้อยตาม

1.3.2 เพื่อนทาดี ก็คล้อยตาม

1.3.3 สรรเสริญต่อหน้า และ

1.3.4 นินทาลับหลัง

1.4 คนที่เป็นเพื่อนชักนำในทางเสื่อม มี 4 ลักษณะ ได้แก่

1.4.1 เป็นเพื่อนที่ชักนำให้หมกมุ่นในการเสพของมีนเมาคือสุราและเมรัยอันเป็นเหตุแห่งความประมาท

1.4.2 เป็นเพื่อนที่ชักนำให้หมกมุ่นในการเที่ยวไปตามตรอกซอกซอย ในเวลากลางคืน

1.4.3 เป็นเพื่อนที่ชักนำในการเที่ยวดูมหรสพ

1.4.4 เป็นเพื่อนที่ชักนำให้หมกมุ่นในการเล่นการพนัน อันเป็นเหตุแห่งความประมาท

2. มิตรแท้ (สุทมิตร) หรือกัลยาณมิตร นับเข้าในกัลยาณมิตรประเภทหนึ่ง มิตรแท้ พระพุทธเจ้าตรัสในสิงคาลกสูตรมี 4 ลักษณะ ได้แก่

- 2.1 มิตรมีอุปการะ เป็นมิตรมีใจดี มีลักษณะ 4 คือ
- 2.1.1 ป้องกันมิตรผู้ประมาทแล้ว
  - 2.1.2 ป้องกันทรัพย์ของมิตรผู้ประมาทแล้ว
  - 2.1.3 เมื่อมีภัยก็เป็นที่พักพิงน่านได้
  - 2.1.4 เมื่อมีกิจที่จำเป็นเกิดขึ้นก็ช่วยโศกทรัพย์ 2 เท่าของทรัพย์ที่ต้องการในกิจนั้น
- 2.2 มิตรร่วมทุกข์ร่วมสุข เป็นมิตรมีใจดี มีลักษณะ 4 ประการ คือ
- 2.2.1 บอกความลับแก่เพื่อน ไม่บอกเรื่องอันเป็นความลับของตนแก่คนอื่น แต่สามารถบอกแก่เพื่อนของตนได้
  - 2.2.2 ปิดความลับของเพื่อน ย่อมรักษาความลับที่เพื่อนกล่าวโดยที่คนอื่นไม่ล่วงรู้
  - 2.2.3 ไม่ละทิ้งในยามอันตราย เมื่อภัยเกิดขึ้น และ
  - 2.2.4 แม้ชีวิตก็อาจจะสละเพื่อประโยชน์ของเพื่อนได้
- 2.3 มิตรแนะนำประโยชน์มีลักษณะ 4 ประการ คือ
- 2.3.1 ห้ามมิให้ทำความชั่ว
  - 2.3.2 แนะนำให้ตั้งอยู่ในความดี
  - 2.3.3 ให้ฟังสิ่งที่ยังไม่เคยฟัง อธิบายให้เข้าใจ
  - 2.3.4 บอกทางสวรรค์ให้ มิตรผู้แนะนำย่อมอธิบายให้เห็นชนทั้งหลายกระทำการดีย่อมเกิดในสวรรค์
- 2.4 มิตรมีความรักใคร่ เป็นมิตรมีใจดี มีลักษณะ 4 คือ
- 2.4.1 ไม่พอใจความเสื่อมของเพื่อน
  - 2.4.2 พพอใจความเจริญของเพื่อน
  - 2.4.3 ห้ามปรามคนที่นินทาเพื่อน เมื่อเขาติเตียนเพื่อนช่วยยับยั้งแก้ไข
  - 2.4.4 สนับสนุนคนที่สรรเสริญเพื่อน
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (2561: 160) กล่าวว่า ในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าตรัสแบ่งมิตรไว้ในขุททกนิกายจูฬนิตยสูตร เป็น 2 จำพวก ดังนี้
1. อคาริกมิตร ได้แก่ มิตรผู้ครองเรือน เช่น บุคคลบางคนในโลกนี้ให้สิ่งที่ให้ได้ยาก สละสิ่งที่สละได้ยาก ทำสิ่งที่ทำได้ยาก ทนต่อสิ่งที่ทนได้ยาก บอกความลับแก่เพื่อน ปกปิดความลับของเพื่อน ไม่ทอดทิ้งในคราวมีอันตราย แม้ชีวิตก็สละเพื่อประโยชน์แก่เพื่อน เมื่อเพื่อนสิ้นเนื้อประดาตัวก็ไม่ดูหมิ่น

2. อนาคตริกรมิตร ได้แก่ มิตรไม่ผู้ครองเรือน เช่น พระภิกษุในพระธรรมวินัยนี้เป็นที่รัก เป็นที่พอใจ เป็นที่เคารพ ควรแก่การยกย่อง พุดสิ่งที่เป็นประโยชน์ ทนฟังถ้อยคำได้ กล่าวถ้อยคำได้ลึกซึ้ง และไม่ชักนำไปในเรื่องไม่สมควร ชักชวนให้บาปเหี้ยมชัศ ชักชวนให้หมั่นเจริญสติปัญญา 4 ชักชวนให้หมั่นเจริญสัมมัตถาน 4 ชักชวนให้หมั่นเจริญอิทธิบาท 4 อินทรีย์ 5 พละ 5 โพชนงค์ 7 และอริยมรรคมีองค์ 8

จากประเภทของมิตร สรุปได้ว่า ในการดำเนินงานทุกอย่างในสถานศึกษา บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อนร่วมงานที่เรียกว่า มิตร ซึ่งประกอบไปด้วย มิตรแท้ และมิตรเทียม ดังนั้นการเลือกคบมิตรจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้งานทุกอย่างในสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์

### 3.3 ความหมายและความสำคัญของกัลยาณมิตร

#### 3.3.1 ความหมายของกัลยาณมิตร

พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2551: 234) กล่าวว่า กัลยาณมิตร มีรูปศัพท์มาจากคำว่า “กัลยาณะ” แปลว่า ดี งาม และคำว่า “มิตร” แปลว่า เพื่อน ผู้มีความเอื้อโยติ ผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ

กรมการศาสนา (2553: 61) กล่าวว่า กัลยาณมิตร หมายถึง องค์ธรรมหรือคุณธรรมภายในอันเป็นเครื่องขัดเกลาจิตใจ

เดือน คำดี (2553: 171-172) กล่าวว่า กัลยาณมิตร หมายถึง มิตรที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ร่วมกัน จึงไม่ได้กดถ่วงลงมาด้วยความประสงค์อันถือประโยชน์ส่วนตนเป็นใหญ่ กล่าวคือเมื่อมีความผูกพันเกิดขึ้นแล้วก็คิดถึงแต่ประโยชน์ของผู้รับเท่านั้น คือ พยายามทุกวิถีทางในการที่จะพัฒนาของอีกฝ่ายให้ได้ โดยไม่มีความคิดเรื่องผลประโยชน์มาสอดแทรก

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2553: 246) กล่าวว่า กัลยาณมิตร หมายถึง มิตรทั้งหลายผู้มีความงามความดี เพียบพร้อมไปด้วยคุณความดีทั้งหลาย

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2555: 57) กล่าวว่า กัลยาณมิตร หมายถึง ผู้แนะนำ สั่งสอน ที่ปรึกษา เพื่อนที่คบหาและบุคคลผู้แวดล้อมที่ดี ความรู้จักเลือกเสวนาบุคคล หรือเข้าร่วมอยู่กับท่านผู้ทรงคุณ ทรงปัญญา มีความสามารถ ซึ่งจะช่วยเหลือ สนับสนุน ชักจูง ชี้ช่องทาง เป็นแบบอย่าง ตลอดจนเป็นเครื่องอุดหนุนเกื้อกูลแก่กัน ให้ดำเนินก้าวหน้าไปด้วยดี ในการศึกษาอบรม การครองชีวิต การประกอบกิจการ และธรรมปฏิบัติ

พระมหาสุภวิชัย วิราม (2555: 45) กล่าวว่า กัลยาณมิตร หมายถึง มิตรที่ดีงาม ทำให้เจริญแก่บุคคลผู้คบหา ได้แก่ ผู้สมบูรณ์ด้วยความมีศีล กาจัดทุกข์ นำประโยชน์เกื้อกูลมาให้กับเพื่อนและคนอื่น ดังรูปวิเคราะห์หว่า บุคคลใดเป็นมิตรมีอุปการะช่วยเหลือคนอื่นโดยอาการทุกอย่าง บุคคลนั้นชื่อว่า กัลยาณมิตร

พระธรรมปิฎก (ประยูร ธมฺมปุตฺโต) (2556: 623) กล่าวว่า กัลยาณมิตร หมายถึง บุคคลผู้เพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติที่จะสั่งสอน แนะนำ ชี้แจง ชักจูง ช่วยบอกช่องทาง หรือเป็น ตัวอย่างให้ผู้อื่นดำเนินไปในมรรคาแห่งการฝึกอบรมอย่างถูกต้อง เช่น พระพุทธเจ้า พระอรหันตสาวก ครู อาจารย์ และผู้เป็นพหูสูตทรงปัญญา สามารถสั่งสอน แนะนำ เป็นที่ปรึกษาได้ แม้จะอ่อนวัยกว่า

พระณรงค์ กิตติธโร (เด่น ประเสริฐ) (2559: 43) กล่าวว่า กัลยาณมิตร หมายถึง องค์ประกอบด้วยกลุ่มบุคคล ผู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ มีความเพียบพร้อมด้านคุณสมบัติที่สามารถให้คำ อบรมสั่งสอน ช่วยแนะนำ ชี้แจง ชักจูง ช่วยบอกเส้นทาง หรือเป็นบุคคลที่สามารถเป็นแบบอย่างใน การดำเนินชีวิต นำไปสู่หนทางการเรียนรู้ ผิดแผกที่ถูกต้อง ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะตัวบุคคล แต่ยัง รวมถึงหนังสือ สิ่งแวดล้อมทางสังคมโดยที่เกื้อกูล ชักจูงส่งเสริม เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดการเรียนรู้ มี ปัญญาด้วยการฟัง ด้วยการสนทนาหรือซักถามข้อสงสัยด้วยการอ่าน การค้นคว้า

จากความหมายของกัลยาณมิตร สรุปได้ว่า กัลยาณมิตร หมายถึง มิตรที่ดีงาม ทำให้ เจริญแก่บุคคลผู้คบหา เพื่อนแท้ เพื่อนตาย เพื่อนที่คอยช่วยเหลือเพื่อนอย่างจริงใจโดยไม่หวังสิ่งใด ตอบแทน บุคคลใดเป็นมิตรมีอุปการะช่วยเหลือคนอื่นโดยอาการทุกอย่าง บุคคลนั้นชื่อว่า กัลยาณมิตร

### 3.3.2 ความสำคัญของกัลยาณมิตร

กรมการศาสนา (2553: 253) กล่าวว่า บุคคลซึ่งเป็นกัลยาณมิตรมีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นเครื่องเกื้อหนุน ชี้แนะทางถูกผิดให้ การมีกัลยาณมิตรเป็นความสำคัญเบื้องต้นที่ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ คือการเชื่อมโยงระหว่างศรัทธากับปัญญาที่จะนำไปสู่จุดหมาย ของชีวิต บทบาทสำคัญของกัลยาณมิตรจึงเป็นผู้แนะนำชี้ทางที่ถูกต้องแก่สังคมกัลยาณมิตร ซึ่งการที่ จะเป็นผู้นำสังคมได้ก็ต่อเมื่อ บุคคลนั้น ๆ มีคุณสมบัติที่จะสร้างความศรัทธา เชื่อมั่น หรือให้ความ มั่นใจแก่ผู้คบหา ฉะนั้นในทุกสิ่งที่กระทำ ทุกคำที่พูด และทุกความคิดจึงย้อนเป็นไปในทางเกื้อหนุน และเป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นได้ดำเนินตาม เพื่อการพัฒนาคุณค่าความเป็นมนุษย์ที่พึงประสงค์ได้

พระธรรมปิฎก (ประยูร ธมฺมปุตฺโต) (2556: 631-632) กล่าวว่า กัลยาณมิตรตตาเป็น แหล่งปัญญาและแบบอย่างที่ดี คือ อยู่ร่วมหรือใกล้ชิดกัลยาณชน เริ่มต้นจากพ่อแม่ การเข้าร่วมสังคม ที่จะมีอิทธิพลชักนำให้เจริญงอกงามในการพัฒนาพฤติกรรม จิตใจและปัญญาโดยเรียนรู้และ พัฒนาการสื่อสารสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ด้วยเมตตาตามิศรัทธาที่เป็นแบบอย่างที่ดี รู้จักปัจจัยภายนอกที่ เป็นบุคคล สื่อสารต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ในการแสวงหาความรู้ความดีงามเพื่อการพัฒนาชีวิต แก้ปัญหาและสร้างสรรค์

กานต์สินี จันทร์วิภาติลล (2550: 46) กล่าวถึงความสำคัญของกัลยาณมิตรว่า การ นำหลักธรรมไปใช้ในการดำเนินชีวิตจะถูกแสดงออกมาในลักษณะของวิถีคิดแนวพุทธที่เรียกว่า โยนิโส มนสิการ คือ ธรรมทั้งหมดที่เปรียบเสมือนหลักการที่ใช้ในการสร้างกรอบแนวคิด สร้างคติธรรม สร้าง

แผนที่ธรรม เพื่อเป็นแบบแผนในการมองโลก แต่การมีโยนิโสมนสิการหรือแบบแผนที่ดีได้ ต้องมีการได้รับฟังสิ่งที่ดี ที่ถูก ที่ควร ซึ่งต้องอาศัยกัลยาณมิตรนั่นเอง

จากความสำคัญของกัลยาณมิตร สรุปลงได้ว่า กัลยาณมิตรเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ การดำเนินงานต่าง ๆ เพราะสามารถเชื่อมโยงระหว่างศรัทธากับปัญญาที่จะนำไปสู่จุดหมายของชีวิต บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร บทบาทสำคัญของกัลยาณมิตรจึงเป็นผู้แนะนำชี้ทางที่ถูกต้องแก่เพื่อร่วมงาน ชุมชน และสังคม

### 3.4 แนวคิดเกี่ยวกับกัลยาณมิตรของผู้บริหาร

สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส (2559: 231) กล่าวโดยสรุปว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักคุณธรรมอันเป็นเครื่องอยู่ของผู้นำ ความเมตตา โดยพยัญชนะ ได้แก่ ความสนิทสนม คือ รักใคร่ เว้นจาการคะ โดยอรรถ ได้แก่ ปรรณนาความสุขความเจริญเพื่อผู้อื่น ความกรุณาโดยพยัญชนะ ได้แก่ ความหวั่นไหว เมื่อเห็นผู้อื่นได้ทุกข์ร้อน โดยอรรถ ได้แก่ ความปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องทุกข์ของเขา มุทิตาโดยพยัญชนะได้แก่ ความชื่นบาน โดยอรรถได้แก่ ความพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี และอุเบกขา โดยพยัญชนะได้แก่ ความวางเฉย โดยอรรถได้แก่ ความวางตนเป็นกลาง ธรรม 4 ประการดังกล่าว จัดเป็นพรหมวิหาร

พระอุตรคณาธิการ (2530: 491) กล่าวว่า คุณธรรมสำหรับกัลยาณมิตรที่บุคลากรทางการศึกษาควรนำไปยึดเป็นหลักในการปฏิบัติ คือ พรหมวิหารธรรมมีรูปศัพท์ประกอบด้วย พรหม ป. แปลว่า พระพรหม+วิหาร ป. แปลว่า ที่อยู่, วิหาร+ธมม แปลว่า พระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า เมื่อรวมความหมายถึงธรรมเป็นเครื่องอยู่อันประเสริฐ มี 4 ประการ คือ 1) เมตตา 2) กรุณา 3) มุทิตา และ 4) อุเบกขา

พระเทพเวที (ประยูรย์ ปยุตโต) (2551: 182) กล่าวว่า ความเป็นกัลยาณมิตรจะต้องอาศัยคุณธรรมอันประเสริฐที่เรียกว่า พรหมวิหาร 4 และได้ให้ความหมายไว้ว่า พรหมวิหารธรรม 4 หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจประเสริฐ ธรรมประจำใจของท่านผู้มีคุณความดียิ่งใหญ่ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์ สัตว์โดยชอบ เป็นธรรมสำหรับทุกคนที่อยู่ร่วมกันในสังคม ที่จำเป็นต้องประพฤติปฏิบัติเพื่อรักษาความสงบสุขของสังคมมี 4 ประการ คือ

1. เมตตา ความรักใคร่ ความปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดหาประโยชน์แก่มนุษย์ สัตว์ ทั่วหน้า

2. กรุณา ความสงสารคิดให้เขาพ้นทุกข์ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์

3. มุทิตา ความพลอยยินดี คือพลอยมีใจแช่มชื่น เบิกบานเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข และเจริญอกงามประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นไป

4. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ มีจิตเรียบตรง สม่่าเสมอเที่ยงตรงดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักหรือชัง พิจารณาเห็นมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายได้รับผลดีผลร้ายตามเหตุปัจจัยที่ตนประกอบ รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจดูเพราะเขาสมควรรับผิดชอบอันเกิดจากการกระทำ

สวัสดี ทองมีเพชร (2561: 32) กล่าวว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสั่งสอนให้การศึกษาแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์จะต้องมีคุณสมบัติพิเศษเพิ่มเติมจากธรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน เรียกว่ากัลยาณมิตร 7 ประการ ดังนี้

1. ปิโย นำรัก คือ เข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนให้ผู้เรียนอยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม

2. ครุ นำเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย

3. ภาวะนโย นำเจริญใจ คือ มีความรู้จริงทรงภูมิปัญญาแท้จริงและเป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตนอยู่เสมอ เป็นที่น่ายกย่องควรเอาอย่างทำให้ศิษย์เอ๋ยอ้างและรำลึกถึงความซาบซึ้ง มั่นใจและภาคภูมิใจ

4. วัตตา จะรู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือนเป็นที่ปรึกษาที่ดี

5. ว่าจะนักรชโม อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามแม้ถูกจิกตลอดจนคำล่วงเกินและคำตักเตือนวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ อดทนฟังได้ ไม่เบื่อบ่นไม่เสียอารมณ์

6. คัมภีรญจะกะถักัดตา แกล้งเรื่องล้าลึกได้ คือ กล่าวชี้แจงเรื่องต่างๆ ที่ยุ่งยาก ลึกซึ้งให้เข้าใจได้ และสอนศิษย์ให้ได้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นได้

7. โนจัญฐานเน นโยชะเย ไม่ชักนำให้อูฐานะ คือ ไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสียหรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร กัลยาณมิตร 7 เป็นคุณธรรมสำหรับ ครูที่ดีการเป็นครูที่ดีจะต้องเป็นกัลยาณมิตรของศิษย์ โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมพิเศษตัวนี้ เพราะผู้บริหารจะต้องคอยควบคุมกำกับดูแลนักเรียน หากผู้บริหารไม่นำเคารพในสายตาของศิษย์แล้ว การจัดการศึกษาและการอบรมสั่งสอนเด็กคงจะไม่เกิดผลดีเท่าที่ควร ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีกัลยาณมิตร

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2556: 204) กล่าวว่า กัลยาณมิตรธรรม 7 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาควรนำมาใช้ในการปฏิบัติ ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1. เป็นที่รักเป็นที่พอใจ คือ ปิโย นำรัก ในฐานะเป็นที่สบายใจและสนิทสนม ชวนให้ผู้เรียนอยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม หรือเป็นผู้ประกอบด้วยเมตตา ทำให้เรารู้สึกว่ามีเพื่อน ทำให้เกิดความอบอุ่นใจ



2. เป็นที่เคารพ คือ ครู นำเคารพ ในฐานะประพาศิสมควรแก่ฐานะให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย เป็นที่เคารพ ผู้มีความหนักแน่น มีคุณธรรม เป็นผู้มีคุณสมบัติสมควรเหมาะสมควรแก่ฐานะ ทำให้รู้สึกอบอุ่นใจเป็นที่พึ่งได้ เป็นหลักให้กับคนที่คบหา คนผู้คบกับ กัลยาณมิตรมีความรู้สึกว่ามีมั่นคง ปลอดภัย มีเครื่องยึดเหนี่ยว

3. เป็นที่ยกย่อง คือ ภาวนियो นำเจริญใจในฐานะทรงคุณ คือ ความรู้สึกและภูมิปัญญา แท้จริงทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนอยู่เสมอ ควรเอาอย่างทำให้ระลึกและเอ๋ยอ้างด้วยซาบซึ้ง ภูมิใจเป็นผู้มีความรู้จริง

4. เป็นผู้รู้จักพูด คือ วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้ว่าในสถานการณ์ไหนและกับใคร ควรพูดอะไร อย่างไร เป็นต้น คือ พูดให้เขาเข้าใจ พูดให้เขาได้รับประโยชน์ และพูดให้เขาช่วยกัน สร้างสรรค์ประโยชน์

5. เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำ คือ วจันขโม อดทนต่อถ้อยคำคือพร้อมที่จะรับฟัง คำปรึกษาซักถาม คำเสนอและวิพากษ์วิจารณ์ อดทนฟังได้ไม่เบื่อง่ายเฉียว พยายามที่จะช่วยชี้แจง จนกระทั่งเกิดความเข้าใจชัดเจนทั้งไม่ทอดถอยและไม่ปล่อยปละ แต่จะเอาใจใส่อดทนต่อการที่จะ แนะนำสั่งสอน

6. เป็นผู้พูดถ้อยคำลึกซึ้งได้ คือ คัมภี รัญจะ กะถัง กัตตา สามารถอธิบายเรื่อง ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจและให้เรียนรู้ เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป กัลยาณมิตรที่มีคุณสมบัติพิเศษที่จะ ช่วยลูกศิษย์ได้อย่างแท้จริงก็คือ ผู้ที่สามารถทำให้เข้าถึงสิ่งที่ลึกซึ้งใญ่ยิ่งๆ ขึ้นไป

7. ไม่ชักนำในฐานะ คือ โนจัญฐาเน นิยะชะเย ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหลหรือชักจูง ไปในทางเสื่อมเสีย

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ซึ่งเป็นคุณสมบัติของกัลยาณมิตรผู้สมบูรณ์ด้วยคุณสมบัติทุก ๆ ประการ เพราะการที่ใครสักคนหนึ่งมีจิตหวังเพื่อประโยชน์สุขของคนอื่น เพื่อเป็นบุญนิมิตในทางสร้างสรรค์ สร้างความเจริญด้านจิตใจ การชี้แนะให้คนอื่นดำรงตนอยู่ในทางที่ถูก ที่ดีงาม ชักนำให้กุศลที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น อกุศลที่กำลังจะเกิดขึ้นและที่เกิดขึ้นแล้วให้เสื่อมไปบุคคลผู้มีความปรารถนาอย่างนี้ จำเป็นต้องมีคุณธรรมสำหรับ ฝึกตนเองให้เหมาะกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ฉะนั้น บุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นกัลยาณมิตรจึงต้องประกอบด้วยองค์คุณ หรือคุณสมบัติของกัลยาณมิตรถึง 7 ประการ ดังนี้

1. ปิโย หมายถึง เป็นผู้น่ารัก หรือเป็นที่รัก หมายความว่าท่านประกอบด้วยเมตตา ทำให้ผู้ที่เข้าไปหาบังเือกู้สึกว่ามีเพื่อน ทำให้เกิดความชุ่มฉ่ำใจ ไม่อ้างว้างว่าเหว กัลยาณมิตรที่ดีจะทำให้เกิดรู้สึกอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ทำให้พระสาวกมีความสดชื่น มีความอบอุ่นใจ มีความสบายใจ ท่านมีเมตตา ท่านมีลักษณะเป็นปิโย ก็จะทำให้รู้สึกสบายใจ ชุ่มฉ่ำใจ เหมือนมีเพื่อนดูแลอยู่ตลอดเวลา

2. ครุ หมายถึงเป็นที่เคารพ มีความหนักแน่น เป็นบุคคลที่อุดมด้วยปัญญาทั้งทางโลก และทางธรรมอย่างพร้อมมูล จนกระทั่งตระหนักและซาบซึ้งได้ดีว่า อะไรถูกอะไรผิด อะไรดี อะไรชั่ว อะไรควรอะไรไม่ควร อะไรเป็นบุญอะไรเป็นบาป แล้วดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกต้อง ที่เป็นบุญเป็นกุศลอย่างมั่นคงแน่วแน่ ไม่หวั่นไหวต่อความยั่วยวนของสิ่งแวดล้อมที่ทำให้จิตใจตกต่ำเป็นคนรักความยุติธรรมเป็นที่สุด ไม่ว่าต่อหน้าอย่างไร ถัดหลังต้องอย่างนั้น มีความเมตตากรุณาอยู่เป็นนิจกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง คุณสมบัตินี้จะหลอมให้กลายเป็นกัลยาณมิตรเป็นที่น่าเคารพของชนทั้งปวง

3. ภาวนีย หมายถึงเป็นที่เจริญใจ เป็นแบบอย่างให้เราได้ เราได้ครูอาจารย์เราได้ผู้ที่ท่านมีคุณธรรม มีความประพฤติดีงาม เราก็เกิดความรู้สึกที่เรียกว่า จรรโลงใจ มีกำลังใจเห็นแบบอย่าง อยากจะทำตาม ก็ทำให้มีความก้าวหน้าในชีวิต มีพุทธพจน์ที่ตรัสถึงพระภิกษุเถระเป็นที่เจริญใจไว้ว่า เพราะประกอบด้วยธรรม 5 ประการคือ “ไม่กำหนดในสิ่งที่เป็นเหตุให้กำหนดไม่ขัดเคือง ในสิ่งที่เป็นเหตุให้ขัดเคือง ไม่หลงในสิ่งเป็นเหตุให้หลง ไม่โกรธในสิ่งที่เป็นเหตุให้โกรธ ไม่มัวเมาในสิ่งที่เป็นเหตุให้มัวเมา” หรือ “เป็นผู้ปราศจากราคะ เป็นผู้ปราศจากโทสะ เป็นผู้ปราศจากโมหะ เป็นผู้ไม่ลบหลู่คุณท่าน เป็นผู้ไม่ตีตนเสมอ”

4. วตฺตา จ หมายถึง นอกจากจะให้เกิดความรู้สึกอยู่ในใจแล้วยังออกมาเป็นรูปธรรมด้วย คือ วตฺตา จ เป็นผู้สามารถว่ากล่าวตักเตือน เป็นนักพูด คือเป็นผู้ฉลาดในการใช้ถ้อยคำ นำรับฟัง มีเหตุมีผล มีหลักการ พูดถูกจังหวะ การพูดนี้เป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ทำหน้าที่กัลยาณมิตร ประสบความสำเร็จในการชักนำบุคคลผู้หลงผิด ท้อแท้ หมดกำลังใจ หมดความยินดีในการทำหน้าที่ให้กลับมีความเห็นถูก มีกำลังใจ เกิดความยินดีที่จะทำหน้าที่นั้นต่อ

5. วจนกฺขโม หมายถึง บอกกล่าวแล้วบางที่ยังไม่ชัดเจน ยังสงสัยอยู่เข้าไปซักถาม เป็นผู้อดต่อถ้อยคำสูง ๆ ต่ำ ๆ ได้ คือ บุคคลผู้ทำหน้าที่กัลยาณมิตรนั้นถึงเวลาจะว่ากล่าวสอนจำต้องว่ากล่าวสอน แนะนำ การว่ากล่าวสอน แนะนำนั้น แม้จะเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์ต่อผู้ฟัง เช่น การพูดเรื่องศรัทธา ศีล จาคะ และปัญญา สำหรับผู้เป็นมิถิลา ผู้ไม่มีศรัทธา ศีล จาคะ และปัญญา ย่อมไม่เป็นที่ชอบใจ จึงแสดงออกมาในรูปแบบของการใช้ถ้อยคำที่หยาบคาย ต่อต้านติเตียน สำหรับผู้เป็นสัมมาทิฐิย่อมชอบใจแสดงออกมาในรูปแบบของการสรรเสริญยกย่องแสดงความพอใจเมื่อธรรมดาเป็นเช่นนี้ ผู้ทำหน้าที่กัลยาณมิตรจะต้องรู้เท่าทัน อดทนได้ ทั้งถ้อยคำที่ไม่น่าปรารถนา และถ้อยคำที่น่าพอใจ คือไม่ยินดียินร้ายจนเกินไป การอดทนต่อถ้อยคำที่ไม่น่ายินดีก็นับว่ายากยิ่งแล้ว สิ่งที่ยากยิ่งกว่าคือ การอดทนต่อสิ่งที่น่ายินดี นี่เป็นอีกด้านหนึ่งที่สำคัญ สำหรับบุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นกัลยาณมิตรผู้อดทนต่อถ้อยคำหรือเสียงนี้ ฉะนั้น บัณฑิตหรือผู้ทำหน้าที่เป็นกัลยาณมิตรจึงต้องฝึกจิตของตนไม่ให้เอนเอียง คือไม่หวั่นไหว ไม่สะเทือนต่อโลกธรรม 8 ด้วยอำนาจความยินดีหรือยินร้ายให้สมตามพระพุทธพจน์ที่ว่า “ภูเขาศิลาล้วน เป็นแท่งเดียว ย่อมไม่สะเทือนด้วยลมฉันทบัณฑิตทั้งหลายย่อมไม่เอนเอียงในเพราะนิทานาและสรรเสริญฉันทนั้น”

6. คมภีรณจ กถ กตดา หมายถึงเป็นผู้ที่กล่าวถ้อยคำหรือเรื่องที่ลึกซึ้งได้ คำกล่าวสอนธรรมดาสามัญก็เป็นความดีของกัลยาณมิตรอยู่ทั่วไปแล้ว แต่กัลยาณมิตรที่มีคุณสมบัติพิเศษที่จะช่วยลูกศิษย์ได้อย่างแท้จริงก็คือ ผู้ที่สามารถนำให้เข้าถึงสิ่งที่ลึกซึ้งให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไป อันนี้จะเป็นปัจจัยที่ทำให้เราสามารถก้าวหน้าในการปฏิบัติ ถ้าเรื่องลึกซึ้งขึ้นไป ท่านไม่สามารถแนะนำได้เราก็ออยู่ในระดับธรรมดา ความก้าวหน้าในการปฏิบัติ ก็ไม่เป็นไปเท่าที่ควรไปไม่ไกล หรือไม่ถึงที่สุดจึงจะต้องมีคุณลักษณะข้อที่ คือสามารถที่จะแถลงชี้แจงเรื่องลึกซึ้งได้ด้วย ในที่นี้คง หมายถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมานวิปัสสนา มรรค ผล และนิพพาน

7. โน จฏฐาเน นโยชเย นอกจากจะช่วยแนะนำในทางที่ดีให้ความรู้เข้าใจ เกิดความรู้สึกลงในทางที่ดีงามและปฏิบัติถูกต้องแล้ว อีกด้านหนึ่งก็มีกรอบในทางที่ไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียขึ้นคือ โน จฏฐาเน นโยชเย แปลว่าไม่ชักจูงในสิ่งที่เหลวไหลไร้สาระ หรือในทางที่เสียหาย คือ ป้องกันไม่ให้ทำในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์เกื้อกูล มีคติเป็นทุกข์ ทำให้เกิดความรู้สึกสบายใจ ปลอดภัยปลอดภัยขึ้นมาน่า จะไม่ทำให้เกิดความเสียหาย และเฉออกไปผิดทาง ชักชวนให้ทำแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลมีคติเป็นสุข ผู้ต้องการประโยชน์จากการได้คบหามิตร พระพุทธองค์ตรัสว่าควรคบผู้มีคุณสมบัติตามที่กล่าวมา แม้จะถูกขับไล่ก็ควรเข้าไปหา ดังความในพุทธภาษิตที่ตรัสสรุปไว้ว่า “มิตรเป็นที่รัก เป็นที่เคารพ เป็นที่ยกย่อง เป็นนักพูด เป็นผู้ต่อถ้อยคำ พูดถ้อยคำลึกซึ้งได้ ไม่ชักนำในฐานะในโลกนี้ ในฐานะเหล่านี้มีอยู่ในบุคคลใดบุคคลนั้น จักว่าเป็นมิตรผู้มุ่งประโยชน์ และอนุเคราะห์ ผู้ต้องการจะคบมิตร ควรคบมิตรเช่นนั้นแม้จะถูกขับไล่ก็ตาม”

จากแนวคิดของกัลยาณมิตรของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องยึดหลักธรรมคำสอนตามหลักกัลยาณมิตร 7 ด้าน ดังนี้

## 1. ปิโย

### 1.1 ความหมายของ ปิโย

พระธรรมปิฎก (ประยูร ธมฺมปุตฺโต) (2556: 204) กล่าวไว้ว่า เป็นที่รักเป็นที่พอใจ คือ ปิโย น่ารัก ในฐานะเป็นที่สบายใจและสนิทสนม ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษาไต่ถาม หรือเป็นผู้ประกอบด้วยเมตตา ทำให้เรารู้สึกว่ามีเพื่อน ทำให้เกิดความอบอุ่นใจ

พระราชันนทมนิ (ปัญญานันทภิกขุ) (2557: 144-145) ได้อธิบายว่า ปิยะ หรือ ปิโย คือ การทำตนให้เป็นที่น่ารักของศิษย์ การที่จะทำตนให้เป็นที่น่ารักจะต้อง มีเมตตา รักเด็กมากกว่ารักตัวเอง มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส ให้ความสนิทสนมกับศิษย์ พูดจาอ่อนหวานสมานใจ เอาใจใส่อบรมสั่งสอนให้ศิษย์เกิดความเรียนรู้ เป็นเพื่อนเด็กในสนามกีฬา เป็นครูในห้องเรียน เป็นเพื่อนร่วมทุกข์เมื่อเด็กเป็นทุกข์ คอยปลอดภัยให้กำลังใจ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า ปิโย หมายถึง เป็นผู้น่ารัก หรือเป็นที่รัก หมายความว่าท่านประกอบด้วยเมตตา ทำให้ผู้ที่เข้าไปหาหนึ่งใกล้รู้สึกว่ามีเพื่อน

ทำให้เกิดความชุ่มฉ่ำใจ ไม่อ้างว้างว่าเหว่ กัลยาณมิตรที่ดีจะทำให้เกิดรู้สึกอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ทำให้พระสาวกมีความสุข มีความอบอุ่นใจ มีความสบายใจ ท่านมีเมตตา ท่านมีลักษณะเป็นปิโย ก็จะมีรู้สึกสบายใจ ชุ่มฉ่ำใจ เหมือนมีเพื่อนดูแลอยู่ตลอดเวลา

สวัสดี ทองมีเพชร (2561: 32) กล่าวไว้ว่า ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนให้ผู้เรียน อยากเข้าไปปรึกษาไต่ถาม

สรุปได้ว่า ปิโย หมายถึง ความน่ารัก ในฐานะเป็นที่สบายใจและสร้างความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษาไต่ถาม ชวนใจผู้ที่เข้ามาหา หรือผู้ที่เราคบอยากให้เราคบเราอีกต่อไป จะทำอะไรไม่ว่ากริยามารยาท การแต่งกาย การพูดจา ก็ดูเรียบร้อยดีงามทุกอย่าง ใครเห็นก็อยากคบค้าสมาคมด้วย ผู้ที่เป็นกัลยาณมิตรจำเป็นจะต้องมีคุณสมบัตินี้ เพราะการให้ที่จะให้มิตรที่มากับหาตนได้รู้สึกภาคภูมิใจว่าได้คบกับมิตรที่ดี ที่จริงแท้ คบแล้วได้ประโยชน์เป็นที่น่าพอใจของมิตรเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ในความมีมิตรภาพในมนุษย์ได้อย่างแท้จริง ดังนั้น ปิโย น่ารัก หมายถึง ผู้บริหารมีความจริงใจคอยให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นธรรมชาติชัดเจนและจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานมีระบบในการทำงานที่มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับดังนี้

## 1.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### 1.2.1 ความหมายแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำรวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากการศึกษาความหมายของแรงจูงใจ พบว่า มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจแตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยจึงได้เลือกความหมายของแรงจูงใจในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550: 336) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางความต้องการแรงจูงใจในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า การจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือเป็นวิธีการที่ชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ (Motive) เหตุนี้ การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจสิ่งจูงใจอาจมีทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เองแต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือความต้องการ (Needs)

พูลสุข สังข์รุ่ง (2550: 143) กล่าวถึง การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

การทำให้ตื่นตัว(Arousal) การคาดหวัง(Expectancy) การใช้เครื่องล่อใจ(Incentives) และการลงโทษ(Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

जारูวรรณ กมลสินธุ์ (2558: 12) สรุปว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่กระตุ้น หรือเร้าให้บุคคลนั้น กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา ซึ่งอาจเกิดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลก็ได้

ปัญญา จันรอด (2558: 18) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้า ให้แสดงพฤติกรรม ความสามารถ หรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายใน จะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชมส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอก จะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน

ศุภลักษณ์ ตรีสวรรณ (2558: 14) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานหมายถึง แรงผลักดันทั้งจากภายนอกและภายใน ซึ่งช่วยกระตุ้นทิศทางหรือแนวทางของพฤติกรรมให้บุคคลกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและเป็นไปตามแรงจูงใจของบุคคล

สุชาติ จรประดิษฐ์ (2557: 13) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง อาการของการกระตุ้นให้การกระทำ หรือให้ไม่กระทำ เป็นกำลังหรือพลังใจที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานหรือปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จ ให้ได้ผลผลิตที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนของบุคคลและในส่วนขององค์การเป็นเป้าหมายสำคัญ

ศิริพร โอฬารธรรมรัตน์ (2556: 7) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน กระตุ้น หรือโน้มน้าว เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำตามทิศทางที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมืออย่างยินดีและเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ยงยุทธ โพธิ์ทอง (2556: 9) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การกระทำทุกวิถีทาง ที่จะทำให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ แรงจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะทำให้บุคคล เกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้

Hellriegel และคณะ (2001: 145) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันต่อบุคคลหรือแรงผลักดันภายในตัวบุคคล ที่ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมเฉพาะที่มีทิศทางไปสู่เป้าประสงค์

Beach (1985: 379; อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2555: 32) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำที่คนเต็มใจที่ใช้พลังงานของเขา เพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal) หรือเพื่อรางวัล (Reward) ที่จะได้รับเป็นสิ่งตอบแทน

Guralnik (1970: 929; อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2555: 133) ได้อธิบายความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) ในลักษณะของการจัดการว่า หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานสำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนดแนวทางเฉพาะใช้ในการบริหารโดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานทำงานให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

Hodgett (1999: 36; อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2555: 135) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นเร้าและการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคน อันจะยังส่งผลให้คนเกิดความรู้สึกภายใน เป็นพลังมีการเร้าหรือการเคลื่อนไหวที่บงการ หรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ โดยอาจกระตุ้นเร้าและทำให้เกิดอิทธิพลเช่นว่านั้น ด้วยวิธีเชิงปฏิฐานหรือเชิงบวก (Positive) ดังเช่นการดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่าง ๆ ให้พอใจของบุคคล และด้วยวิธีการจูงใจเชิงลบ (Negative Incentives) เช่น การดำเนินงานบังคับให้ทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ หากไม่ปฏิบัติตามต้องได้รับโทษ เป็นต้น

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมา สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคล ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือการทำงานสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการนำเอาปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจ จะต้องค้นหาว่าบุคคลที่เขาต้องการแรงจูงใจ มีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ ความรู้ และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็นแรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ

### 1.2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สุพัตรา เพชรมณี (2559: 29; อ้างถึงใน ศุภวรรณ รัตนโอภาส, 2555: 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร การจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องสำคัญ ๆ ต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์การได้คนดี มีความสามารถร่วมทำงาน ด้วยเป็นที่ปรากฏว่าการที่องค์กรจำนวนมากไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ เนื่องจากองค์กรเหล่านั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ที่

เหมาะสมกับงานที่เข้ามาทำงานให้กับองค์กร การจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร และอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ๆ หรือตลอดไป

1.2 ทำให้องค์การมั่นใจว่า บุคลากรขององค์กรจะทำงานอย่างเต็มความสามารถแม้ว่าการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร จะมีการพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่า มีความรู้ความสามารถ แต่ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการที่จะใช้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดดังกล่าวล้วนมาจากปัจจัยภายนอกขององค์กร ซึ่งนอกเหนือการควบคุมทั้งสิ้น เช่น สภาพแรงงานกฎหมายหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ ๆ ที่จะใช้กำลังและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจูงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยองค์กร โดยทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และด้วยความเต็มใจ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์ เพิ่มประโยชน์ขององค์กรการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอ ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์บุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้อย่างดี

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร งานเบื้องต้นของผู้บริหาร คือ การดำเนินการให้องค์การทำหน้าที่อย่างได้ผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กร วิธีที่ผู้บริหารจะชักจูงให้ผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงาน ด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ทุ่มเทความคิดจิตใจให้แก่องค์กรให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจูงใจนั้น เกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจแค่ไหนถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจเอาใจใส่ในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึก และจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรมากขึ้นนั่นเอง

### 3. ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหาร ในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายงานหรือหลีกเลี่ยงงาน

วรินทร์ แก้วคล้าย (2559: 9) กล่าวว่า โดยทั่วไปทุกคนปฏิบัติงานโดย

- 1) ตามแรงจูงใจคือ แรงจูงใจในตัวเองทำให้ต้องการจะทำงาน
- 2) ด้วยความสามารถ คือ อยู่ในวิสัยความสามารถที่จะทำงานให้
- และ 3) ในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน เช่น สภาพงาน เครื่องมืออุปกรณ์ ข่าวสารข้อมูล ซึ่งส่งผลให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การปฏิบัติงานด้วยความสามารถและสิ่งแวดล้อมที่ทำงานนั้น ผู้บริหารสามารถควบคุมให้เกิดมีขึ้นได้ ส่วนที่ควบคุมไม่ได้คือ การปฏิบัติงานตามแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาให้ถ่องแท้ เพราะแรงจูงใจในตัวพนักงานเองเป็นพลังภายใน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากในการทำงาน ดังนั้นจะเห็นว่าการจูงใจมีความสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ จะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรได้มีผู้บริหาร ที่สามารถใช้หลักจูงใจได้ถูกต้อง พนักงานจะมีความตั้งใจและเต็มใจทำงานสูง จะเกิดประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ส่วนองค์กรใดไม่เห็นความสำคัญของการจูงใจจะได้ผลตรงข้าม

จารุวรรณ กมลสินธุ (2558: 13) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของคุณคนเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของคุณคน และการจูงใจเพื่อนำมาให้คุณคนให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

ชลียา ดานทิพารักษ์ (2553: 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่ามีประเด็นในการพิจารณาอยู่ 3 ประการ คือ ความสำคัญที่มีต่อองค์กรโดยส่วนร่วม ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหารและความสำคัญต่อบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร การจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องสำคัญ ๆ คือ

- 1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย
- 1.2 ทำให้พนักงานมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานตามที่ถูกมอบหมายงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ
- 1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร

- 2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 ขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน
- 2.3 ใช้อำนาจต่อการสั่งการ



### 3. ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้อุบลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหาร

3.3 มีขวัญในการทำงาน

ชาญศิลป์ วาสนุญมา (2556: 24) ได้กล่าวถึงการจูงใจว่า บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงาน จะมีลักษณะเฉพาะตัว เช่น การรับรู้ ทักษะสติบุคลิกภาพ และการศึกษา เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การจะมี ตัวแปรต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น เช่น ลักษณะของงานที่ทำภาวะผู้นำ โครงสร้างของการบริหาร การบังคับบัญชา ระดับของงานและความผูกพันของสมาชิกในกลุ่มจะทำให้บุคคลอยู่ในภาวะขาดแคลนสิ่งที่ต้องการ (Need Deficiencies) ทั้งทางร่างกายจิตใจและสังคม ซึ่งบุคคลจะหาวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านี้ เพื่อลดภาวะขาดแคลน เขาจะเลือกตัดสินใจ โดยหาวิธีการหรือใช้ประสบการณ์ในอดีต โอกาสที่เขาคิดว่าจะประสบความสำเร็จและสิ่งทีคิดว่ามีความสำคัญ แล้วจะใช้เวลาพยายามในการทำงานซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองประกอบกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะปรากฏออกมาเป็นผลจากการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Individual Performance) และผลการปฏิบัติงานอาจจะได้ตาม

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2558: 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญการจูงใจไว้ว่า

1. เป็นตัวการให้เกิดพลังงานในการแสดงพฤติกรรม
2. เป็นสิ่งเร้าสิ่งกระตุ้นให้อินทรีย์ไม่อยู่นิ่ง
3. เป็นสิ่งซึ่งต้องได้รับการเสริมแรง เช่น เมื่อคนเกิดแรงจูงใจ คนต้อง

ได้รับการตอบสนองอาจเป็นรางวัลหรือสิ่งของเป็นการเสริมแรงเสมอ

James (1988; อ้างถึงใน Hersey & Blanchard, 1972: 5) ได้ศึกษาและชี้ให้เห็นว่าการจูงใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานโดยเขาได้พบว่าตามปกติพนักงานจะทำงานได้โดยใช้ความสามารถ 20% - 30% แต่ถ้าหากพนักงานได้รับการจูงใจ พวกเขาจะใช้ความสามารถประมาณ 80% - 90% ในการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจ อาจแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคลากร คือ ช่วยให้องค์กรได้คนดี มีความสามารถร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดี ๆ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรนาน ๆ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยในการมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือสนองต่อความต้องการของบุคลากร และเป็นธรรมต่อทุกคนด้วยทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่เบื่อหน่ายงาน และทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

### 1.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Ghiselli และ Brown (1955: 430; อ้างถึงใน สิริรักษ์ วรธนะพินทุ, 2558: 13) มีความเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ระดับอาชีพ ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะที่สูงหรือระดับสูงเป็นที่นิยมนับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

2. สภาพการทำงาน ถ้ามีสภาพสะดวกสบาย เหมาะแก่การปฏิบัติงานก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

3. ระดับอายุ จากการศึกษาพบว่าผู้ปฏิบัติงานอายุระหว่าง 25 - 34 ปี และ 45 - 54 ปี มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ

4. รายได้ ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำและรายได้ตอบแทนพิเศษ

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน

Dersal (1968: 62; อ้างถึงใน สิริรักษ์ วรธนะพินทุ, 2558: 13) ให้ความคิดเห็นว่าปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้น ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration)

2. การปกครองบังคับบัญชา (Technical Supervision)

3. เงินเดือน (Salary)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับกับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations)

5. สภาพการทำงาน (Working Conditions)

นอกจากนั้น Dersal ยังให้ความคิดเห็นว่า มีตัวกระตุ้นที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานอื่น ๆ อีกได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)

2. การยอมรับของสังคม (Recognition)

3. ลักษณะของงาน (The Work Itself)

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

5. โอกาสก้าวหน้า (Advancement)

สุพัตรา สุภาพ (2556: 138-140) ให้ความคิดเห็นว่าแรงจูงใจ คือ สิ่งที่ทำให้มีกำลังทั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายทาง ดังนี้

1. งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่างบางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำแรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนนั้นต้องขวนขวายหาความรู้และทำให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

2. ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน หรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมากก็ยิ่งอยากทุ่มเทงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

3. คน หรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่าคือ “นาย” ต่ำกว่า คือ “ลูกน้อง ” เท่าๆ กัน คือ “เพื่อนร่วมงาน ” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงานหรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่น และไม่ชอบแตกต่างกับคนอื่น บางครั้งเราจึงทำอะไรตามเพื่อน แม้จะฝืนใจทำเพื่อให้เขายอมรับก็ตาม การให้เพื่อนยอมรับ จึงเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน

4. โอกาส ถ้าทำงานใดก็ตามมีโอกาสที่จะได้รับความดีความชอบได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ย่อมเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน ซึ่งการเลื่อนขั้นนั้นต้องทำด้วยความเป็นธรรม โดยขึ้นอยู่กับความดี (Merit System) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน

5. สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้อมีมาตรฐานไม่ว่าจะในด้านสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงาน เก้าอี้ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ เป็นสภาพการทำงานที่ต้องถูกสุขลักษณะ มีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน เช่น เครื่องเขียน โทรศัพท์โทรสาร เป็นต้น

6. สวัสดิการหรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถรับส่ง น้ำดื่มกระดาษชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจ ให้คนอยากทำงาน เพราะมั่นใจได้ว่าทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์หรือสุข

7. การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เช่นการรับคนเข้าทำงานตามความสามารถ และเหมาะสมแก่ตำแหน่ง รวมทั้งมีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้ เกิดความหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรต้องมีแผนงานโครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

8. ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้ บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

9. ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัยอยากรักและถูกรัก

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533: 80-81) ได้กล่าวเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ (Motivator) ที่สำคัญไว้มี 6 ประการ

1. สัมฤทธิ์ผลของงาน (Achievement) คนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จในการทำงาน และความพอใจการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญแก่บริษัท ถ้าผู้บริหารยอมในข้อนี้ก็จะยอมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพ (Potential) ของแต่ละบุคคล

2. ได้รับการยอมรับ (Recognition) โดยปกติแล้วทุกคนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการยอมรับในความคิดหรือความสามารถของบุคคล ไม่ว่าจะป็นคำยกย่องชมเชยหรือการให้ผลตอบแทน (Feedback) ที่เหมาะสมจะมีส่วนจูงใจในการทำงานมากทีเดียว

3. ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการเพราะการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ หรือการได้เผชิญกับงานในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายจะทำให้บุคคลนั้นมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ

4. ความสนใจ (Interest) หมายถึง การให้บุคคลมีโอกาพัฒนาหรือเสริมสร้างทักษะหรือการทำงานตามที่เขาสนใจ หรือให้เขามีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่เขาสนใจนับเป็นแรงจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) สำหรับบุคคลที่มีความสามารถ มีไหวพริบและทักษะในการทำงานที่ดี อยากรที่จะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตนเอง และจะไม่ชอบการถูกบังคับให้ทำงาน

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย วิธีการทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการทำงานจะสร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานหรือบริษัท การให้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้จะจูงใจให้บุคคลยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน และมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2556: 320-321) ได้แยกประเภทของสิ่งจูงใจให้คนพอใจในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งจูงใจประเภทนี้เป็นอิทธิพลโดยตรงในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถใช้จูงใจทั้งทางตรงและทางอ้อมได้ สิ่งจูงใจทางตรงได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง ส่วนสิ่งจูงใจทางอ้อม ได้แก่ บำเหน็จบำนาญค่ารักษาพยาบาลและผลประโยชน์อื่น ๆ

2. สิ่งจูงใจที่มีใช้เงิน เป็นความต้องการทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การยกย่อง ชมเชย การยอมรับจากหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและความมั่นคงในงาน

#### 1.2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

##### 1.2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

Peterson และ Plowman (1953: 47) สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อ ด้วยกัน คือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูงคือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงานโดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้และควรมีการวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ เหมาะสมกับงาน และทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น<sup>4</sup> ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

Haring (1960; อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2551: 40) เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการดำเนินงานให้ประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวขวัญกันมาก หลัก 12 ประการมีดังนี้ คือ

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้เร็ว มีคุณภาพและมีการลงทะเบียนไว้

เป็นหลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงาน
- ได้
12. ให้บำเหน็จรางวัล

Simon (1960; อ้างถึงใน ควรวคิด ชโลธรรังสี, 2552: 15) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ กล่าวคือ ถ้าพิจารณาว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับ สามารถเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิต

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้า

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ธานีรินทร์ สุทธิบุญขร (2551) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ซึ่งได้แก่ การมีวิธีการทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อปฏิบัติงานและการบริการเป็นที่น่าพอใจของผู้มารับบริการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2554: 39) มีแนวคิดว่าทีมงานหรือกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิก และผู้ที่เป็นหัวหน้าต้องตระหนักว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากสภาพแวดล้อม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้นทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีเงื่อนไขที่สำคัญ คือ

1. ความรับผิดชอบ และความผูกพัน โดยความผูกพันต่อองค์การเป็นความผูกพันใน 3 ลักษณะ คือ

องค์การ

1.1 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกใน

เพื่อองค์การ

1.2 มีความตั้งใจ และความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่

1.3 มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ

2. ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากบุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีคุณค่า และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบปรีมสร้างสรรค์ กับความก้าวหน้าให้องค์การ

3. ความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ความสามารถของสมาชิกให้สมาชิกมีความรู้ และความชำนาญงาน ตลอดจนเทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4. มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน รวมทั้งการมีที่ปรึกษาเป็นบุคคลที่สาม ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูล เพื่อพัฒนาการทำงาน ให้ข่าวสารย้อนกลับ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการไกล่เกลี่ย

Mager และ Besch (1967: 37) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว หมายถึง การที่จะสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่าง 2 สิ่ง หรือมากกว่า หรือความสามารถในการที่จะบอกได้ถูกต้องว่างานสำคัญได้เสร็จสิ้นลุล่วงไปแล้ว หรือสามารถเห็นถึงความแตกต่างว่าอันใดถูกต้องและอันใดไม่ถูกต้อง

2. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง กระบวนการของการสามารถหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ความสามารถในการแก้ปัญหานี้จะกระทำได้ โดยการสอนพนักงานให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างอาการและสาเหตุที่เกิดขึ้นตลอดแนวทางแก้ไข

3. ความสามารถจำเรื่องที่ผ่านมา หมายถึง การสามารถรู้ได้ว่า จะต้องทำอะไรหรือต้องใช้อะไรตลอดจนสามารถรู้ลำดับ หรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานใดงานหนึ่ง สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นประสิทธิภาพและความสามารถเชิงสติปัญญา

4. ความสามารถในการดัดแปลง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักเครื่องมือ หรือเครื่องกลต่าง ๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้

5. ความสามารถในการพูด หมายถึง ความสามารถในการพูดเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประสิทธิภาพในการทำงาน

สมพิศ สุขแสน (2556: 27) ได้กล่าวว่า การที่จะเกิดประสิทธิภาพการทำงานนั้นต้องมีองค์ประกอบ 2 ส่วนหลักคือ ผู้ที่ทำงานกับโครงสร้างการทำงาน สำหรับในเรื่องของคนทำงานจะต้องมีแนวความคิดการปฏิบัติตัวในการทำงานและการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นคนทำงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้

1. ความฉับไว หมายถึง การใช้เวลาได้อย่างดีที่สุดรวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า นั่นคือคนที่มีประสิทธิภาพ ควรทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา หรืองานบริการ ผู้รับบริการย่อมต้องการความรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service)

2. ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง การผิดพลาดในงานน้อย มีความแม่นยำในกฎระเบียบข้อมูล ตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ ไม่ประมาทเลินเล่อจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

3. ความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ในงานดี รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา คนที่มีประสิทธิภาพควรแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กรผู้อื่น สื่ออินเทอร์เน็ต เป็นต้น และสามารถนำความรู้นั้นมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

4. ประสบการณ์ หมายถึง การรอบรู้ หรือรู้รอบด้าน จากการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว การเป็นผู้มีประสบการณ์ ในการทำงานสูงจะทำงานผิดพลาดน้อย สมควรที่องค์กรจะต้องรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดเพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว

5. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร เช่น คิดระบบการให้บริการที่ลดขั้นตอน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ การบริหารงานแบบเชิงรุก เป็นต้น คนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นคนที่ชอบคิด หรือเก่งคิด หรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลา ไม่ใช่คนที่ชอบทำงานตามคำสั่ง และจะต้องไม่ทำงานประจำวันเหมือนกับหุ่นยนต์ ผู้ที่จะทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพควรมีความสุขในการทำงาน มีการพัฒนาการทำงาน ทำงานที่ดีได้ดี และควรมีเทคนิคในการทำงานร่วมด้วยงานจึงจะมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน ก่อนที่จะเริ่มต้นในการทำงานทุกครั้งต้องตั้งเป้าหมายในการทำงานล่วงหน้า และต้องเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดให้อยู่ในรูปของการปฏิบัติได้จริง ทั้งเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว การตั้งเป้าหมายจึงเป็นการวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีทิศทาง ผิดพลาดน้อย และตรงจุดมุ่งหมายขององค์กร



2. บริหารเวลา การบริหารเวลาให้เป็นจะช่วยลดความไม่เป็นระเบียบในชีวิต เพิ่มความสุขและความสำเร็จให้แก่ตนเองและการทำงาน โดยเฉพาะภาคธุรกิจเรื่องเวลาเป็นสิ่งสำคัญมาก

3. การเพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้ตนเอง ปัจจุบันมีคนจำนวนไม่น้อยที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองหรือขาดความมั่นใจในการทำงาน ไม่กล้าแสดงออกในทางที่ถูกที่ควร ดูถูกความสามารถของตนเอง คิดว่ามีปมด้อย ไม่เก่งเหมือนคนอื่น และคิดว่าหมุดหวังที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต

4. มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมหรือสร้างการทำงานเป็นทีมให้เข้มแข็งเพราะทีมงานเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงานได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน มีความรักในทีมงาน ร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างจริงจังจริงจัง ขจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในทีมงาน แบ่งผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยุติธรรม มีการติดต่อประสานงานที่ดีระหว่างกัน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

5. ต้องมีคุณธรรมในการทำงาน คือต้องมีความพอใจและรักใคร่ในงานที่ทำอย่างจริงจังมีความเพียรพยายามในงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีใจจดจ่อต่องานที่ทำ มีสมาธิไม่วอกแวก การทำงานผิดพลาดน้อย และมีการทบทวนตรวจสอบงานที่ทำอยู่เสมอหากเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือผิดพลาดต้องปรับปรุงแก้ไข นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนจะต้องไม่ปฏิบัติหรือ ประพฤติในสิ่งที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือเกิดความลำเอียงในการปฏิบัติหน้าที่ตลอดจนมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม และโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงาน และปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

6. ฝึกเป็นคนที่ชอบกระทำหรือลงมือปฏิบัติมากกว่าพูด

7. กระตุ้นเตือนตัวเองหรือสร้างแรงจูงใจภายในให้อยากทำงานตลอดเวลา โดยไม่ต้องให้ใครบังคับ มีศรัทธาในงานและองค์กรที่ทำงานอยู่

8. ปรับทัศนคติและค่านิยมที่ไม่เหมาะสมเสียใหม่ เช่น การทำงานอย่างเล่นๆ การประจบสอพลอ การมีระบบพรรคพวก การเกรงใจอย่างไร้เหตุผล ตลอดจนนิสัยที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ

9. สร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลกันการยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกันให้เอื้อกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยปกติคนส่วนใหญ่เต็มใจและยินดีที่จะผูกมิตรไมตรีแก่กัน ความสัมพันธ์ในองค์กรจะเป็นเสมือนโซ่ของคล้องใจซึ่งกันและกัน และจะช่วยผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่มุ่งหมายไว้ โดยสรุป

โดยสรุป ปิโย นารัก เข้าถึงจิตใจ หมายถึง สร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจมีหน้าตาอึมแถม แจ่มใส พุดจาอ่อนหวาน มีท่าทางเป็นมิตร มีอัธยาศัยที่อ่อนโยน และไม่ลบลู่ คุกบุคคลผู้ต่อยกว่าทั้งต่อหน้าและลับหลังเข้าถึงจิตใจให้ความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเองคอยให้กำลังใจ เมื่อบุคคลเกิดความทุกข์ และช่วยแนะนำแนวทางแก้ไข

## 2. ครุ นำเคารพ

### 2.1 ความหมายของ ครุ นำเคารพ

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2556: 204) กล่าวไว้ว่า เป็นที่เคารพ คือ ครุ นำเคารพ ในฐานะประพฤติสมควรแก่ฐานะให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย เป็นที่เคารพ ผู้มีความหนักแน่น มีคุณธรรม เป็นผู้มีความประพฤติสมควรเหมาะสมแก่ฐานะ ทำให้รู้สึกอบอุ่นใจเป็นที่พึ่งได้ เป็นหลักให้กับคนที่คบหา คนผู้คบกับกัลยาณมิตรมีความรู้สึกว่ามันคงปลอดภัย มีเครื่องยึดเหนี่ยว

พระราชันนทมนี (ปัญญาหนันทิกขุ) (2557: 144–145) ได้อธิบายว่า ครุ (ครุโน) คือ เป็นคนหนักแน่น เป็นครุจริง ๆ ทำตนให้เป็นแบบอย่างแก่เด็กในทางสร้างสรรค์จริง ๆ มีใจสงบ มีเหตุผลไม่ใจร้อน ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ เป็นคนหนักแน่นประดุจหิน ไม่เบาเหมือนนุ่น เป็นคนเสมอต้นเสมอปลายทุกกรณี

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า ครุ หมายถึงเป็นที่เคารพ มีความหนักแน่น เป็นบุคคลที่อุดมด้วยปัญญาทั้งทางโลก และทางธรรมอย่างพร้อมมูล จนกระทั่งตระหนักและซาบซึ้งได้ดีว่า อะไรถูกอะไรผิด อะไรดี อะไรชั่ว อะไรควรอะไรไม่ควร อะไรเป็นบุญอะไรเป็นบาป แล้วดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกต้อง ที่เป็นบุญเป็นกุศลอย่างมั่นคงแน่วแน่ ไม่หวั่นไหวต่อความย่ำแย่ของสิ่งแวดล้อมที่ทำให้จิตใจตกต่ำเป็นคนรักความยุติธรรมเป็นที่สุด ไม่ว่าต่อหน้าอย่างไร ลับหลังต้องอย่างนั้น มีความเมตตากรุณาอยู่เป็นนิจกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง คุณสมบัตินี้จะหลอมให้กัลยาณมิตรเป็นที่น่าเคารพของชนทั้งปวง

สวัสดี ทองมีเพชร (2561: 32) กล่าวไว้ว่า ครุ นำเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย

สรุปได้ว่า ครุ นำเคารพ หมายถึง ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นที่ไว้วางใจบุคลากรในองค์กรทุกคน แสดงความชื่นชมบุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร เอาใจใส่บุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างมีคุณธรรม และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ดังนี้

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม

### 2.2.1 ความหมายของพฤติกรรม

พวงทอง ป่องภัย (2550: 2) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง ปฏิกริยาหรือกิจกรรมทุกชนิดของสิ่งมีชีวิต แม้ว่าจะสังเกตได้หรือไม่ก็ตาม เช่น คน สัตว์

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2552: 14) ได้ให้ความหมายของ พฤติกรรมว่าเป็นสิ่งที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การประพฤติ ซึ่งเป็นที่เปิดเผย หรือซ่อนเร้น ทั้งนี้รวมทั้ง กระบวนการภายในอื่น ๆ ได้แก่ ความคิด ความรู้สึก ทศนคติ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2555: 5) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า พฤติกรรมมนุษย์ หมายถึง การกระทำของมนุษย์ทั้งด้านกายกรรม วาจากรรม และมโนกรรมโดยรู้สึกสำนึกหรือไม่รู้สึกทั้งที่สังเกตได้และไม่อาจสังเกตได้

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออกของมนุษย์บุคคล กลุ่มทั้งทางด้านกาย วาจา และใจ ซึ่งเป็นที่เปิดเผยหรือซ่อนเร้นก็ได้

### 2.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์

พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออก ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมในทางบวกหรือในทางลบย่อมจะเกิดขึ้นได้กับทุกคน ในทุกเวลาและทุกสถานการณ์ โดยพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเหล่านั้น และขณะนั้นจะเกิดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ (ถวิล ธาราโกชน และศรัณย์ ดำริสุข, 2554: 7)

2.2.2.1 ปัจจัยทางด้านสรีรวิทยา เป็นปัจจัยพื้นฐานทางชีวภาพของมนุษย์เป็นสิ่งเร้าที่สำคัญ ทำให้เกิดพฤติกรรม นับตั้งแต่พฤติกรรมอย่างง่าย เช่น เมื่อรู้สึกหิวเราก็ไปหาอาหารรับประทาน รู้สึกง่วงนอนก็ไปหาที่นอนเพื่อให้ร่างกายพักผ่อน

2.2.2.2 ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม ในชีวิตประจำวันมนุษย์ต้องเรียนรู้ และพบสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ตลอดเวลาสิ่งแวดล้อมใดที่ปรากฏเด่นชัดกับบุคคลสิ่งแวดล้อมนั้น จะทำหน้าที่เป็นสิ่งเร้ากระตุ้นให้บุคคลเกิดพฤติกรรมและพฤติกรรมจะแตกต่างกัน ในทางจิตวิทยาจะมองถึงสิ่งแวดล้อมที่เป็นรายละเอียดที่ต่างออกไปอีก ไม่ว่าจะเป็นอาหาร แสงสว่าง บรรยากาศการทำงาน เพื่อน หรือสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ จะมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งสิ้น

2.2.2.3 ปัจจัยทางด้านสังคม เนื่องจากมนุษย์ไม่สามารถอยู่คนเดียวได้ ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับกัน มนุษย์จึงต้องมาอยู่ร่วมกันกลายเป็นชุมชน หรือที่เรียกว่า สังคมและเมื่อมีสังคมเกิดขึ้น คนในสังคมก็จะตั้งข้อตกลงร่วมกันเรียกว่า โครงสร้างของสังคม ตัวอย่างเช่น สังคมโรงเรียนหมายถึง กลุ่มคนทุกคนที่อยู่ในโรงเรียน ซึ่งเป็นครู อาจารย์ ผู้อำนวยการโรงเรียน นักเรียน เจ้าหน้าที่ประจำฝ่ายและแผนกต่าง ๆ นักการภารโรง เป็นต้น และเพื่อให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประโยชน์แก่สังคม จึงต้องมีข้อกำหนดต่าง ๆ ขึ้น

ให้แต่ละคนมีสิทธิส่วนบุคคล เคารพในสิทธิของผู้อื่น ซึ่งข้อกำหนดต่าง ๆ เหล่านี้ก็คือโครงสร้างของสังคม จะเป็นเหมือนสิ่งบังคับพฤติกรรมของมนุษย์ ให้เป็นไปด้วยความเหมาะสม

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551: 51-53) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลไว้ว่าบุคคลแต่ละคนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันซึ่งปัจจัยเหล่านั้นได้แก่

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคล อิทธิพลที่มาจากบุคคลได้แก่ ผลกระทบจากครอบครัวค่านิยมความเชื่อทางศาสนา มาตรฐานส่วนบุคคล และความต้องการส่วนตัว ที่ช่วยในการกำหนดการกระทำทางจริยธรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารหรือบุคคลที่ขาดกลุ่มของจริยธรรมที่เข้มแข็งหรือชัดเจนอาจค้นพบว่าการตัดสินใจของตนมีความผันผวนไปตามแต่ละสถานการณ์ในขณะที่ตนเองพยายามที่จะเพิ่มผลประโยชน์ของตนมากที่สุด

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร องค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อเรื่องจริยธรรมในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้านายหรือผู้บริหารในองค์กรมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการสร้างพฤติกรรมที่มีจริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงออกในรูปของการร้องขอของผู้บริหารหรือการกระทำที่ได้รับการลงโทษหรือการได้รับรางวัล

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรที่ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง อาจได้รับอิทธิพลจากกฎหมายของรัฐ และบรรทัดฐานและค่านิยมทางสังคมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ คือสิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่แตกต่างออกไป ภายใต้กฎหมายและกฎเกณฑ์ทางสังคม

โดยสรุป ครู นำเคารพ มีความประพฤตินสมควรแก่ฐานะ หมายถึง มีความประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นที่ไว้วางใจเคารพและให้เกียรติผู้อื่น แสดงความชื่นชมบุคคลากรทุกคน ตระหนัก แยกแยะ สิ่งที่ถูกต้องและสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และเป็นที่ยอมรับไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชามีความเที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่มีความลำเอียง เสมอต้นเสมอปลายเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร

### 3. ภาวนีโย นำเจริญใจ

#### 3.1 ความหมายของ ภาวนีโย นำเจริญใจ

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2556: 204) กล่าวไว้ว่า เป็นที่ยกย่อง คือ ภาวนีโย นำเจริญใจในฐานะทรงคุณ คือ ความรู้สึกและภูมิปัญญาแท้จริงทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ควรเอาอย่างทำให้ระลึกและเอ๋ยอ้างด้วยซาบซึ้งภูมิใจเป็นผู้มีความรู้จริง

พระราชานันทมุนี (ปัญญานันทภิกขุ) (2557: 144-145) ได้อธิบายว่า ภาวนีโย คือเป็นผู้อบรมตนให้เจริญ สนใจในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เป็นคนสายตายาว มองการณ์ไกล เปิดใจรับความเข้าใจอยู่เสมอไม่ลำหลังใคร เป็นครูเวลาสอน เป็นนักเรียนเวลาว่าง เป็นนักสากลนิยม

ถือศาสนาเป็นหลักใจ อย่าเป็นคนมีความคิดเห็นผิด เชื่อกฎแห่งกรรมว่าทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว มีการควบคุมกายวาจาด้วยศีล ควบคุมจิตด้วยสมาธิ ควบคุมความเห็นด้วยปัญญา จึงจะเอาตัวรอดปลอดภัย

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า ภาวนีโย หมายถึง เป็นที่เจริญใจ เป็นแบบอย่างให้เราได้ เราได้ครูอาจารย์เราได้ผู้ที่ท่านมีคุณธรรม มีความประพฤติดีงาม เราก็เกิดความรู้สึกที่เรียกว่า จรรโลงใจ มีกำลังใจเห็นแบบอย่าง อยากจะทำตาม ก็ทำให้มีความก้าวหน้าในชีวิต มีพุทธพจน์ที่ตรัสถึงพระภิกษุเถระเป็นที่เจริญใจไว้ว่า เพราะประกอบด้วยธรรม 5 ประการคือ “ไม่กำหนดในสิ่งที่เป็นเหตุให้กำหนดไม่ขัดเคืองในสิ่งที่เป็นเหตุให้ขัดเคือง ไม่หลงในสิ่งที่เป็นเหตุให้หลง ไม่โกรธในสิ่งที่เป็นเหตุให้โกรธ ไม่มัวเมาในสิ่งที่เป็นเหตุให้มัวเมา” หรือ “เป็นผู้ปราศจากราคะ เป็นผู้ปราศจากโทสะ เป็นผู้ปราศจากโมหะ เป็นผู้ไม่ลบหลู่คุณท่าน เป็นผู้ไม่ตีตนเสมอ”

สวัสดี ทองมีเพชร (2561: 32) กล่าวไว้ว่า ภาวนีโย นำเจริญใจ คือ มีความรู้ จริตทรงภูมิปัญญาแท้จริงและเป็นผู้ฝึกฝน ปรับปรุงตนอยู่เสมอ เป็นที่น่ายกย่องควรเอาอย่างทำให้ศิษย์เอ๋ยอ้างและรำลึกถึงความซาบซึ้ง มั่นใจและภาคภูมิใจ

โดยสรุป ภาวนีโย นำเจริญใจ ผู้บริหารมีความจริงใจและละเว้นกระทำที่เป็นอันตรายต่อด้านการบริหารมีการวางแผนและกำหนดทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน เชื่อมั่น ซินชม ภูมิใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลาเป็นแบบอย่างที่ดี ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวกับการสอนแสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างามเหมาะสมกับกาลเทศะ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับดังนี้

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความสำเร็จ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550: 270-304) กล่าวว่า การเสนอแนวโน้มนำการบริหาร การพัฒนาของหน่วยงานได้นำ เอาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารการพัฒนาที่เรียกว่า 7Ms ได้แก่ ด้านบุคลากร (Man) ด้านการเงิน (Money) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ด้านการบริหารทั่วไป (Management) ด้านการให้บริการประชาชน (Market) ด้านคุณธรรม (Morality) และด้านเวลา (Minute) มาประยุกต์ใช้ สรุปได้ดังนี้

1. ด้านบุคลากร (Man) ในด้านนี้จะหมายถึงแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการ โดยการ
  - 1.1 สนับสนุนและส่งเสริมนักบริหารมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณภาพเข้ามาเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐในหน่วยงานของรัฐเพิ่มขึ้น
  - 1.2 สนับสนุนและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับการอบรมหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

1.3 สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีความรู้และความชำนาญในการใช้ข้อมูลข่าวสารผ่านทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย

1.4 สนับสนุนและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับค่าตอบแทนหรือเงินจูงใจเพิ่มมากขึ้น

1.5 สนับสนุนให้มีการลดจำนวนเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ

1.6 สนับสนุนให้ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายบริหารมีระดับการศึกษาอย่างต่ำปริญญาตรี เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานการศึกษาและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## 2. ด้านการเงิน (Money) โดยการ

2.1 ปรับปรุงระบบเบิกจ่ายงบประมาณและระบบประเมินผลการใช้จ่ายเงินให้คล่องตัว รวดเร็วและรัดกุมขึ้น

2.2 พัฒนาระบบบริหารงบประมาณและระบบจัดเก็บภาษีของหน่วยงานภาครัฐ

2.3 สนับสนุนการควบคุมตรวจสอบการใช้งบประมาณของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพิ่มขึ้น

2.4 ให้ความคุ้มครองเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติหน้าที่จัดเก็บภาษีด้วยความสุจริตเพิ่มมากขึ้น

2.5 ยึดหลักเศรษฐกิจแบบพึ่งตนเองทั้งเศรษฐกิจภายในและเศรษฐกิจเพื่อการส่งออก

2.6 สนับสนุนให้มีการต่อสู้แข่งขันทางธุรกิจมากขึ้นทั้งภายในและนอกประเทศ

2.7 ส่งเสริมให้หน่วยงานปกครองท้องถิ่นรวมตัวกันจัดตั้งบริษัทหรือกองทุนเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

## 3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) โดยการ

3.1 สนับสนุนให้นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้น

3.2 เพิ่มงบประมาณเพื่อจัดซื้อคอมพิวเตอร์และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคลากร

## 4. ด้านการบริหารงานทั่วไป (Management) โดยการ

4.1 ส่งเสริมการปฏิรูประบบราชการซึ่งครอบคลุมทั้งการปฏิรูปที่ระบบการบริหารงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

- 4.2 ลดอำนาจหน้าที่และลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการของภาครัฐพร้อมกับส่งเสริมให้ภาคเอกชนหรือภาคประชาชนเข้ามามีอำนาจหน้าที่มากขึ้น
- 4.3 สร้างหรือพัฒนาระบบควบคุมไปกับการสร้างคน
- 4.4 สนับสนุนการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวดมากขึ้น
- 4.5 สนับสนุนให้ก้าวไปสู่ความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น
- 4.6 สนับสนุนให้ก้าวไปสู่ความทันสมัยมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความทันสมัยด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร
- 4.7 สนับสนุนให้นำความรู้ทางวิชาการและข้อมูลข่าวสารมาประยุกต์ใช้กับประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น
- 4.8 นำแนวคิดหรือวิชาการความรู้ด้านบริหารจัดการของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้
- 4.9 ผสมผสานหรือบูรณาการมากขึ้น
- 4.10 ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 4.11 เพิ่มอำนาจเพื่อสร้างความเป็นเอกภาพ ความคล่องตัวและความรวดเร็วในการบริหารงานในส่วนภูมิภาค
- 4.12 มีผู้รับผิดชอบหรือมีเจ้าภาพอย่างชัดเจนเพื่อเน้นประสิทธิภาพและป้องกันการปิดความรับผิดชอบ
- 4.13 สนับสนุนให้มีการกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติราชการ
- 4.14 สนับสนุนและส่งเสริมการบริหารการพัฒนาที่เปิดเผยโปร่งใสและตรวจสอบได้มากขึ้นทั้งในการบริหารพัฒนาภาครัฐและภาคเอกชน
- 4.15 ให้ความสำคัญกับการควบคุมตรวจสอบของประชาชนและองค์กรตามรัฐธรรมนูญมากขึ้น
- 4.16 ให้ความสำคัญกับการควบคุมตรวจสอบองค์กรตามรัฐธรรมนูญมากขึ้น
- 4.17 ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติมากขึ้น
- 4.18 สนับสนุนและส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นสากลและผู้นำ ของประเทศในภูมิภาค
- 4.19 ยกฐานะจังหวัดบางจังหวัดขึ้นเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่
- 4.20 ยุบ ยกฐานะหรือรวมชุมชนหรือท้องถิ่นหลายแห่งเข้าด้วยกัน

4.21 จำกัดวาระการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะ  
ในหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น

4.22 ปรับเปลี่ยนจากประชาธิปไตยแบบตัวแทนไปเป็นประชาธิปไตย  
แบบมีส่วนร่วมหรือเป็นประชาธิปไตยโดยตรง

4.23 ผ่อนปรนการควบคุมกา กับดูแลมากขึ้น

4.24 ส่งเสริมให้การบริหารการพัฒนาภายในท้องถิ่นมีเอกภาพและมี  
ประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งถ่วงดุลอำนาจกันจนทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ

4.25 ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็น  
ศูนย์กลางของการพัฒนา

4.26 สนับสนุนการจัดทำประมวลกฎหมาย

4.27 หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ความสำคัญกับการ  
บริหารการพัฒนาตามแนวทางคุณธรรมและการบริหารการพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเพิ่ม  
มากขึ้นโดยนำมาผสมผสานกับแนวทางการพัฒนาที่เน้นวัตถุ

#### 5. ด้านการให้บริการประชาชน (Market) โดยการ

5.1 ยึดถือประชาชนหรือผลประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมเป็น  
เป้าหมายหลัก

5.2 พัฒนาและยกระดับมาตรฐานการให้บริการสาธารณะแก่  
ประชาชนเพิ่มขึ้น

5.3 กระจายการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้กว้างขวางและ  
ทั่วถึงและใกล้ชิดประชาชนมากขึ้น

5.4 สนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการ  
สาธารณะแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้น

5.5 สนับสนุนและปกป้องคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและ  
สร้างความเป็นธรรมในสังคมเพิ่มมากขึ้น

5.6 สนับสนุนช่วยเหลือคนยากจนและผู้ด้อยโอกาสเพิ่มมากขึ้น

#### 6. ด้านคุณธรรม (Morality) โดยการ

6.1 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามี  
ส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบคุณธรรมของฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำของหน่วยงานของรัฐและ  
เจ้าหน้าที่ของรัฐเพิ่มมากขึ้น

6.2 สนับสนุนและส่งเสริมให้เผยแพร่สร้างและปลูกฝังค่านิยมที่  
เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐมากขึ้น



### 6.3 สนับสนุนและส่งเสริมคุณธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐมากขึ้น

#### 7. ด้านเวลา (Minute) โดยการ

7.1 ปัจจัยด้านเวลาหรือการบริหารเวลาจะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น

7.2 หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐเห็นถึงความสำคัญของเวลาเพิ่มมากขึ้น เช่น ปฏิบัติงานตรงต่อเวลามากขึ้น เป็นต้น

7.3 การปฏิบัติงานในอนาคตจะเป็นไปในทิศทางที่รวดเร็วขึ้นหรือใช้เวลาลดน้อยลง

7.4 ผู้บริหารหรือนักบริหารการพัฒนาจะให้ความสำคัญกับเวลามากขึ้น

7.5 กรอบเวลาหรือปัจจัยด้านเวลาจะถูกนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มมากขึ้น

จากแนวคิดและทฤษฎีการปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปได้ว่าการปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองที่ราชการบริหารส่วนกลางได้กระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรที่มีสิทธิตามกฎหมาย มีพื้นที่และประชากรเป็นของตนเอง มีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและเป็นรูปแบบการปกครองที่มีความสำคัญ กล่าวคือ เป็นสถาบันฝึกสอนทางการเมืองให้แก่ประชาชนและเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองในระดับชาติ เป็นรูปแบบการปกครองที่เน้นการกระจายอำนาจการปกครองที่รัฐมอบอำนาจการปกครองบางส่วนให้กับองค์กรอื่นนอกจากองค์กรส่วนกลางเพื่อจัดหา บริการสาธารณะบางอย่างโดยให้มีความเป็นอิสระในการดำเนินการและหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบต่าง ๆ สามารถกำหนดวิธีการบริหารงานของตนเองรวมถึงการพัฒนารูปแบบการบริหารงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมได้

โดยสรุป ภาวนีโย น่าเจริญใจ มีความรู้จริง หมายถึง มีความรู้ในการบริหารงานมีการพัฒนาตนให้เป็นผู้มีความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานในความคิดทันสมัย ส่งเสริมให้ผู้ที่บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพมีความรู้ความเข้าใจในงานปฏิบัติตนตามระเบียบขององค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีน่ายกย่อง และมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มองการณ์ไกล

#### 4. วัตถุประสงค์ให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ

##### 4.1 ความหมายของ วัตถุประสงค์ให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2556: 204) กล่าวไว้ว่าเป็นผู้รู้จักพูด คือ วัตถุประสงค์ให้ได้ผล รู้ว่าในสถานการณ์ไหนและกับใคร ควรพูดอะไร อย่างไร เป็นต้น คือ พูดให้เขาเข้าใจ พูดให้เขาได้รับประโยชน์ และพูดให้เขาช่วยกันสร้างสรรค์ประโยชน์

พระราชันนทมนี (ปัญญานันทภิกขุ) (2557: 144 – 145) ได้อธิบายว่า วัตตา คือเป็นคนเคารพระเบียบแบบแผน เป็นคนมีระเบียบในการแต่งกาย มีระเบียบตั้งแต่ศีรษะถึงเท้า ผมต้องแต่งผมให้เรียบร้อย ให้เด็กเห็นว่าครูเป็นผู้มีระเบียบแบบแผนช่วยกันทำให้โรงเรียนสะอาด

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า วัตตา จ หมายถึง นอกจากจะให้เกิดความรู้สึกอยู่ในใจแล้วยังออกมาเป็นรูปธรรมด้วย คือ วัตตา จ เป็นผู้สามารถว่ากล่าวตักเตือน เป็นนักพูด คือเป็นผู้ฉลาดในการใช้ถ้อยคำ นำรับฟัง มีเหตุมีผล มีหลักการ พูดถูกจังหวะ การพูดนี้เป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งซึ่งช่วยให้ผู้ทำหน้าที่กัลยาณมิตรประสบความสำเร็จในการชักนำบุคคลผู้หลงผิด ท้อแท้ หมดกำลังใจ หมดความยินดีในการทำหน้าที่ ให้กลับมีความเห็นถูก มีกำลังใจ เกิดความยินดีที่จะทำหน้าที่นั้นต่อ

สวัสต์ ทองมีเพชร (2561: 32) กล่าวว่า วัตตา จะรู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือนเป็นที่ปรึกษาที่ดี โดยสรุป วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัดพูดชี้แจงให้เข้าใจ หมายถึง ผู้บริหารอธิบายเหตุผลด้วย วาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ชี้แจงนโยบายด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวยด้วยถ้อยคำอธิบายงานที่ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงผลที่เกิดขึ้น มีคำกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพและยินดีอธิบายงานอย่างเต็มใจ ด้วยถ้อยคำสุภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับดังนี้

## 4.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

### 4.2.1 ความหมายของผู้นำ

ประเวศ วะสี (2550: 10) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

กวี วงศ์พดุม (2552: 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำ ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

อรุณ รักรธรรม (ม.ป.ป.; อ้างถึงใน กวี วงศ์พดุม, 2552: 17) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หมุ่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

พระธรรมปิฎก (ม.ป.ป.; อ้างถึงใน เสม พริ้งพวงแก้ว, 2552: 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายร่วมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งใจ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2554: 3) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่พาผู้ตามไปสู่สิ่งที่ดีกว่าซึ่งเมื่อแรกเริ่มต้องเผชิญกับความยุ่งยากลำบากก่อนจึงจะพบกับความสำเร็จ ผู้นำ จะต้องไม่กลัว

ที่จะมีคนไม่เห็นด้วย คนที่ไม่ชอบ คนที่ขัดขวางในการเป็นผู้นำ ต้องกล้ายืนหยัดในความเป็นตัวของตัวเราในวิชาชีพ หรือในองค์กร

สมชาติ กิจยรรยง (2554: 20) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

สมคิด บางโม (2555: 229) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึงสมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีอิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าคนที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตนและสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยความสมัครใจ บุคคลนี้เป็นผู้นำ กลุ่มและนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 14) ให้ความหมายว่า ผู้นำ บุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

วิเชียร วิทยาอุดม (2550: 3) เสนอว่า ผู้นำ เป็นเพียงบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งยอมรับในตัวของเขา เช่นเป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่น แต่ตรงกันข้ามเขาอาจไม่มีลักษณะของความ เป็นผู้นำ หรือมีภาวะผู้นำ ก็ได้

พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง (2554: 2) ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่มเป็นบุคคลที่สมาชิกให้การยอมรับในสถานการณ์หนึ่ง ๆ สามารถใช้อิทธิพลที่มี กระตุ้นโน้มน้าว จูงใจ และชักชวนให้บุคคลอื่นในกลุ่มปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ จนบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือตามจุดมุ่งหมายที่ผู้นำกำหนดไว้

Halpin (1996; อ้างถึงใน สิริเกรียงไกร ธรรมโชติ, 2556: 10) ได้กล่าวสรุปความคิดเห็นว่า ผู้นำ ควรจะหมายถึง บุคคลทั้ง 5 ประการ ต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลหนึ่งที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทเหนือคนอื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุด ในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่ง ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

จากคำกล่าวข้างต้นสรุปความหมายของ ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญเป็นหลักในการทำงานและยังในฐานะหัวหน้าของกลุ่ม โดยได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกกลุ่มให้เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในทางปฏิบัติ และสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำชี้ทางให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

#### 4.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

ในแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ เป็นแนวคิดที่มีนักวิชาการได้พูดถึงไว้ในลักษณะผู้นำ ที่พึงประสงค์ประกอบไปด้วยคุณลักษณะของผู้นำ ในด้านต่าง ๆ ตลอดจนทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ดังต่อไปนี้

นิธย์ สัมมาพันธ์ (2556: 35-36) บุคคลเกิดมาพร้อมทั้งลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำ ซึ่งอธิบายถึงคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำ มีลักษณะแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ รวมทั้งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะของผู้นำ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ (Personality Traits) ผู้นำ ควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ในการทำงาน มีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง มีการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำ จะต้องแสดงความซื่อสัตย์ มั่นคงและเชื่อถือได้จนสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรู้ (Knowledge) อันที่จะนำไปใช้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การตัดสินใจที่ถูกต้อง (Correct Decision) และมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด

2. คุณลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำ (Social Traits) ผู้นำ ควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) แม้อยู่ใต้ภาวะความกดดันหรือภาวะวิกฤต มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจ (Sensitivity to other and Empathy) โดยต้องทำความเข้าใจความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจและอารมณ์) ของกลุ่มสมาชิกกลุ่มความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงความร่วมมือ (Cooperative) ถือเป็นเรื่องสำคัญในการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานตั้งใจทำงานหรือตามที่ผู้นำ ต้องการด้วยความเต็มใจรวมทั้งคุณลักษณะทางกายภาพของภาวะผู้นำ (Physiological Traits) คือ มีความสูง (Height) มีน้ำหนักมาก (Weight) และมีเสน่ห์ (Attractiveness)

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2554: 12-19) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำ ต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้น และก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การได้ สนับสนุนศรัทธาคา พุดของตนด้วยการกระทำ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำ มีความสามารถพินิจพิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูล และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำ ต้องเลือกที่จะใส่ใจ และสนใจบางเรื่องไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในทุก ๆ เรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ทา จึงมีความหมายมาก

5. สร้างความรู้สึกประทับใจ (Personal Touch) ผู้นำ ที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำ ในยุคนี้ คือ การบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักที่จะชูภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่น หรือ ลดบทบาทให้น้อยลงให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำ สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมองของผู้นำ ผู้นำไม่สามารถที่จะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และใช้คนทำงานให้สำเร็จตามที่ผู้นำ ต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever Forward) ผู้นำ จะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ เพื่อมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2554: 63) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำ ที่พึงปรารถนา คือ ทั้งดีเก่งกล้า แข็งแรง คิดเป็น และชอบทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the Right Thing)

ประกอบด้วยลักษณะทั้ง 7 ประการ คือ สามารถสร้างศรัทธา พาบอกลิศทาง พิชิตโอกาสมาควบคุม สร้างขุมกำลัง ปลุกฝังให้ใฝ่ดี และมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

สมชาติ กิจยรรยง (2554: 11) กล่าวว่าผู้นำ ที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. รู้จักตนเองในบทบาท ความคิดและทัศนคติในการเป็นผู้นำ
2. รู้จักขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ
3. มีการเป็นผู้นำ ที่จะประพฤติดนเป็นแบบอย่าง
4. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา
5. มีความเชี่ยวชาญในหลักการบริหาร
6. รู้จักการแก้ไขปัญหงานที่ทำหรือรับผิดชอบ
7. มีความรอบรู้และกว้างขวาง
8. ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม
9. ใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องช่วย
10. ทันทต่อเหตุการณ์เสมอ

จรรยา คุณมี (2552: 3-4) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่ดีไว้ ดังนี้

1. บุคลิกภาพ
2. บริหารงานโดยหลักการ
3. มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. เป็นนักแก้ปัญหา
6. ความมุ่งหวังต้องกระจ่าง
7. ประเด็นปัญหาต้องเปิดเผยให้ทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน
8. เป้าหมายท้าทาย น่าฝันใฝ่ ดึงดูดใจ
9. ทุกอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ชี้แจงได้
10. ต้องประสานพลัง
11. ส่งเสริมพึ่งพาซึ่งกันและกันให้เข้าลักษณะเอกภาพพหุคุณ
12. มีค่านิยมร่วมกัน
13. ความรับผิดชอบทั้งส่วนตัวและส่วนรวม
14. ร่วมกันตรวจสอบ ร่วมกันตัดสินใจ
15. คิดล่วงหน้า คิดถึงอนาคต
16. มองต่างมุม ยอมรับความแตกต่าง
17. ความรอบคอบถี่ถ้วน

18. สื่อสารไปกลับ
19. พิสูจน์ความคิดของตน
20. มีเหตุผล
21. ค้นหาสิ่งที่ถูกต้อง
22. รับฟังเหตุผล
23. หลีกเลี่ยงผลประโยชน์ส่วนตัว
24. ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม

โดยสรุป วัตถุประสงค์ให้ได้ผล รู้จักพูดชี้แจงให้เข้าใจ หมายถึง มีการพูดชี้แจงอธิบายข้อปฏิบัติในงานต่าง ๆ ด้วยความสมเหตุสมผลอย่างเหมาะสม มีการถ่ายทอดความรู้วิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนมีการตั้งคำถามผู้กระทำความผิดอย่างมีเหตุผลแนะนำ ส่งเสริมในสิ่งที่เป็นประโยชน์ รู้จักพูดให้ได้ผล รู้ว่าในสถานการณ์ไหนและกับใคร ควรพูดอะไร อย่างไร

## 5. วจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษา

### 5.1 ความหมายของวจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษา

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2556: 204) กล่าวไว้ว่า เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำ คือ วจนกขโม อดทนต่อถ้อยคำคือพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม คำเสนอและวิพากษ์วิจารณ์ อดทนฟังได้ไม่เบื่อไม่ฉุนเฉียว พยายามที่จะช่วยชี้แจง จนกระทั่งเกิดความเข้าใจชัดเจนทั้งไม่ทอดทิ้งและไม่ปล่อยปละ แต่จะเอาใจใส่อดทนต่อการที่จะแนะนำสั่งสอน

พระราชันนัทมนี (ปัญญา นันทภิกขุ) (2557: 144-145) ได้อธิบายว่า วจนกขโม คือเป็นผู้มีความอดทนต่อสิ่งที่มากระทบ ปกติเด็กย่อมมีความซุกซนตามธรรมชาติ นำรำคาญ ครุจกรำคาญไม่ได้ เบื่อไม่ได้ ขอบใจไม่ขอบใจก็ต้องหาทั้งนั้น จึงต้องทนเป็นพิเศษ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า วจนกขโม หมายถึง บอกกล่าวแล้วบางที่ยังไม่ชัดเจน ยังสงสัยอยู่เข้าไปซักถามเป็นผู้อดต่อถ้อยคำสูง ๆ ต่ำ ๆ ได้ คือ บุคคลผู้ทำหน้าที่กัลยาณมิตรนั้นถึงเวลาจะว่ากล่าวสอนจำต้องว่ากล่าวสอน แนะนำ การว่ากล่าวสอนแนะนำนั้น แม้จะเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์ต่อผู้ฟัง เช่น การพูดเรื่องศรัทธา ศีล จาคะ และปัญญา สำหรับผู้เป็นมิฉชาติฐิ ผู้ไม่มีศรัทธา ศีล จาคะ และปัญญา ย่อมไม่เป็นที่ชอบใจ จึงแสดงออกมาในรูปแบบของการใช้ถ้อยคำที่หยาบคาย ต่อต้านตีเถียน สำหรับผู้เป็นสัมมาทิฐิย่อมชอบใจแสดงออกมาในรูปแบบของการสรรเสริญยกย่องแสดงความพอใจเมื่อธรรมตาเป็นเช่นนี้ ผู้ทำหน้าที่กัลยาณมิตรจะต้องรู้เท่าทัน อดทนได้ ทั้งถ้อยคำที่ไม่น่าปรารถนา และถ้อยคำที่น่าพอใจ คือไม่ยินดียินร้ายจนเกินไป การอดทนต่อถ้อยคำที่ไม่น่ายินดีก็นับว่ายากยิ่งแล้ว สิ่งที่ยากยิ่งกว่าคือ การอดทนต่อสิ่งที่น่ายินดี นี่เป็นอีกด้านหนึ่งที่สำคัญ สำหรับบุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นกัลยาณมิตร ผู้อดทนต่อถ้อยคำหรือ

เสียงนี้ ฉะนั้น บัณฑิตหรือผู้ทำหน้าที่เป็นกัลยาณมิตรจึงต้องฝึกจิตของตนไม่ให้เอนเอียง คือไม่หวั่นไหว ไม่สะเทือนต่อโลกธรรม 8 ด้วยอำนาจความยินดีหรือยินร้ายให้สมตามพระพุทฺธพจน์ที่ว่า “ภูเขาศิลาล้วน เป็นแท่งเดียว ย่อมไม่สะเทือนด้วยลมฉั่นใดบัณฑิตทั้งหลายย่อมไม่เอนเอียงในเพราะนินทาและสรรเสริญฉั่นนั้น.”

สวัสต์ ทงมีเพชร (2561: 32) กล่าวไว้ว่า ว่าจะนักขะโม อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษาซักถามแม้จุกจิก ตลอดจนคำล่วงเกินและคำตักเตือนวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ อดทน

โดยสรุป วจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษา พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร มีส่วนร่วมบริหารกิจกรรมขององค์กร และยินดีรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในด้านการบริหารจัดการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทแม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดขององค์กรในการบริหารพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ เพื่อให้การบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ต้องอดทนซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับดังนี้

## 5.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

ในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม รูปแบบของการมีส่วนร่วม ระดับการมีส่วนร่วม และประโยชน์ของการมีส่วนร่วม ดังนี้

### 5.2.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ มีทั้งความหมายที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันตามทัศนคติของแต่ละท่าน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

เจริญ ภัสระ (2550: 1) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง ความพร้อมของประชาชนในการพัฒนาขีดความสามารถของตน ด้วยการร่วมคิด การร่วมตัดสินใจ อีกทั้งใช้ความคิดสร้างสรรค์และความชำนาญของประชาชนร่วมกับวิทยาการที่เหมาะสมในการจัดการและกระจายทรัพยากรที่มีอยู่ในสังคม เพื่อประโยชน์ต่อการดา รงชีพทางเศรษฐกิจและสังคมตามความจำเป็นโดยอาศัยความช่วยเหลือของหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2551: 4) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม การพิจารณาตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติ และการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวประชาชนเอง และการที่จะสามารถทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาและนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นแล้วจำเป็นที่จะต้องยอมรับปรัชญาที่ว่ามนุษย์ทุกคนปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อกิจกรรมของกลุ่ม



ขณะเดียวกันจะต้องยอมรับด้วยความบริสุทธิ์ใจว่า มนุษย์สามารถพัฒนาได้ถ้ามีโอกาสและได้รับการชี้ทางที่ถูกต้อง

สุวรรณ พิณตานนท์ (2551: 46) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง ความร่วมมือของประชาชนด้วยความตั้งใจและสมัครใจ โดยไม่ถูกบังคับ ซึ่งประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมดังนี้ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตลกลงใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการพัฒนา การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลและโครงการ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา

เจตน์ มงคล (2552: 10) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานพัฒนาในลักษณะของการร่วมตั้งแต่เข้าร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมติดตามและประเมินผล

ทวิทอง หงส์วิวัฒน์ (2552: 20) การมีส่วนร่วมคือ การที่ประชาชนหรือชุมชนพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในการจัดการควบคุมการใช้และกระจายทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคมตามความจำเป็นอย่างมีศักดิ์ศรีในฐานะสมาชิกของสังคมในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาการรับรู้และภูมิปัญญา ซึ่งแสดงออกในรูปการตัดสินใจในการกำหนดชีวิตของตนเอง

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2552: 62-63) ได้ให้ความหมายของ การมีส่วนร่วมของประชาชนและการพัฒนาชุมชนว่า หมายถึง กระบวนการที่รัฐทำการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุน และสร้างโอกาสให้กับประชาชนและชุมชน ทั้งในรูปส่วนบุคคล กลุ่มคน ชุมรม สมาคม มูลนิธิ และองค์กรอาสาสมัครรูปแบบต่าง ๆ โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมหรือดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องรวมกัน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้ และการบรรลุวัตถุประสงค์

พรณิภา โสทธิพันธุ์ (2553: 21) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง ความร่วมมือของประชาชนทั้งของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนที่เห็นพ้องต้องกัน ร่วมกันรับผิดชอบหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เพื่อการพัฒนาและแลกเปลี่ยนให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ โดยการกระทำของกลุ่มหรือองค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2553: 194) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติการมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างพลังจิตให้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง นอกจากนี้การมีส่วนร่วมจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลสนับสนุนเป้าหมายตลอดจนวัตถุประสงค์ร่วมขององค์กรด้วย จากความหมายดังกล่าว จะเห็นว่า การมีส่วนร่วมปฏิบัติงานภายในองค์กร

ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการ คือ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย และการมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ

โกวิท พวงงาม (2553: 63-64, 81-82) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน ว่าหมายถึง การให้โอกาสประชาชนเป็นฝ่ายตัดสินใจ กำหนดปัญหาความต้องการของตนเองอย่างแท้จริงเป็นการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้แก่ประชาชน กลุ่มองค์กรชุมชนให้สามารถระดมขีดความสามารถในการจัดการทรัพยากร การตัดสินใจ และควบคุมดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชนมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับ การมีส่วนร่วม เป็นอำนาจในการตัดสินใจของบุคคล กลุ่มองค์กร ในการเข้าร่วมกระบวนการทำงานหนึ่งที่อาศัยความพร้อมเพรียงกัน เพื่อสร้างพื้นที่ทั้งด้านการงานและจิตใจที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพความคิด ระบบความเชื่อและความยึดมั่นถือมั่นภายในตัวตนของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงานแต่ละองค์กร อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับกาลเวลาแต่ละยุคแต่ละสมัย การมีส่วนร่วมเป็นหัวใจของการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา ก็คงไม่แปลกเพราะการมีส่วนร่วมทำให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดสามารถเข้าใจสถานการณ์ของงานโดยภาพรวมทั้งหมด โดยเฉพาะการทำให้รู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน กลุ่ม องค์กร ที่อยู่ในกระบวนการคิดริเริ่ม ตัดสินใจ วางแผนงาน และดำเนินงาน เป็นต้น ที่ส่งผลให้เกิดการอุทิศตนในการปฏิบัติงานนั้น ๆ มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปตามแนวทางที่ได้วางไว้

Cohen และ Uphoff (1977: 6) กล่าวว่า “การมีส่วนร่วม” จะต้องประกอบด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชน 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจว่าจะทำอะไรและทำอย่างไร 2) มีส่วนร่วมในการดำเนินการโครงการ ตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรสนับสนุนโครงการ และการร่วมมือกับองค์กร หรือกลุ่มกิจกรรมเป็นการเฉพาะ 3) มีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์อันเกิดจากโครงการพัฒนาและ 4) มีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ

White (1982: 23) ได้ให้คำจำกัดความว่า การมีส่วนร่วมประกอบด้วย 4 มิติด้วยกัน คือ มิติที่หนึ่งคือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรควรทำและทำอย่างไร มิติที่สองมีส่วนร่วมในการเสียสละในการพัฒนา การลงมือปฏิบัติการตามที่ตัดสินใจ มิติที่สามมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน มิติที่สี่การมีส่วนร่วมในการประเมินผลจากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ โดยการร่วมมือสนับสนุนการพัฒนาทั่ว ๆ ไปกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการเมือง

### 5.2.2 ระดับการมีส่วนร่วม

บัญชร แก้วส่อง (2559: 112) ได้กล่าวว่าเนื่องจากการมีส่วนร่วมในแต่ละระดับคาบเกี่ยวกัน เพื่อให้ผลในทางปฏิบัติ ควรกำหนดกรอบระดับความเข้มของการมีส่วนร่วมกว้าง ๆ เป็น 3 ระดับ

ระดับที่ 1 ระดับการมีส่วนร่วมเทียม (Pseudo-participation) หรือการมีส่วนร่วมแบบถูกกระทำ (Passive participation) การมีส่วนร่วมในระดับนี้ผู้เข้าร่วมไม่มีอำนาจใด ๆ ในการตัดสินใจแต่เป็นฝ่ายกระทำตามการตัดสินใจของบุคคลอื่นเท่านั้น

ระดับที่ 2 ระดับการมีส่วนร่วมบางส่วน (Partial Participation) การมีส่วนร่วมในระดับนี้ ผู้เข้าร่วมมีส่วนในการเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่บุคคลอื่น

ระดับที่ 3 ระดับการมีส่วนร่วมที่แท้จริง (Genuine Participation) การมีส่วนร่วมในระดับนี้ความคิดเห็นของบุคคลที่เข้าร่วมได้รับการรับฟัง และยอมรับเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอำนาจ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้เข้าร่วมนั่นเอง

เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (2559: 272-273) ได้กล่าวถึงการระดมประชาชน หรือการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาของชาวชนบทขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าชาวชนบทยังไม่สามารถเข้าใจปัญหา และสาเหตุของปัญหาด้านตัวของเขาเอง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ตามมาก็ไร้ประโยชน์ เพราะชาวชนบทจะขาดความเข้าใจและมองไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมนั้น สิ่งหนึ่งที่แน่นอนที่สุดก็คือ ชาวชนบทเป็นผู้อยู่กับปัญหา และรู้จักปัญหาของตนเองดีที่สุดแต่มนุษย์ย่อมจะยังมองปัญหาของตนไม่ชัดเจน จนกว่าจะมีเพื่อนมาช่วยให้ตนวิเคราะห์ถึงปัญหาของตนได้เด่นชัดยิ่งขึ้น เจ้าหน้าที่หรือนักพัฒนาจึงน่าจะมีหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นกระจกเงาผู้คอยสะท้อนภาพหรือเป็นจิตแพทย์ผู้คอยซักถามให้ชาวชนบทเห็นภาพของปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเอง

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนเป็นขั้นตอนต่อไปที่ขาดไม่ได้ เพราะถ้าหากเจ้าหน้าที่นักพัฒนาต้องการแต่ผลงานพัฒนาวัตถุให้เสร็จสิ้นโดยฉับไว ก็จะต้องมีการวางแผนงานด้วยตนเองผลที่ตามมาก็คือ ต่อไปเมื่อขาดหน้าที่ชาวชนบทก็ไม่สามารถจะสามารถวางแผนงานได้ด้วยตนเองอาจมีความยากลำบากที่จะผลักดันให้เจ้าหน้าที่ หรือนักพัฒนาทำหน้าที่เป็นแต่เพียงเพื่อนของชาวชนบทในการช่วยกันวางแผนงาน เพราะชาวชนบทโดยทั่ว ๆ ไปไม่มีการศึกษาน้อย แต่ถ้าเราไม่ทำให้ชาวชนบทได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ โอกาสที่ชาวชนบทจะได้รับการศึกษาและพัฒนาตนเองในการวางแผนก็จะหมดไป เจ้าหน้าที่หรือนักพัฒนาจะต้องทำใจให้ได้ว่าการศึกษาใดก็

ตามต้องเริ่มความยากง่าย เร็ว ช้า จากระดับของผู้ที่จะรับการศึกษา มิใช่จากระดับความรู้ความสามารถของตน

3. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ หลังจากที่ได้มีการวางแผนงานแล้ว ก็จะนำมาสู่ในขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง เพราะจากประสบการณ์การทำงานชนบท อย่างน้อยชาวชนบทมีแรงงานของตนเป็นขั้นต่ำที่สุดที่สามารถจะเข้าร่วมได้ และในหลายๆ แห่งชาวชนบทสามารถจะร่วมลงทุนในกิจกรรมหลายๆ ประเภทได้ การร่วมดำเนินงาน จะทำให้ชาวชนบท คิดต้นทุนให้กับตนเองในการดำเนินงาน และจะระมัดระวัง รักษากิจกรรมที่สร้างขึ้น เพราะเขาจะมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของซึ่งต่างไปจากสภาพที่การลงทุนและปฏิบัติงานทั้งหมดมาจากปัจจัยภายนอก จะมีอะไรเสียหาย ก็ไม่ต้องเดือดร้อนมากนัก และการบำรุงรักษาจะไม่เกิด เพราะเมื่อไม่ใช่ของเขาเขาก็จะไม่บำรุงรักษา ไม่รัก และวางแผนมัน นอกจากนั้นการร่วมปฏิบัติงานด้วยตนเองทำให้ได้เรียนรู้การดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิด และเมื่อเห็นประโยชน์ก็จะสามารถดำเนินกิจกรรมชนิดนั้นด้วยตนเองต่อไปได้

4. การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งอีกเหมือนกัน เพราะถ้าหากการดำเนินการโดยบุคคลภายนอก ชาวชนบทย่อมจะไม่ได้ประเมินด้วยตนเองว่างานที่ทำไปนั้นได้รับผลดี ได้รับประโยชน์หรือไม่อย่างใดการดำเนินกิจกรรมอย่างเดียวกันในโอกาสต่อ ๆ ไปจึงอาจประสบความยากลำบาก เพราะชาวชนบทไม่ได้ประโยชน์จากการดำเนินงานบุคคลภายนอกที่ไม่ได้ยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมนั้น ๆ แต่ถ้าคิดถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาที่มุ่งจะพัฒนาคนการคำนึงถึงแต่ความเที่ยงธรรมในแนวความคิดของคนภายนอกย่อมไร้ประโยชน์ การผสมผสานระหว่างคนนอกกับชาวชนบทน่าจะเกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์มากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากส่วนประกอบของคนนอกที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมจะเป็นชาวชนบทในหมู่บ้านอื่น ๆ มาร่วมประเมินด้วยก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ไม่น้อย เพราะนอกจากจะเป็นการเผยแพร่กิจกรรมออกไป (ถ้ากิจกรรมนั้นเกิดประโยชน์) แล้ว ชาวชนบทเองจะเข้าใจและมองคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ คล้ายคลึงกับชาวชนบทด้วยกันเอง

5. การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญอย่างยิ่งอีกเหมือนกัน เพราะถ้าหากการตรวจสอบขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน แต่เป็นการดำเนินการโดยบุคคลภายนอกที่ไม่ได้ยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมนั้น ๆ แต่ถ้าคิดถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาที่มุ่งจะพัฒนาคนการคำนึงถึงแต่ความเที่ยงธรรมอาจจะไร้ประโยชน์ การผสมผสานระหว่างคนภายนอกกับชุมชนน่าจะเกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์มากกว่า เพราะนอกจากจะเป็นการตรวจสอบแล้วยังแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการและการเผยแพร่กิจกรรมออกไปสู่ชุมชนอื่น ๆ

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2556: 17) กล่าวถึง ระดับการมีส่วนร่วม แบ่งออกเป็น 5 ระดับ อย่างกว้าง ๆ คือ

1. การมีส่วนร่วม เป็นผู้ให้ข้อมูลของตน/ครอบครัว/ชุมชนของตน เช่น การให้ข้อมูลการเจ็บป่วยของตนแก่แพทย์ ถ้าไม่ร่วมให้ข้อมูลที่เป็นจริง หรือแพทย์ไม่ฟังจริงก็รักษาไม่ได้ผลดี
2. การมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูล-ข่าวสาร เช่นการรับรู้ข้อมูลของตนจากแพทย์ เพื่อจะเป็นแนวทางการตัดสินใจได้ดีขึ้น เพราะสิ่งที่แพทย์รู้เกี่ยวกับตนนั้น ตนเองไม่รู้ทุกเรื่อง
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยเฉพาะเกี่ยวกับโครงการที่ตนจะมีส่วนได้ส่วนเสียด้วย
4. การมีส่วนร่วมทำ คือร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด
5. การมีส่วนร่วมสนับสนุน คือ อาจไม่มีโอกาสร่วมทำ แต่มีส่วนร่วมช่วยเหลือด้านอื่น ๆ เพื่อให้โครงการสำเร็จ

### 5.2.3 รูปแบบของการมีส่วนร่วม

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2556: 10) เสนอรูปแบบของการมีส่วนร่วมไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมโดยตรง (Direct Participation) โดยผ่านองค์กรจัดตั้งของประชาชน (Inclusive Organization) เช่น การรวมกลุ่มเยาวชน กลุ่มต่าง ๆ
2. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมทางอ้อม (Indirect Participation) โดยผ่านองค์กรผู้แทนของประชาชน (Representative Organization) เช่น กรรมการของกลุ่ม หรือ ชุมชนกรรมการกลุ่มเลี้ยงไหม กรรมการหมู่บ้าน
3. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาสให้ (Open Participation) โดยผ่านองค์กรที่ไม่ใช่ผู้แทนของประชาชน (Non-representative Organization) เช่น สถาบันหรือหน่วยงานที่เชิญชวน หรือเปิดโอกาสให้กับประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเมื่อไรก็ได้ทุกเวลา

ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ และคณะ (2554: 77-78) เสนอว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนควรมีส่วนร่วมครบทุกขั้นตอน คือนับตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการคิด การศึกษาปัญหา ความต้องการ การวางแผน จัดทำโครงการ การปฏิบัติตามโครงการ จนถึงการติดตามและประเมินผลโครงการ

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2551: 28-29) ได้จำแนกลักษณะการมีส่วนร่วมออกเป็น 11 มิติ คือ

1. จำแนกตามกิจกรรมในการมีส่วนร่วม
2. จำแนกตามประเภทของกิจกรรมหรือขั้นตอนของการมีส่วนร่วม
3. จำแนกตามระดับความสมัครใจในการเข้าร่วม

4. จำแนกตามวิธีของการมีส่วนร่วม
5. จำแนกตามระดับความเข้มของการมีส่วนร่วม
6. จำแนกตามระดับความถี่ของการมีส่วนร่วม
7. จำแนกตามประสิทธิผลของการมีส่วนร่วม
8. จำแนกตามพิสัยของกิจกรรม
9. จำแนกตามระดับขององค์กร
10. จำแนกตามประเภทของผู้มีส่วนร่วม
11. จำแนกตามลักษณะของการวางแผน

กรรมวิธีการมีส่วนร่วมของประชาชน สามารถทำได้หลายวิธีที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (โกวิทย์ พวงงาม, 2559: 11)

1. การเข้าร่วมประชุมอภิปราย เป็นการเข้าร่วมอภิปรายหรือเนื้อหาสาระของแผนงานหรือโครงการพัฒนา เพื่อสอบถามความคิดเห็นของประชาชน
2. การถกเถียง เป็นการแสดงความคิดเห็นโต้แย้งตามวิถีทางประชาธิปไตยเพื่อให้ทราบถึงผลดี ผลเสียในกรณีต่าง ๆ โดยเฉพาะประชาชนในท้องถิ่นที่มีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อความเป็นอยู่ของเขา
3. การให้คำปรึกษาแนะนำ ประชาชนต้องร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารโครงการเพื่อให้ความมั่นใจว่ามีเสียงของประชาชนที่ถูกผลกระทบ เข้ามีส่วนร่วม รับรู้และร่วมในการตัดสินใจและการวางแผนด้วย
4. การสำรวจ เป็นวิธีการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อย่างทั่วถึง
5. การประสานงานร่วม เป็นกรรมวิธีที่ประชาชนเข้าร่วมตั้งแต่การคัดเลือกตัวแทนของกลุ่มเข้าไปเป็นแกนนำในการจัดการหรือบริหาร
6. การจัดทัศนศึกษา เป็นการให้ประชาชนได้เข้าร่วมตรวจสอบข้อเท็จจริง ณ จุดดำเนินการ ก่อนให้มีการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง
7. การสัมภาษณ์หรือพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับผู้นำ รวมทั้งประชาชนที่ได้รับผลกระทบเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่น
8. การไต่สวนสาธารณะ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นต่อนโยบาย กฎ ระเบียบในประเด็นต่าง ๆ ที่จะมียุทธศาสตร์ต่อประชาชนโดยรวม
9. การสาธิต เป็นการใช้เทคนิคการสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบอย่างทั่วถึงและชัดเจนอันจะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วม

10. การรายงานผล เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนทบทวนและสะท้อนผลการตัดสินใจต่อโครงการอีกครั้งหนึ่ง หากมีการเปลี่ยนแปลงจะได้แก้ไขได้ทันที่

Chapin (1974: 109) ได้ทำการศึกษาแบบของการมีส่วนร่วม และได้แบ่งแบบการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมประชุม (Attendance at Meetings)
2. การมีส่วนร่วมออกเงิน (Financial Contribution)
3. การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ (Membership or Committees)
4. การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ (Position of Leadership)

Cohen และ Uphoff (1977: 78) ได้กำหนดรูปแบบของการมีส่วนร่วมไว้ 4 แบบคือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจตั้งแต่เรามีการตัดสินใจในส่วนกิจกรรม และการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุประสงค์

สังคม

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

จากแนวความคิดในเรื่องรูปแบบและลักษณะของการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นได้ทั้งการมีส่วนร่วมทางการเมือง ด้านการกำหนดนโยบาย ด้านกิจกรรม ด้านการตรวจสอบ ด้านการแสดงออกด้วยวิธีอื่น โดยจะร่วมแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

โดยสรุป วจนทุกโม ทนต่อถ้อยคำ พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษา หมายถึง มีความยินดีและพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา การซักถามปัญหาอยู่เสมอ มีความอดทนรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และข้อเสนอแนะโดยไม่รู้สีร่ำคาญใจ สามารถรับรู้ปัญหาแก้ปัญหานั้น ๆ ด้วยความสุจริตรอบคอบจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ควรมีความเป็นกลางมีความยุติธรรม ไม่อคติต่อผู้ได้บังคับบัญชา

6. คมกิริยจ กถ กตดา ซี้แจงเรื่องล้าลึก ซับซ้อนให้เข้าใจได้

6.1 ความหมายของคมกิริยจ กถ กตดา ซี้แจงเรื่องล้าลึก ซับซ้อนให้เข้าใจได้

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2556: 204) กล่าวไว้ว่า เป็นผู้พูดถ้อยคำลึกซึ้งได้ คือ คัมภี รัญจะ กะถัง กัตตา สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจและให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป กัลยาณมิตรที่มีคุณสมบัติพิเศษที่จะช่วยลูกศิษย์ได้อย่างแท้จริงก็คือ ผู้ที่สามารถทำให้เข้าถึงสิ่งที่ลึกซึ้งให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

พระราชันนทมนิ (ปัญญานันทภิกขุ) (2557: 144–145) ได้อธิบายว่า คัมภี รัญจ กถัง กัตตา (คัมภี รัญจะ กะถัง กัตตา) คือ เป็นผู้เข้าใจหลักการสอนวิชาอะไรควรสอนอย่างไรเด็ก

จึงจะเข้าใจ ของยากต้องทำให้ง่าย ของลึกต้องทำให้ตื้น ของไม่เห็นต้องทำให้เห็นชัดเจน แจ่มแจ้ง สอนแต่สิ่งที่รู้แล้วไปหาสิ่งที่ยังไม่รู้ง่ายไปหายาก ต่ำไปหาสูง เป็นต้น

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า คมภีรณจ กถ กตดา หมายถึง เป็นผู้ทีกล่าวถ้อยคำหรือเรื่องทีลึกซึ้งได้ คำกล่าว สอนธรรมดาสามัญก็เป็ความดีของ กัลยาณมิตรอยู่ทั่วไปแล้ว แต่กัลยาณมิตรทีมีคุณสมบัติพิเศษทีจะช่วยลูกศิษย์ได้อย่างแท้จริงก็คือ ผู้ทีสามารถนำให้เข้าถึงสิ่งที่ลึกซึ้งให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไป อันนี้จะเป็นปัจจัยทีทำให้เราสามารถก้าวหน้าในการ ปฏิบัติ ถ้าเรื่องลึกซึ้งขึ้นไป ท่านไม่สามารถแนะนำได้เราก็อยู่ในระดับธรรมดา ความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติ ก็ไม่เป็นไปเท่าทีควรไปไม่ไกล หรือไม่ถึงที่สุดจึงจะต้องมีคุณลักษณะข้อที คือสามารถทีจะ แดงชี้แจงเรื่องลึกซึ้งได้ด้วย ในที่นี้คง หมายถึงเรื่องทีเกี่ยวกับฌาน วิปัสสนา มรรค ผล และนิพพาน

สวัสดี ทองมีเพชร (2561: 32) กล่าวไว้ว่า คัมภีรณจะกะถักตดา แดงเรื่อง ล้าลึกได้ คือ กล่าวชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ทียุ่งยากลึกซึ้งให้เข้าใจได้ และสอนศิษย์ให้ได้เรียนรู้เรื่องราวทีลึกซึ้ง ยิ่งขึ้นได้

สรุปได้ว่า คมภีรณจ กถ กตดา ชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้ การเสนอ ข้อมูล ข่าวสารทีเป็นจริง ล้าลึก ชัดเจนเข้าใจง่าย วิเคราะห์ข้อมูลชับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้ง มีแนวคิดใหม่ ๆ สามารถอธิบายเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยาก ชับซ้อนให้ สามารถเข้าใจได้โดยง่ายและวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้ก่อนตัดสินใจสั่งการซึ่งผู้วิจัยได้ รวบรวมแนวคิดทีเกี่ยวข้องกับดังนี้

#### แนวคิด กระบวนการบริหาร

การบริหารให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ต้องอาศัยกระบวนการ บริหารทีมีขั้นตอนทีชัดเจน เกี่ยวกับกระบวนการบริหาร (Procurement) ได้มีนักบริหารแบ่ง กระบวนการบริหารไว้ทั้งในส่วนทีคล้ายคลึงและแตกต่างกัน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556: 19)

สมยศ นาวิการ (2554: 23) กล่าวถึง กิจกรรมการบริหารทีสำคัญไว้ 5 อย่าง คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organize) การสั่งการ (Directing) และการ ควบคุม (Controlling)

Gulick และ Urwick (1937: 13) แบ่งหน้าที่ของการบริหารเป็น 7 ชั้น ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organize)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)



## 6. การเสนอรายงาน (Reporting)

## 7. การงบประมาณ (Budgeting)

Newman (2002: 4-5) เสนอกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organize) การจัดหาทรัพยากร (Assembling Resources) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุมงาน (Controlling)

Sear (2002: 14) เสนอกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organize) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) เสนอกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ การวางแผน (Planning) การจัดหาทรัพยากร (Assembling Resources) การกระตุ้น บำรุงกำลัง (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผลงาน (Evaluation)

Gregg (2007: 274) เสนอกระบวนการบริหารไว้ 7 ขั้นตอน คือ การตัดสินใจ (Decision) การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organize) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) การใช้อิทธิพล (Influencing) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผลงาน (Evaluation)

Knezevinch (2012: 2) เสนอกระบวนการบริหารไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organize) การสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) และการตัดสินใจ (Decision Making)

จากการศึกษากระบวนการบริหารดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organize) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุมงาน (Controlling) และการประเมินผลงาน (Evaluation)

Hoy และ Miskel (2001: 293) ได้จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพขององค์การออกเป็น 3 ทัศนะเช่นกัน โดยสองทัศนะแรกสอดคล้องกับทัศนะของ Kreitner คือ 1) ทัศนะดั้งเดิมเห็นว่าความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ (Goal Attainment Model) 2) ทัศนะเชิงทรัพยากรและระบบ (System-Resource Model) เห็นว่าความมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการที่จะจัดหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ในระบบขององค์การได้ แต่เขาได้บูรณาการทัศนะแรกและทัศนะที่สองเข้าด้วยกันเป็นทัศนะที่สามที่เน้นทั้งการบรรลุเป้าหมายและเน้นทั้งความสามารถในการจัดหาทรัพยากรมาใช้ในระบบขององค์การ เรียกว่า Goal and System-Resource Model of Effectiveness ประสิทธิภาพอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ ประสิทธิภาพของบุคคลและประสิทธิภาพขององค์การ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถ ปฏิบัติงานหรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มี วัตถุประสงค์ไว้ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณภาพ ความเหมาะสมตรงตาม ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม

2. ประสิทธิภาพขององค์การ คือ เน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่ง Hoy และ Miskel ได้เสนอแนะเกณฑ์ในการประเมินที่น่าพอใจไว้ 4 ข้อ ดังนี้

2.1 การปรับตัว (Adaptation) เป็นหน้าที่หลักขององค์การที่ จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องและเข้ากันได้กับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของ สังคมหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ ความสามารถในการ ปรับเปลี่ยนนวัตกรรมความเจริญเติบโตและการพัฒนา

2.2 การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) องค์การมีการ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จที่พึงปรารถนา ซึ่งองค์การจะต้องจัดหาและใช้ ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการบรรลุผลตามที่ต้องการ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ การจัดหาทรัพยากรและประสิทธิภาพ

2.3 การบูรณาการ (Integration) คือ ความสามารถในการหล่อ หลอมประสานประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเพื่อรวมพลังเพื่อการปฏิบัติการกิจ เกณฑ์ที่ ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความพึงพอใจ บรรยากาศการทำงาน การสื่อความหมาย และความเข้มแข็ง

2.4 การคงไว้ระบบค่านิยม (Latency) ความสามารถของ องค์การที่จะโน้มน้าวบุคคลในองค์กรให้ดำรงรักษาไว้ซึ่งค่านิยม รูปแบบวัฒนธรรมของบุคคลในระบบ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความจงรักภักดี ศูนย์กลางความสนใจของชีวิต แรงจูงใจ และ เอกลักษณ์

Steers (2005: 7-10) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ องค์การ (Factors Contributing to Organizational Effectiveness) ไว้ 4 ปัจจัย ดังนี้

1. คุณลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) ประกอบด้วย

1.1 โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย

1.1.1 การควบคุมดูแลแบบไม่ใช่ศูนย์กลาง (Decentralized Control)

1.1.2 ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน (The Amount of Task Specialization)

1.1.3 การจัดการรูปแบบขององค์การ (Formalization)

1.1.4 ระยะเวลาของการควบคุม (Span of Control)

1.1.5 ขนาดขององค์การ (Organization Size)

1.1.6 ขนาดของหน่วยงาน (Work-Unit Size)

1.2 เทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วย

1.2.1 การดำเนินงาน (Operations)

1.2.2 วัสดุ อุปกรณ์ (Materials)

1.2.3 ความรู้ความสามารถ (Knowledge and Ability)

คุณลักษณะขององค์การประกอบด้วยส่วนที่เป็นโครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยี โดยโครงสร้างจะหมายถึงความสัมพันธ์ที่ตายตัว คงที่เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วว่าเกิดขึ้นจริงในองค์การกับการคำนึงถึงการจัดการบริหารทรัพยากรส่วนบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการที่เป็นเฉพาะขององค์การที่จะจัดบุคคลให้สอดคล้องกับการสร้างองค์การ ด้วยเหตุนี้ความคิดของโครงสร้างครอบคลุมไปถึงตัวปัจจัยที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแลแบบไม่ใช่ศูนย์กลางและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานดังนั้นการตัดสินใจในการจัดการที่เกี่ยวกับโครงสร้างเป็นการแสดงถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้คนรวมกลุ่มกันเพื่อเป้าหมายในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ อีกนัยหนึ่งเทคโนโลยี หมายถึง กลไกที่ใช้โดยองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ไปสู่ผลลัพธ์ที่ได้ออกมาอย่างเสร็จสมบูรณ์ เทคโนโลยีมีหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ ปัจจัยในกระบวนการทางกลไกที่ใช้ในการผลิตปัจจัยที่ใช้ในการจัดการและปัจจัยในด้านความรู้ทางเทคโนโลยีที่นำไปสู่การจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์การ

2. คุณ ลั ก ษ ณะ ท าง ส ี ง แ ว ด ล ี อ ม (Environmental Characteristics) ประกอบด้วยปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

2.1 ปัจจัยภายนอก (External Factors) ได้แก่

2.1.1 ความซับซ้อนและแรงขับภายนอก (Complexity)

2.1.2 ความมั่นคง (Stability)

2.1.3 ความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2.2 ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ได้แก่

2.2.1 ความสำเร็จของการอบรม (Achievement Orientation)

2.2.2 จุดศูนย์กลางของพนักงาน (Employee Centeredness)

2.2.3 การให้รางวัล-การลงโทษ (Reward-Punishment Orientation)

## 2.2.4 ความปลอดภัยกับความเสี่ง (Security vs. Risk)

## 2.2.5 การยอมรับกับการขัดแย้ง (Openness vs.

Defensiveness)

คุณลักษณะทางสิ่งแวดล้อมเป็นกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวกับการศึกษา ศูนย์กลางของประสิทธิผลรอบ ๆ สิ่งแวดล้อมของงานซึ่งจะทำให้องค์การค้นพบตัวเองขององค์การเอง สิ่งแวดล้อมที่กล่าวถึงนี้ คือ สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งหมายถึง แรงขับภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลทำให้เกิด การตัดสินใจและการกระทำขององค์กรเกิดขึ้น เช่น สภาวะทางการตลาดและเศรษฐกิจการ บัญญัติกฎหมาย ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนขององค์การประกอบด้วยระดับ ความสัมพันธ์ของความเสถียรขององค์การ ระดับความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อม และระดับความไม่ แน่นนอนของสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมภายใน หมายถึง สภาวะขององค์การมาจากสิ่งแวดล้อมของการ ทำงาน เช่น ศูนย์กลางของพนักงาน การปรับสภาวะแวดล้อมให้นำไปสู่ความสำเร็จโดยปัจจัยที่เป็น สิ่งแวดล้อมภายนอกนั้นแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องอย่างแน่นนอนกับประสิทธิผลโดยเฉพาะอย่าง ยิงปัจจัยที่วัดตามระดับของบุคคล เช่น ทักษะคติด่องาน การปฏิบัติงาน

## 3. คุณลักษณะของพนักงาน (Employee Characteristics)

ประกอบด้วย

Attachment)

## 3.1 ความ น่า ส นใจ ของ องค์ ก าร (Organizational

## 3.1.1 แรงดึงดูด (Attraction)

## 3.1.2 ความมั่นคงยั่งยืนนาน (Retention)

## 3.1.3 พันธะสัญญา (Commitment)

## 3.2 การปฏิบัติงาน (Job Performance)

Goals, Needs)

## 3.2.1 แรงกระตุ้น จุดหมาย ความต้องการ (Motives,

## 3.2.2 ความสามารถ (Abilities)

Clarity)

## 3.2.3 บทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนในการทำงาน (Role

คุณลักษณะของพนักงานเป็นการพิจารณาจากบทบาทความ แตกต่างเฉพาะบุคคลที่พวกเขามีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ พนักงานที่แตกต่างกันไป นำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่าง เป้าหมาย ความต้องการ และความสามารถ ความแตกต่างของมนุษย์ชาติ เหล่านั้นเป็นเหตุให้บุคคลประพฤติแตกต่างกันออกไป แม้ว่าจะจัดอยู่ในสิ่งแวดล้อมงานที่เหมือนกันก็ตามนอกจากนี้ความแตกต่างเฉพาะบุคคลสามารถสนับสนุน โดยตรงต่อกระบวนการ 2 กระบวนการ

ที่สำคัญต่อองค์การที่สามารถมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลที่ว่่านั้นคือ ความผูกพันในองค์การและการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

4. นโยบายการจัดการและการปฏิบัติ (Managerial Policies and Practices) ประกอบด้วย

4.1 การจัดวางเป้าหมายของกลยุทธ์ (Strategic Goal Setting)

4.2 ทรัพยากรที่จำเป็นและบรรดาสาธารณูปโภคที่จำเป็น (Resource Acquisition and Utilization)

4.3 การสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมจาเป็นต่อองค์การ (Creating a Performance Environment)

4.4 กระบวนการสื่อสารของผู้นำและการดำเนินการตัดสินใจ (Communication Processes Leadership and Decision Making)

4.5 การปรับปรุงและนวัตกรรมขององค์การ (Organizational Adaptation and Innovation)

การจัดนโยบายและการปฏิบัติเป็นการพิจารณาถึงตัวแปรต่าง ๆ ในนโยบายการจัดการและการปฏิบัติ และรูปแบบที่ช่วยเหลือสนับสนุนให้เกิดการบรรลุเป้าหมาย โดยผู้จัดการมีบทบาทเป็นศูนย์กลางในความสำเร็จโดยการวางแผน การร่วมมือและการสนับสนุนกิจกรรมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายโดยตรง ผู้มีหน้าที่สำคัญ คือ ผู้จัดการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแล การให้รางวัลการแสดงความชื่นชมพนักงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในองค์การและมีบทบาทสำคัญในการจัดการให้องค์การขับเคลื่อนอย่างสัมพันธ์กับปัจจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้นอีก 3 ปัจจัยให้เกิดองค์การที่มีประสิทธิผล

โดยสรุป คมภีรณจ กถ กตตา ชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้ หมายถึง การอธิบายเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายสามารถแก้ไขและแจกแจงรายละเอียดได้อย่างครบถ้วน พูดเนื้อหาที่เป็นแก่นหรือสาระสำคัญตลอดจนชี้ให้เห็นคุณค่าในเชิงปฏิบัติ

7. โน จฎฐาเน นโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย

7.1 ความหมายของโน จฎฐาเน นโยชเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2556: 204) กล่าวไว้ว่า ไม่ชักนำไปในฐานะ คือ โนจฎฐาเน นโยชเย ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหลหรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย ฟังได้ ไม่เบื่อหน่าย ไม่เสียอารมณ์

พระราชันนทมนี (ปัญญาันนทภิกขุ) (2557: 144–145) ได้อธิบายว่า โน จัญฐาเน นโยชเย คือ การไม่ชักศิษย์ไปในทางที่ต่ำทราม สิ่งใดเป็นความเสื่อมโทรมทางใจ ไม่ควรชักนำไปในทางนั้น ครูไม่ควรประพฤติสิ่งต่ำทรามให้เด็กเห็น ครูควรหลีกเลี่ยงอบายมุขทั้งปวง

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า โน จัญฐาเน นโยชเย นอกจากจะช่วยแนะนำในทางที่ดีให้ความรู้เข้าใจ เกิดความรู้สึกในทางที่ดีงามและปฏิบัติถูกต้องแล้ว อีกด้านหนึ่งก็มีกรอบในทางที่ไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียขึ้นคือ โน จัญฐาเน นโยชเย แปลว่าไม่ชักจูงในสิ่งที่เหลวไหลไร้สาระ หรือในทางที่เสียหาย คือ ป้องกันไม่ให้นำในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์เกื้อกูล มีคติเป็นทุกข์ ทำให้เกิดความรู้สึกสบายใจ ปลอดภัยปลอดภัยขึ้นมาว่า จะไม่ทำให้เกิดความเสียหาย และเฉออกไปผิดทาง ชักชวนให้ทำแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลมีคติเป็นสุข ผู้ต้องการประโยชน์จากการได้คบหามิตร พระพุทธองค์ตรัสว่าควรคบผู้มีคุณสมบัติตามที่กล่าวมา แม้จะถูกขับไล่ก็ควรเข้าไปหา ดังความในพุทธภาษิตที่ตรัสสรุปไว้ว่า “มิตรเป็นที่รัก เป็นที่เคารพ เป็นที่ยกย่อง เป็นนักพูด เป็นผู้อดทน ต่อถ้อยคำ พูดถ้อยคำลึกซึ้งได้ ไม่ชักนำในฐานะในโลกนี้ ในฐานะเหล่านี้มีอยู่ในบุคคลใดบุคคลนั้น จัดว่าเป็นมิตรผู้มุ่งประโยชน์ และอนุเคราะห์ ผู้ต้องการจะคบมิตร ควรคบมิตรเช่นนั้นแม้จะถูกขับไล่ก็ตาม” สวัสดิ์ ทองมีเพชร (2561: 32) กล่าวว่า โนจัญฐาเน นโยชเย ไม่ชักนำให้อฐานะ คือ ไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสียหรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร กัลยาณมิตร 7 เป็นคุณธรรมสำหรับ ครูที่ดีการเป็นครูที่ดีจะต้องเป็นกัลยาณมิตรของศิษย์ โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องต้องมีคุณธรรมพิเศษตัวนี้ เพราะผู้บริหารจะต้องคอยควบคุมกำกับดูแลนักเรียน หากผู้บริหารไม่นำเคารพในสายตาของศิษย์แล้ว การจัดการศึกษาและการอบรมสั่งสอนเด็กคงจะไม่เกิดผลดีเท่าที่ควร ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีกัลยาณมิตร มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีมี น้ำใจและไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะแก่ผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตาที่มีความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นให้การส่งเสริมสนับสนุนในบุคลากรปฏิบัติตาม ระเบียบและมีคุณธรรมและประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

## 7.2 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 7.2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคำสองคำ คือ “การบริหาร” กับ “ทรัพยากรมนุษย์” โดยที่ “การบริหาร” หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิด ประโยชน์สูงสุดเพื่อ บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร (4M's) อัน ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ หรือวัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) ได้มี ผู้ให้ความหมายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550: 21) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องไวต่อสถานการณ์ที่สามารถนำทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถที่อยู่ในสังคมเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารต้องสนใจพัฒนาความรู้ความสามารถ อารมณ์รักษาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์การ และมีมาตรการในการอุปการะทรัพยากรมนุษย์เมื่อสิ้นวาระทำงานแล้ว ตลอดจนต้องตระหนักถึง มนุษย์คือสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดน

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2555: 162) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากร “มนุษย์” ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมาย ขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับมนุษย์ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของ ความสำเร็จที่ช่วยหรือร่วมกัน รังสรรค์องค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2553: 10) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นทั้ง ศาสตร์และศิลป์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องผสมผสานศาสตร์อื่น ในการจัดการ บุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ และ มุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

พะยอม วงศ์สารศรี (2550: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่ากระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์การดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การทั้งสนใจในการพัฒนา อารมณ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและ สุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผล ทุพพลภาพเกษียณอายุหรืออื่นใดในงานให้สามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สมชาย หิรัญกิตติ (2552: 9) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ในการทำงานว่าเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและ ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

เสนาะ ดิเยาว์ (2555: 7) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถ ของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบ ทางการแข่งขัน และ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงและต่ำสุด รวม ตลอดถึงการดำเนินการ ต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์การ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554: 1-9) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของ โลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้าง ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาคูคลากรเข้ามาปฏิบัติกรดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากร พ้นไปจากการปฏิบัติงานซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกใน องค์กร 3 ช่วงระยะเวลา คือ

1. ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้ และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วย ความเหมาะสมต่อไป

2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาคูบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้า มาร่วมงานกับองค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดีมีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์กร โดย คำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้า มาร่วมปฏิบัติงานได้

3. หลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้ บุคลากรเข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสนใจเช่นเดียวกัน คือ การดูแลบุคลากรหลัง เกษียณอายุ หรือบุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลา ด้วยความจำเป็นบาง ประการ โดยองค์กรจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขใน สังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และ ผลตอบแทนในรูปอื่น ๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556: 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุ บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการ ท่วมเทการทำงานให้กับในองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

ธงชัย สันติวงษ์ (2556: 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ไว้ว่า ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ได้



ปัจจัยด้าน บุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะช่วยส่งผลให้ งานสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

Byars และ Rue (2000: 4) ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรม ที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

Ivancevich (1998: 708) ให้ความหมายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็น หน้าที่หนึ่ง ขององค์การซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จากการใช้บุคลากรเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย ขององค์การ และเป้าหมายเฉพาะบุคลากร

Mondy Noe และ Premeaux (1999: 5) ให้ความหมายว่าการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของ องค์การ

French (1947) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้เหมาะสม แก่การ ปฏิบัติงานในองค์การ

Noe และคณะ (2006: 5) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย สามารถสรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจ และไว ต่อ สถานการณ์โลก เพื่อที่จะสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การได้ ตั้งแต่กระบวนการสรรหา การพัฒนาการธำรงรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรบุคคลในองค์การของตนได้ อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ตั้งไว้ขององค์การ

โดยสรุป โน จอห์นสัน นิโชนเย ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย หมายถึง เป็น บุคคลที่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง พุดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่มีเบื้องหน้า ไม่มีเบื้องหลัง ทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คิดหาวิธี เตือนให้รู้สึกตัวเมื่อเห็นว่ามี ความประพฤติ ไปในทางที่ไม่ถูกต้อง และยกย่องชมเชย หรือกระตุ้นส่งเสริมเมื่อปฏิบัติหรือทำในสิ่งที่ดี

### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล ได้เริ่มจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหาร ส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 โดยจัดทำเป็นประกาศ

กระทรวงมหาดไทย ยกฐานะสภาตำบลเดิมที่มีรายได้เฉลี่ย 3 ปี ย้อนหลังเกินกว่า 150,000 บาทให้เป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งให้มีการระบุงบซื้อและเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะนิติบุคคลเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น และเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดเล็กที่สุดและอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด โดยการที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครอง ซึ่งทำให้ประชาชนรู้จักท้องถิ่นตนเอง รู้จักการปกครองตนเอง (Self Government) และเป็นหัวใจสำคัญของการปกครองระบอบประชาธิปไตย

### 1. โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล มีรูปแบบคล้ายการปกครองระดับชาติ ประกอบด้วย 2 ส่วน กล่าวคือ

1.1 ฝ่ายการเมือง ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้บริหาร (นายกองค์การบริหารส่วนตำบล) ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ซึ่งเลือกตั้งโดยประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านซึ่งอยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ในกรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงหนึ่งหมู่บ้านให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ประกอบด้วย สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 6 คน ซึ่งอายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีกำหนดคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง สำหรับนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนหนึ่ง ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน โดยให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลดำรงตำแหน่งนับแต่วันเลือกตั้งและมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้งแต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลได้ไม่เกิน 2 คน และอาจแต่งตั้งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบลได้ 1 คน เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารงาน

### 1.2 ฝ่ายประจำ ประกอบด้วย

1.2.1 สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานกองการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการ งานประชุม งานเกี่ยวกับการตราข้อบังคับตำบล งานนิติกร งานการพาณิชย์ งานรัฐพิธี งานประชาสัมพันธ์ งานจัดทำแผนพัฒนาตำบลงานจัดทำข้อบังคับ งบประมาณประจำปี งานขออนุมัติดำเนินการตามข้อบังคับ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

1.2.2 ส่วนการคลัง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่าย การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักภาษีเงินได้ และการนำส่งภาษี การตัดโอนเงินเดือนการรายงานเงินคงเหลือ การจัดทำงบจัดทำบัญชีทุกประเภท งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

1.2.3 ส่วนโยธา ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบงาน ประมาณการค่าใช้จ่ายตามโครงการ งานควบคุมอาคาร งานการก่อสร้าง งานซ่อมบำรุง งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

1.2.4 ส่วนสาธารณสุข (มีเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 1) ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสุขภาพ งานควบคุมโรคติดต่อ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายปัจจุบันมีการแก้ไขประเภทขององค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งได้จัดแบ่งตาม

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 ออกเป็น 3 ขนาด ดังนี้คือ

1. องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่
2. องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง
3. องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก

## 2. อำนาจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

### 2.1 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546)

2.1.1 พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (มาตรา 66)

2.1.2 มีหน้าที่ที่จะต้องทำตามมาตรา 67 ดังนี้

2.1.2.1 จัดให้มีและบำรุงทางน้ำและทางบก

2.1.2.2 การรักษาความสะอาดของถนนทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

2.1.2.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

2.1.2.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

2.1.2.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

2.1.2.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็กและเยาวชน ผู้สูงอายุและคนพิการ

2.1.2.7 คุ้มครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.1.2.8 บำรุงรักษาศิลป ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

2.1.2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย

2.1.3 มีหน้าที่อำนาจทำกิจกรรมในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลตามมาตรา

68 ดังนี้

2.1.3.1 มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร

- 2.1.3.2 ให้มีและบำรุงไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 2.1.3.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- 2.1.3.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
- 2.1.3.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกร และกิจการสหกรณ์
- 2.1.3.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 2.1.3.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพ
- 2.1.3.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 2.1.3.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 2.1.3.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 2.1.3.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 2.1.3.12 การท่องเที่ยว
- 2.1.3.13 การผังเมือง

2.2 อำนาจหน้าที่ตามแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจอำนาจหน้าที่ตามแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้มืองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง เช่น การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษา การปรับปรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น ตลอดจนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (มาตรา 16) เป็นต้น

### 2.3 บทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

บทบาทและหน้าที่ในฐานะฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งจำเป็นจะต้องตราข้อบังคับตำบลออกมาใช้ในการดูแลสวัสดิการ ตลอดจนทุกข์และสุขของประชาชนรวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ถอดถอนผู้บริหารหรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้ที่ยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตยที่ต้องเผยแพร่และปลูกฝังแนวคิดประชาธิปไตยไปยังประชาชนในตำบล รวมทั้งต้องยึดมั่นในกติกาดemocracy เช่น การเลือกตั้งโดยเสรี สิทธิการคัดค้าน การโต้แย้ง การแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางการยอมรับและเคารพสิทธิของผู้อื่น การยอมรับความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมายและอย่างอื่นหลายประการไม่ว่าจะเป็นต้องมีวิถีการดำเนินชีวิตและบุคลิกลักษณะที่เป็นการส่งเสริมประชาธิปไตย เช่น เป็นผู้ที่มีจิตใจกว้างขวางฟังเคารพในเหตุผล เป็นต้น

คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่บริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามข้อบังคับและแผนพัฒนาตำบลการจัดทำแผนพัฒนาตำบลและข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายประจำปีเสนอต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล การรายงานผลการทำงานและการใช้เงินให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลทราบอย่างนี้ปีละ 2 ครั้ง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ทางราชการมอบหมายและเข้าร่วมประชุมกับสภาองค์การบริหารส่วนตำบลตามสมัยประชุมสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลก็มีหน้าที่ในการให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบล ร่างข้อบังคับตำบล ร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายประจำปี ควบคุมการทำงานของคณะผู้บริหารและเข้าร่วมประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบลตามสมัยประชุม

### 3. ที่มาของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล คือ หัวหน้าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เป็นฝ่ายบริหาร เป็นผู้ควบคุมและรับผิดชอบการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมาย และเป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลการเลือกตั้งและการดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนหนึ่ง ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นและบุคคลผู้มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ดำรงตำแหน่งนับตั้งแต่วันเลือกตั้งและมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ ในกรณีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลดำรงตำแหน่งไม่ครบวาระ 4 ปีก็ให้ถือว่าเป็น 1 วาระและเมื่อได้ดำรงตำแหน่ง 1 วาระติดต่อกันแล้วจะดำรงตำแหน่งได้อีก เมื่อพ้นระยะเวลา 4 ปีนับแต่วันที่พ้นตำแหน่ง

3.1 ผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งมิใช่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายได้ไม่เกิน 2 คน และอาจแต่งตั้งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนหนึ่งซึ่งมิได้เป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐได้

### 3.2 อำนาจหน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

3.2.1 ก่อนเข้ารับหน้าที่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลต้องแถลงนโยบายต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลโดยไม่มีการลงมติ หากไม่สามารถดำเนินการได้ให้ทำเป็นหนังสือแจ้งต่อสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลทุกคน และจัดทำรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้แถลงไว้ต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นประจำทุกปี

3.2.2 มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 59 พระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546) ดังนี้

3.2.2.1 กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบและข้อบังคับทางราชการ

3.2.2.2 สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.2.2.3 แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบลวางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล

3.2.2.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

3.2.2.5 ควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมาย และเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างและพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.2.2.6 นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหรือผู้ซึ่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล มอบหมายมีสิทธิเข้าประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและมีสิทธิแถลงข้อเท็จจริงตลอดจนแสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนต่อที่ประชุม แต่ไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน

3.2.2.7 กรณีไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งประธานและรองประธานองค์การบริหารส่วนตำบลหรือสภาองค์การบริหารส่วนตำบลถูกยุบเพราะว่าไม่สามารถจัดให้มีการประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบลครั้งแรกภายใน 15 วัน นับแต่วันประกาศผลการเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล หรือมีการประชุมแต่ไม่สามารถเลือกประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้ หากมีกรณีสำคัญและจำเป็นเร่งด่วนซึ่งปล่อยให้เนิ่นช้าไปจะกระทบต่อประโยชน์สำคัญของราชการหรือราษฎรนายกองค์การบริหารส่วนตำบลจะดำเนินการไปพลางก่อนเท่าที่จำเป็นก็ได้แต่เมื่อได้เลือกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วให้เลือกประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล แถลงนโยบายโดยไม่มีการลงมติภายใน 15 วัน นับแต่วันที่มีการเลือกตั้งประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

3.2.2.8 กรณีนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปฏิบัติการที่อาจเสียหายแก่ องค์การบริหารส่วนตำบลหรือเสียหายแก่ราชการ และนายอำเภอได้ชี้แจงแนะนำแล้วไม่ปฏิบัติตามในกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นเร่งด่วนที่จะรอช้าไม่ได้ นายอำเภอมีอำนาจออกคำสั่งระงับการปฏิบัติราชการ

ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ตามที่เห็นสมควรได้ แล้วรีบรายงานผู้ว่าราชการจังหวัดภายใน 15 วัน เพื่อวินิจฉัยตามที่เห็นสมควรโดยเร็ว การกระทำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่ฝ่าฝืนคำสั่งนายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัดดังกล่าว ไม่มีผลผูกพันกับองค์การบริหารส่วนตำบล

3.2.2.9 เป็นผู้เสนอร่างข้อบัญญัติ องค์การบริหารส่วนตำบลร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

3.2.2.10 เป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญาในการปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล

#### 4. บริบทองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ

##### 4.1 สภาพทั่วไปของจังหวัดมหาสารคาม ที่ตั้ง

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตั้งอยู่หมู่ที่ 3 ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของอำเภอนาเชือก โดยองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ห่างจากที่ว่าการอำเภอนาเชือก ประมาณ 15 กิโลเมตร ห่างจากจังหวัดมหาสารคาม ประมาณ 57 กิโลเมตร โดยมีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่ใกล้เคียง ดังนี้ (องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ, 2564: 20)

##### อาณาเขต

ทิศเหนือ ติดต่อกับ ตำบลโนนแดง อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม

ทิศใต้ติดต่อกับ ตำบลหนองโพธิ์ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

ทิศตะวันออกติดต่อกับตำบลนาข่า อำเภอวาปีปทุม และตำบลหนองคู อำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม

ทิศตะวันตกติดต่อกับ ตำบลเขาวไร่ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

##### เนื้อที่

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 36,691.25 ไร่ หรือประมาณ 58.706 ตารางกิโลเมตร โดยมีพื้นที่ใช้ในการเกษตรกรรม จำนวน 20,067 ไร่ พื้นที่ทำนา จำนวน 16,650 ไร่ พื้นที่ทำสวน จำนวน 327 ไร่ พื้นที่ทำไร่ จำนวน 3,090 ไร่

##### ภูมิประเทศ

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือมีลักษณะภูมิประเทศทั่วไปเป็นที่ราบสูงทางด้านทิศตะวันตกเฉียงเหนือมีระดับความสูงประมาณ 206 เมตร จากระดับน้ำทะเลทางทิศตะวันออกเฉียงใต้มีระดับความสูง ประมาณ 213 เมตร จากระดับน้ำทะเลและลาดต่ำลงบริเวณกลางตำบล พื้นที่เป็น

ที่ลุ่มสลับที่ตอนโดยมีลักษณะเป็นลูกคลื่นลอนตื้นและลอนลึก ภูมิอากาศแห้งแล้งในฤดูร้อนอากาศร้อนจัด

#### จำนวนหมู่บ้าน

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ แบ่งการปกครองออกเป็น 13 หมู่บ้าน

- หมู่ที่ 1 บ้านตลาดม่วง
- หมู่ที่ 2 บ้านหนองปอ
- หมู่ที่ 3 บ้านหัวเข้าแตก
- หมู่ที่ 4 บ้านหนองเรือ
- หมู่ที่ 5 บ้านป่าโน
- หมู่ที่ 6 บ้านป่ารังหนา
- หมู่ที่ 7 บ้านหนองกลางโคก
- หมู่ที่ 8 บ้านหัวสระ
- หมู่ที่ 9 บ้านโคกล่าม
- หมู่ที่ 10 บ้านนางเลิ้ง
- หมู่ที่ 11 บ้านนาเหนือ
- หมู่ที่ 12 บ้านนากลาง
- หมู่ที่ 13 บ้านตลาดเหนือ

#### ประชากร

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ มีประชากรทั้งสิ้น 5,158 คน แยกเป็นชาย 2,542 คน เป็นหญิง 2,616 คน

ตาราง 1 จำนวนประชากรในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ

| ชื่อหมู่บ้าน  | ชาย (คน) | หญิง (คน) | รวม (คน) | จำนวนครัวเรือน |
|---------------|----------|-----------|----------|----------------|
| 1. ตลาดม่วง   | 274      | 248       | 522      | 91             |
| 2. หนองปอ     | 264      | 266       | 530      | 101            |
| 3. หัวเข้าแตก | 195      | 189       | 384      | 85             |
| 4. หนองเรือ   | 276      | 275       | 551      | 99             |
| 5. ป่าโน      | 182      | 178       | 360      | 72             |
| 6. ป่ารังหนา  | 112      | 102       | 214      | 37             |



ตาราง 1 (ต่อ)

| ชื่อหมู่บ้าน   | ชาย (คน) | หญิง (คน) | รวม (คน) | จำนวนครัวเรือน |
|----------------|----------|-----------|----------|----------------|
| 7. หนองกลางโคก | 223      | 235       | 458      | 85             |
| 8. หัวสระ      | 248      | 312       | 560      | 103            |
| 9. โคนลำ       | 299      | 306       | 605      | 100            |
| 10. นางเลิ้ง   | 179      | 209       | 388      | 77             |
| 11. นาเหนือ    | 263      | 286       | 549      | 100            |
| 12. นากลาง     | 158      | 168       | 326      | 58             |
| 13. ตลาดเหนือ  | 195      | 190       | 385      | 72             |
| รวม            | 2,868    | 2,964     | 5,832    | 1,080          |

ที่มา: องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ (2564: 33) (ข้อมูล ณ เดือนกรกฎาคม 2564)

ตาราง 2 จำนวนประชากรที่มีอายุ 18 ปีขึ้นไปที่มีสิทธิเลือกตั้งในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ

| ชื่อหมู่บ้าน   | ชาย (คน) | หญิง (คน) | รวม (คน) |
|----------------|----------|-----------|----------|
| 1. ตลาดม่วง    | 138      | 152       | 290      |
| 2. หนองปอ      | 141      | 135       | 276      |
| 3. หัวเข้าแตก  | 102      | 121       | 223      |
| 4. หนองเรือ    | 186      | 154       | 340      |
| 5. ป่าโน       | 118      | 113       | 231      |
| 6. ป่าร้างนา   | 98       | 72        | 170      |
| 7. หนองกลางโคก | 142      | 159       | 301      |
| 8. หัวสระ      | 181      | 162       | 343      |
| 9. โคนลำ       | 169      | 221       | 390      |
| 10. นางเลิ้ง   | 119      | 128       | 247      |
| 11. นาเหนือ    | 157      | 172       | 329      |
| 12. นากลาง     | 84       | 96        | 180      |
| 13. ตลาดเหนือ  | 128      | 128       | 256      |
| รวม            | 1,763    | 1,813     | 3,576    |

ที่มา: องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ (2564: 33) (ข้อมูล ณ เดือนกรกฎาคม 2564)

#### 4.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

ยุทธศาสตร์การพัฒนากองคการบริหารส่วนตำบล ที่สำคัญมี 7 ประเด็น

4.2.1 ยุทธศาสตร์ด้านการคมนาคม แหล่งน้ำ ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ เน้นการสร้าง ความต้องการด้านสาธารณูปโภคต่าง ๆ รวมทั้งอำนวยความสะดวกในท้องถิ่น ได้แก่ การสร้างถนน ซ่อมแซมถนน ขุดลอกแหล่งน้ำ ฝายกั้นน้ำ ติดตั้งเครื่องหมายจราจร ขยายเขตไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ เป็นต้น

4.2.2 ยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ เน้นการยกระดับความเป็นอยู่ของพี่น้องประชาชน ส่งเสริมด้านอาชีพ นันทนาการ การตลาด เกษตรอินทรีย์ ร้านค้าชุมชน หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ลานค้าชุมชน แปรรูปสินค้าเกษตร

4.2.3 ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เน้นการพัฒนาด้านการให้ การศึกษา อบรมแก่ประชาชน เยาวชน การพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ ตลอดจนการสืบสาน ประเพณีวัฒนธรรมดั้งเดิม เป็นต้น

4.2.4 ยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาการเมืองการบริหาร ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาด้ว การเมืองการปกครอง การบริหารสาธารณะ เช่น การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนมาติดต่อ ราชการ การบริการด้านข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์แบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ประชาชน ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ความเข้าใจด้วการเมือง การปกครอง การบริหาร เป็นต้น

4.2.5 ยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุข ส่งเสริม พัฒนา การดำเนินการด้วสาธารณสุข การพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน และการป้องกันโรคติดต่อ การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย ของประชาชน การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ

4.2.6 ยุทธศาสตร์ด้วสังคม ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต เด็ก สตรี ผู้ด้อยโอกาส คนชรา ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การป้องกันแก้ไขปัญหาหยาเสพติด

4.2.7 ยุทธศาสตร์ด้วทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการดูแลและ บำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คุ้มครองดูแลที่สาธารณะประโยชน์ บำบัดสิ่งปฏิกูล มูลฝอย ป้องกันแก้ไขมลภาวะทางกลิ่น เสียง เป็นต้น

#### 4.3 แนวทางการพัฒนา อบต.หนองเรือ

4.3.1 การดำเนินงานด้วเศรษฐกิจ ส่งเสริมอาชีพราษฎร แก้ไขปัญหาการว่างงาน การ ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ส่งเสริมการรวมกลุ่มของราษฎรในการประกอบอาชีพเสริม จัดหาทุนในการ พัฒนาอาชีพ สนับสนุนสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

4.3.2 การดำเนินงานด้วโครงสร้างพื้นฐาน ก่อสร้างถนน ซ่อมแซมถนน ซ่อมแซมและ ขยายเขตไฟฟ้า

4.3.3 การดำเนินการทางด้านสังคม จัดการแข่งขันกีฬาต้านยาเสพติด ก่อสร้างปรับปรุง  
หอกระจายข่าว ช่วยเหลือผู้พิการขาดการอุปการะเลี้ยงดู

4.3.4 การดำเนินการด้านแหล่งน้ำ ก่อสร้างระบบประปาหมู่บ้าน ชุดลอกหนองน้ำ  
ซ่อมแซมฝายเก็บกักน้ำ เป็นต้น

4.3.5 การดำเนินการด้านบริการสาธารณสุข ป้องกันและระงับโรคติดต่อ สนับสนุน  
ครัวเรือนปลอดลูกน้ำยุงลาย ประกวดหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง

4.3.6 การดำเนินการด้านการเมืองการบริหาร การออกประชาคมหมู่บ้าน การทัศน  
ศึกษาดูงาน การฝึกอบรมให้ความรู้ต่าง ๆ

4.3.7 การดำเนินการด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สนับสนุนงบประมาณศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็ก สนับสนุนงานประเพณี สนับสนุนทุนการศึกษาเด็กเรียนดีแต่ยากจน

4.3.8 การดำเนินการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์  
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปลูกป่า อนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและ การรักษาความสะอาด  
ในชุมชน เป็นต้น

4.4 สถานการณ์การพัฒนา โดยพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจุดอ่อน คือ

4.4.1 องค์กรบริหารส่วนตำบลมีพื้นที่รับผิดชอบมาก ไม่สามารถบริการหรือพัฒนา  
ได้อย่างทั่วถึง

4.4.2 กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ มีการปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลา ทำให้ศึกษา  
ไม่ทันขาดความเข้าใจในการดำเนินงาน

4.4.3 บุคลากรยังขาดความชำนาญ ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
เท่าที่ควร

4.4.4 ประชาชนบางส่วนยังขาดการมีส่วนร่วม

4.4.5 งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนา

4.4.6 ขาดจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริัญญา สุนทร (2560: 90) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในอำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่โดยได้  
เก็บข้อมูลจากกลุ่มพนักงานและลูกจ้าง 138 ชุด และประชาชน 135 ชุด โดยใช้วิธีวิเคราะห์การแจก  
แจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าพนักงาน

ลูกจ้างมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่ริมจังหวัดเชียงใหม่ เป็นผู้นำแบบปรึกษาหารือ (ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก) และประชาชนและแกนนำมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด) 2) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างและประชาชนที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการการศึกษาพบว่า พนักงานและลูกจ้างที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ระดับมากที่สุด และประชาชนและแกนนำที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ระดับมากที่สุด

มัตลิกา วิสัย (2560: 70) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่พึงประสงค์ของประชาชนตำบลบ้านระกาศ อำเภอบางป่อ จังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่พึงประสงค์ของประชาชนตำบลบ้านระกาศ ในด้านต่าง ๆ สำหรับการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยมีประชากรที่ทำการศึกษาเป็นประชาชนระกาศ อำเภอบางป่อ จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งมีจำนวน 380 เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านระกาศที่พึงประสงค์ในภาพรวม ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้อมูลทั่วไปของประชาชนในตำบลบ้านระกาศ ส่วนใหญ่เป็นหญิงอายุระหว่าง 31-45 ปี สถานภาพครอบครัวเป็นแบบสมรสแล้ว ระดับการศึกษาประถมศึกษาภูมิลาเนาเดิมในตำบลบ้านระกาศ อำเภอบางป่อ จังหวัดสมุทรปราการ และมีอาชีพรับจ้างสำหรับคุณลักษณะของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่พึงประสงค์ของประชาชนตำบลบ้านระกาศอำเภอบางป่อ จังหวัดสมุทรปราการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะที่ประชาชนให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือคุณลักษณะ ด้านคุณธรรม รองลงมาคือด้านมนุษยสัมพันธ์ด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านความรู้ความสามารถ และด้านเศรษฐกิจ ตามลำดับด้านการเปรียบเทียบคุณลักษณะของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่พึงประสงค์ของประชาชนในตำบลบ้านระกาศ อำเภอบางป่อ จังหวัดสมุทรปราการ 2) ประชาชนที่มีอายุ ระดับการศึกษา และอาชีพแตกต่างกัน มีความต้องการคุณลักษณะของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่พึงประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประชาชนที่มี เพศ สถานทางครอบครัว ภูมิลาเนาเดิม (สถานที่เกิด) ที่แตกต่างกันมีความต้องการคุณลักษณะของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน

สุภชัย เอาะน้อย (2560: 68) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบล มีภาวะผู้นำที่แสดงออกมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ มักจะใช้ความรู้หรือปรีชาผู้รู้ในการทำงาน มีการนำความรู้และแนวคิด

ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์การอยู่เสมอ การปฏิบัติงานมักไม่ประสบปัญหาและเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดเสมอ มีการประกาศและประชาสัมพันธ์การจัดซื้อจัดจ้างงานโครงการต่าง ๆ ตามที่ระเบียบปฏิบัติได้กำหนดไว้เป็นประจำ ปฏิบัติงานและวางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและศรัทธา มักจะจัดประชุมหรือพบปะพูดคุยเพื่อสอบถามและรับทราบปัญหาหรืออุปสรรคของงานกับผู้ร่วมงาน ถ้าตัดสินใจในการบริหารงานเสมอ โดยการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ นั้น มักไม่ใช้ความคิดเห็นของตนเองเพียงคนเดียว จะรับฟังเหตุผลและคำนึงถึงการมีส่วนร่วมก่อนตัดสินใจทุกครั้ง โดยความเป็นผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบทบาทสำคัญในการที่จะนำพากลุ่มผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นและลงมือกระทำการต่องานในหน้าที่ หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิจิตราภรณ์ ไชยโคตร (2560: 54-55) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลบรบือ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า 1) ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยส่วนรวมส่วนใหญ่เห็นว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลบรบือ โดยรวมและรายด้านจำนวน 6 ด้าน คือ ด้านนิติธรรมด้านคุณธรรมด้านความโปร่งใส ด้านความรับผิดชอบด้านการมีส่วนร่วมและด้านความคุ้มค่าอยู่ในระดับดี และสมาชิกสภาเทศบาลเห็นว่าการบริหารโดยรวมและเกือบทุกด้านอยู่ในระดับดี 2) ผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีสภาพแตกต่างกันในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งเห็นว่าการบริหารงานของเทศบาลตำบลบรบือหลักธรรมาภิบาล โดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานเทศบาลตำบลบรบือ ดังนี้ 3.1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของเทศบาลตำบลบรบือมากที่สุดคือความโปร่งใสในการบริหารงาน รองลงมาคือปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการ การตรวจสอบ 3.2) ข้อเสนอแนะในการบริหารงาน มากที่สุด คือ ควรมีการสนับสนุนให้บุคคลองค์กรได้เข้าร่วมตรวจสอบการทำงานของเทศบาล เพื่อความโปร่งใส รองลงมาคือ ให้มีการจัดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการให้มากกว่านี้ และควรมีการสอบถามความต้องการชุมชนหรือทำประชาพิจารณ์ในการดำเนินโครงการต่าง ๆ

สนธิชัย รัชย์ศรี (2560: 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามการ รับรู้ของครูโรงเรียนเครือข่ายที่ 58 สำนักงานเขตบางกอกน้อย พบว่า ผู้นำมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และแนวทางในการพัฒนาผู้นำแบบกัลยาณมิตรประกอบด้วย 1) ด้านเป็นผู้นำรัก ผู้บริหารควรจะมีส่วนร่วมในการทำงานกับครูส่งเสริมให้ครูทำงานอย่างมีชีวิตชีวาแม้ว่างานนั้นจะน่าเบื่อหน่ายหรือยากต่อการปฏิบัติ เพื่อให้ครูมีความสุขในการทำงาน 2) ด้านนำเคารพ ผู้บริหารควรจะเป็นคนรักความยุติธรรมเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีความเมตตากรุณากับครูทุกคนอย่างเท่าเทียม และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 3) ด้านนำเทิดทูน ผู้บริหารควรจะอธิบายขั้นตอนและเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้แก่ครูอย่างเป็นรูปธรรม

4) ด้านฉลาดพูดแนะนำตักเตือน ผู้บริหารควรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เข้าถึงจิตใจของครู และสามารถพูดให้ครูเห็นว่าความไว้วางใจกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้ 5) ด้านอดทนต่อถ้อยคำ ผู้บริหารควรมีความสามารถควบคุมอารมณ์ขณะรับฟังหรือถูกซักถาม ยอมรับฟังความคิดเห็นของครูผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผลแม้ว่าความคิดเห็นจะไม่ตรงกันและส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ 6) ด้านแถลงเรื่องที่ลึกลับได้ผู้บริหารควรมีความสามารถอธิบายยกตัวอย่างประกอบกรอธิบายให้เกิดภาพพจน์อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย 7) ด้านไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อม ผู้บริหารควรจะต้องทำอะไรให้ทำอย่างนั้นโดยยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณธรรม

นารีรัตน์ กว้างขวาง (2561: 64) ได้ศึกษาการบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารการศึกษาการบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการบริหารการบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำนวน 118 คน โดยเปิดตารางของเครซี และมอร์แกน (R.V.Krejcie.& D.W.Magan) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย

1. ผลการจากการวิจัยรายละเอียดแต่ละด้านการบริหารงานโรงเรียนตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต ยานนาวา กรุงเทพมหานคร” โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า

1.1 ปิโย (น่ารัก) ผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร มีความสนิทสนมกับข้าราชการครู ตามหน้าที่ของผู้บริหาร และมีการบริหารอย่างมีเหตุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ค่ามาตรฐานเท่ากับ 0.68

1.2 ครู (น่ารัก) ผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานครเป็นผู้บริหารที่ข้าราชการครู ให้ความเคารพ เป็นที่พึ่งของข้าราชการครู ได้ มีความรับผิดชอบ มีความหนักแน่นมั่นคงต่อการบริหาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ค่ามาตรฐานเท่ากับ 0.68

1.3 ภาวนีโย (เป็นผู้มีความรู้) ผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร เป็นผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบ ข้าราชการครูให้การยกย่อง มีการปรับปรุงการบริหารอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความเหมาะสมในการบริหารตามหน้าที่ และมีแนวคิดที่สร้างสรรค์ต่อการบริหาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ค่ามาตรฐานเท่ากับ 0.68

1.4 วตตา จ (ชี้แจงเหตุผล โน้มน้าวใจ) ผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร บริหารงานโดยมีความสามารถในการพูดอย่างเหมาะสม พูดให้ข้าราชการครูเข้าใจมีความฉลาดในการพูด มีความจริงใจในการพูด มีหลักการในการพูดให้ถูกต้อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ค่ามาตรฐานเท่ากับ 0.53

1.5 วจนกขโม (ไม่โกรธง่าย อดทน) ผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร บริหารงานโดยอดทนต่อการพูดเสียดสี รับฟังคำปรึกษา รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ มีจิตใจที่มั่นคงต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ นาคาวิจารณ์ไปแก้ไขและพัฒนา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ค่ามาตรฐานเท่ากับ 0.53

1.6 คมภีรณจ กถ กตตา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย) ผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร บริหารงานโดยพูดเรื่องที่ซับซ้อนและยากให้เข้าใจได้อธิบายให้หายเคลือบแคลงสงสัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ค่ามาตรฐานเท่ากับ 0.69

1.7 โน จฏฐาเน นโยชเย (มีความเป็นผู้ના) ผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร บริหารงานโดยปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ชักจูงในทางเสื่อมเสีย มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ส่งเสริมให้ข้าราชการครูมีความเป็นประชาธิปไตย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ค่ามาตรฐานเท่ากับ 0.72

2. แนวทางในการแก้ไขการบริหารงานโรงเรียนตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร การบริหารงานโรงเรียนผู้บริหารบางคนใช้อำนาจในการบริหารงานมากจนเกินไป ทำให้เป็นที่เกรงกลัวของผู้อื่น ตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ของตนเองมากจนเกินไป ควรบริหารงานด้วยการใช้หลักของเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุดการบริหารงานบางครั้งผู้บริหารมีประสบการณ์น้อยจึงทำให้ความรู้ในการบริหารงานในด้านต่างๆไม่เพียงพอ จึงทำให้ไม่สามารถ อธิบายลักษณะขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ให้แก่ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรศึกษางานในแต่ละด้านที่ตนเองยังไม่มี ความเข้าใจเพียงพอให้มากยิ่งขึ้น เพื่อจะได้มอบหมาย อธิบายขั้นตอนการดำเนินงานให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสมชัดเจน รวมถึงแสวงหาความรู้ใหม่ หลักการทำงานเพื่อถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นได้ปฏิบัติตามเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

สุเมธ แก้วไสทับ (2561: 92) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีพนักงานส่วนตำบล จังหวัดราชบุรี มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในทัศนะของพนักงานส่วนตำบลและศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนะของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีต่อลักษณะภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล วิธีการศึกษาใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามลักษณะภูมิหลังของผู้ตอบ

แบบสอบถามนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละและประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปผลการศึกษาปรากฏผลดังนี้ 1) ภูมิหลังพนักงานส่วนตำบลพบว่า พนักงานส่วนตำบลเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุ 31- 40 ปี มากที่สุด ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีอายุราชการ 10-15 ปี มีเงินเดือน 10,000-15,000 บาทมากที่สุด 2) ผลการศึกษาค่านิยมทางการบริหารของพนักงานส่วนตำบล พบว่าพนักงานส่วนตำบลมีค่านิยมทางการบริหารอยู่ในระดับสูง 3) ผลการศึกษาภาวะการณ์เป็นผู้ตามของพนักงานส่วนตำบลพบว่าพนักงานส่วนตำบลมีภาวะการณ์เป็นผู้ตามอยู่ในระดับสูง 4) ผลการศึกษากภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับปานกลาง 5) ผลการศึกษาประสิทธิผลในการบริหารและผลกระทบต่อองค์การบริหารส่วนตำบลโดยประสิทธิผลในการบริหาร พบว่าพนักงานส่วนตำบลเห็นว่าการปฏิบัติการกิจของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเกิดผลอยู่ในระดับสูงและผลกระทบต่อองค์การบริหารส่วนตำบลหรือผลที่ติดตามมาจากการบริหารงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบลเห็นว่าผลกระทบ หรือผลที่เกิดติดตามมาจากการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับสูง

บุญแสง ชีระภากร (2562: 116) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ประชากรของการวิจัย ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล นายกเทศมนตรี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลทั่วประเทศ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 51.7 ปี มีการศึกษาก่อนเข้าดำรงตำแหน่งในระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีประสบการณ์ทำงานในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมาแล้วมากกว่า 4 ปี และมีอาชีพเดิมเป็นผู้ประกอบการอิสระมากที่สุด รองลงมา คือ เกษตรกร ซึ่งประเภทคุณลักษณะ รูปแบบภาวะผู้นำ และการบริหารงานของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กัน ดังนี้ 1) ประเภทและคุณลักษณะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชั้นนำมากที่สุด รองลงมาคือแบบปล่อยวาง แบบมีส่วนร่วม และแบบส่งเสริม ตามลำดับโดยนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีภาวะผู้นำแบบชั้นนำมากที่สุด รองลงมา คือ นายกเทศมนตรีและนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2) ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทุกช่วงอายุทั้งเพศหญิงและเพศชายในทุกระดับการศึกษา อาชีพและประสบการณ์ทำงานในองค์การปกครองท้องถิ่นมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชั้นนำที่สุด รองลงมาคือ แบบปล่อยวางและแบบมีส่วนร่วมและยังมีประสบการณ์ทำงานมากขึ้นการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนยิ่งลดลง 3) ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่บริหารงานในลักษณะคล้ายกัน คือ ส่วนใหญ่คำนึงถึงมิติประสิทธิภาพและประสิทธิผลความรับผิดชอบต่อสังคม ชื่อสัตย์ เป็นธรรม โปร่งใสและการให้ประชาชนมีส่วนร่วมการบริหารงานแต่ในมิติความมีจริยธรรม และเคารพกฎหมายและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น มีผู้บริหาร



องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นค้ำประกันถึงน้อยกว่ามิติอื่น 4) ความสัมพันธ์ของประเภทและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับการบริหารงาน พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรระยะเวลาที่เคยทำงานในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมาก่อนประเภทผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานใน 3 มิติ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม การสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและความซื่อสัตย์ เป็นธรรม โปร่งใสอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานใน 3 มิติ คือ การค้ำประกันถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลความรับผิดชอบต่อสังคมและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 5) การบริหารงานของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีการบริหารงานในมิติการค้ำประกันถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความรับผิดชอบต่อสังคม และความซื่อสัตย์ เป็นธรรม และโปร่งใส ในสัดส่วนที่สูงกว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีภาวะผู้นำแบบปล่อยวาง ตามลำดับ แต่ในมิติของการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานและความมีจริยธรรมและเคารพกฎหมาย ปรากฏว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีการบริหารงานในมิติเหล่านี้ในสัดส่วนที่สูงกว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีภาวะผู้นำแบบปล่อยวางและแบบชี้แนะ ตามลำดับ สรุปรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีอิทธิพลร่วมกันต่อการบริหารงานในแต่ละมิติ

สมปอง อัญชัยศรี (2561: 73) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนวัดเศวตฉัตร เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนวัดเศวตฉัตร เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร ทั้ง 7 ด้าน ด้านเป็นผู้นำรัก ด้านเป็นผู้นำเคารพ ด้านเป็นผู้นำเทิดทูน ด้านเป็นผู้ฉลาดพูดแนะนำตักเตือน ด้านเป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำด้านเป็นผู้แถลงเรื่องที่ลึกลับได้ และด้านเป็นผู้ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ครูโรงเรียนวัดเศวตฉัตรเขตคลองสานกรุงเทพมหานครจำนวน 23 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนวัดเศวตฉัตร เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเป็นผู้นำรัก อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านเป็นผู้ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อม และส่วนด้านแถลงเรื่องที่ลึกลับได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ (2562: 84) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยายกรอบแนวคิดในการวิจัยผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การเป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดกลุ่มปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การได้กลุ่มปัจจัย 3 กลุ่มดังนี้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรม การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลองค์การ กลุ่มตัวอย่าง คือ ภาควิชา จำนวน 278 คน ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีประสิทธิผลองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมมีประสิทธิผลองค์การสูงสุด รองลงมาคือ ความสามารถในการบูรณาการและความสามารถในการปรับตัวตามลำดับ ส่วนความสามารถในการบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำและปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ ร้อยละ 61.20

ธงชัย อุตคำ (2563: 90) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ ประชาชน จำนวน 398 คน ข้าราชการผู้ปฏิบัติการจำนวน 156 คน และผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 45 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีภาวะผู้นำ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านตามรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วยแบบสนับสนุนแบบมุ่งมั่นความสำเร็จของงานแบบให้มีส่วนร่วมและแบบสั่งการ 2) รูปแบบภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของประชาชน ข้าราชการ และผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านตามรูปแบบภาวะผู้นำ ทั้ง 4 แบบ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความคิดเห็นข้อเสนอแนะ และความต้องการเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ควรให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนในการทำงาน ควรยึดหลักศาสนาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีความยุติธรรมในการบังคับบัญชา ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย ควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ประชาชนที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 9,082 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชาชนที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 346 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (Quota sampling)

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งสร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ดังนี้

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้/เดือน และระยะเวลาการอาศัยอยู่ในพื้นที่ มีลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ (Checklist)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคามเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2560: 55-60) โดยแบ่งตามกรอบแนวคิด 7 ด้าน จำนวน 30 ข้อ ดังนี้

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. ภาวะผู้นำด้านปิโย น่ารัก              | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ภาวะผู้นำด้านครุ น่าเคารพ             | จำนวน 4 ข้อ |
| 3. ภาวะผู้นำด้านภาวนีโย น่าเจริญใจ       | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. ภาวะผู้นำด้านวตตารู รู้จักพูดให้ได้ผล | จำนวน 4 ข้อ |
| 5. ภาวะผู้นำด้านวจนกขโม ทนต่อถ้อยคำ      | จำนวน 4 ข้อ |
| 6. ภาวะผู้นำด้านคมภีรณจ กถ์ กตตาร        | จำนวน 3 ข้อ |
| 7. ภาวะผู้นำด้านโน จฏฐาเน นโยชเย         | จำนวน 5 ข้อ |

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

### 3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตามขั้นตอนดังนี้

3.1 แบบสอบถามการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำและคุณลักษณะรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้

3.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างเครื่องมือตามแบบสอบถามจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกำหนดรูปแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5

ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จากการศึกษาเอกสารพื้นฐานการวิจัย การศึกษาของ บุญชม ศรีสะอาด และคณะ (2560: 55-60)

3.3 สร้างเครื่องมือตามแบบสอบถาม ให้ครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบแนวคิดที่กำหนด โดยพิจารณาเนื้อหาให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัยและสมมติฐาน และนำไปเสนออาจารย์ ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้อง ตรวจสอบแนะนำและปรับปรุงแก้ไข

3.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนำเสนอ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดย ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

3.5 ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อแล้ว นำมาวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรายการสอบถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยค่า IOC (Index of Item Objective Congruence)

3.6 วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรายการสอบถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยค่า IOC ซึ่งข้อคำถามมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไปทุกข้อ

3.7 ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนอ อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำเพิ่มเติมจนกระทั่งได้แบบสอบถามฉบับร่าง ที่สมบูรณ์

3.8 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับประชาชน ผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเม็ก ตำบลหนองเม็ก อำเภอนาเชือก จังหวัด มหาสารคาม จำนวน 30 คน จากนั้นนำผลการทดลองใช้แบบสอบถามมาหาคุณภาพของ แบบสอบถามและนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และถูกต้องมากที่สุด

3.9 ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดำเนินการเป็นลำดับ ดังนี้

3.9.1 หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อในแต่ละด้าน โดยวิธีใช้เทคนิค Item-total Correlation พิจารณาข้อที่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ คือ คัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ 0.20 ขึ้นไป ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่ามีความอำนาจจำแนกระหว่าง 0.31 – 0.77

3.9.2 นำข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกผ่านเกณฑ์ หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามใน แต่ละด้านและทั้งฉบับ โดยใช้วิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธี ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่ามีความเชื่อมั่น 0.94

3.10 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขต องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคามต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 4.1 ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนเท่ากับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 4.2 นำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอ นาเชือก จังหวัดมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายของการเก็บรวบรวมข้อมูล และอธิบายรายละเอียดในแบบสอบถามวิธีการตอบแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง และนัดหมาย วัน เวลา ที่จะจัดเก็บข้อมูล
- 4.3 ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยเริ่มแจกแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 1 – 30 พฤศจิกายน 2564 จำนวน 346 ฉบับ ตามรายชื่อและหมู่บ้านของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 13 หมู่บ้านเพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และตอบกลับ ภายใน 30 วัน โดยขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองช่วยในการเก็บรวบรวม หลังจากกลุ่มตัวอย่างได้ทำการตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้ประเมินผู้รักษานายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ในช่วงเวลาดังกล่าว
- 4.4 เมื่อแบบสอบถามครบจำนวน 346 ฉบับ ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามที่ตอบแล้วนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วนในเนื้อหาที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดของจำนวนกลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผลต่อไป

#### 5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการดังนี้

- 5.1 นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ตรวจสอบความสมบูรณ์และครบถ้วน
  - 5.2 นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์แล้วลงรหัสตามแบบการลงรหัส (Coding Form)
  - 5.3 นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้วให้คะแนนแต่ละข้อจากอำนาจการจำแนกรายชื่อในแบบสอบถามกำหนดไว้ 5 ระดับคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 120-122)
- |           |          |   |       |
|-----------|----------|---|-------|
| มากที่สุด | กำหนดให้ | 5 | คะแนน |
| มาก       | กำหนดให้ | 4 | คะแนน |
| ปานกลาง   | กำหนดให้ | 3 | คะแนน |

น้อย กำหนดให้ 2 คะแนน

น้อยที่สุด กำหนดให้ 1 คะแนน

5.4 นำแบบสอบถามที่ลงคะแนนเรียบร้อยแล้วไปประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปซึ่งมีลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้/เดือน และระยะเวลาการอาศัยในพื้นที่ โดยใช้ค่าร้อยละ

5.4.2 วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์การให้ความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 120-122)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายความว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายความว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายความว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายความว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายความว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.4.3 วิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม โดยวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำหลักสถิติมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

6.1.1 หาค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม IOC (Index of Item Objective Congruence)

6.1.2 นำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Item-total Correlation) โดยหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

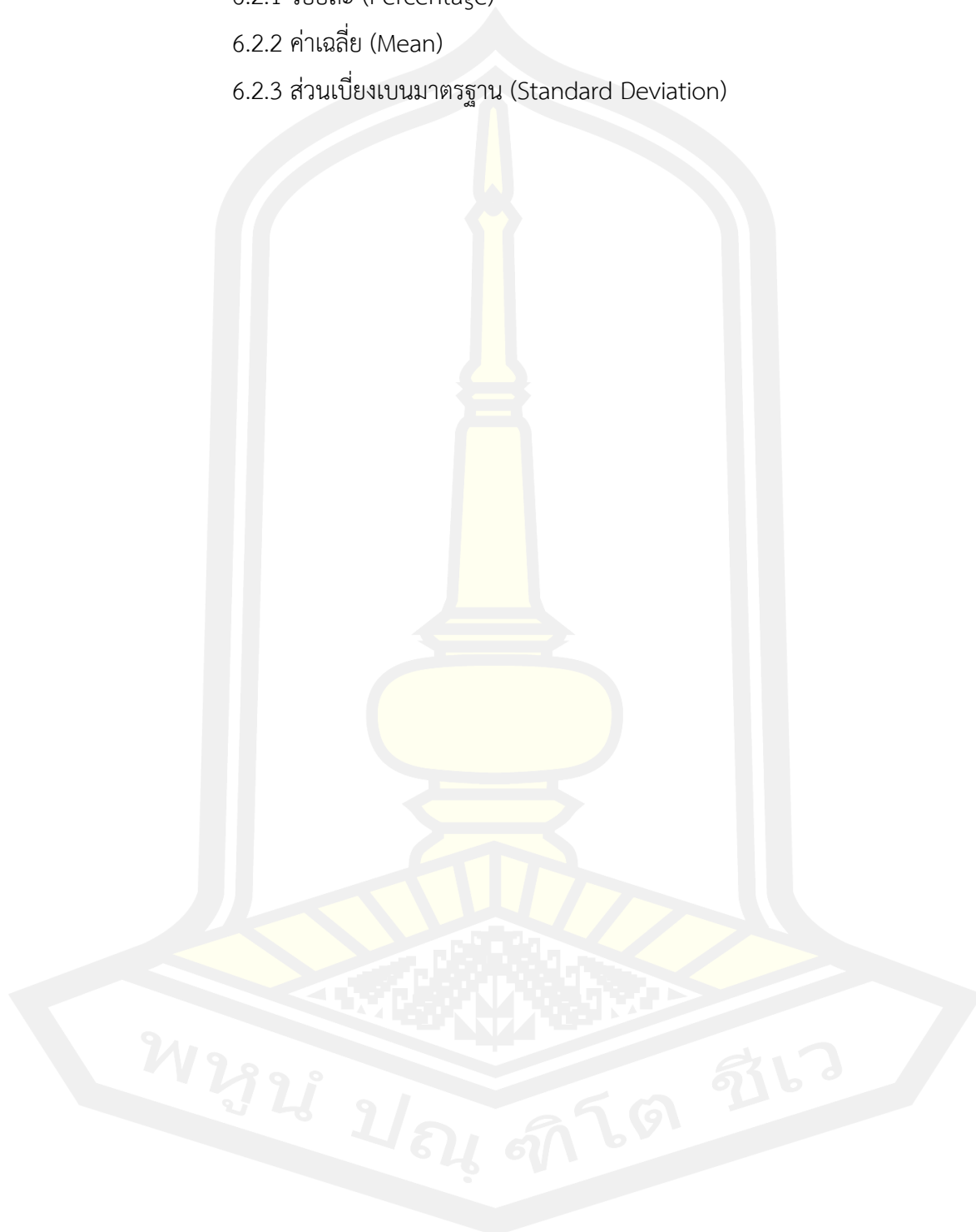
6.1.3 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

## 6.2 สถิติพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

6.2.1 ร้อยละ (Percentage)

6.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือ คือ แบบสอบถาม โดยได้ทำการตรวจสอบ เรียบเรียง ประมวลผลข้อมูล และใช้กระบวนการจัดทำกับข้อมูล ได้ผลและรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวแปรที่ศึกษาในลักษณะต่าง ๆ จัดทำเป็นตารางการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นส่วน ๆ ประกอบด้วย

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

- n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง  
 $\bar{X}$  แทน คะแนนเฉลี่ย  
S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### 2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

2.2 การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| รายการ           | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|------------------|------------|--------|
| 1. เพศ           |            |        |
| ชาย              | 125        | 36.13  |
| หญิง             | 221        | 63.87  |
| รวม              | 346        | 100.00 |
| 2. อายุ          |            |        |
| 21-30 ปี         | 93         | 26.88  |
| 31-40 ปี         | 103        | 29.77  |
| 41-50 ปี         | 124        | 35.84  |
| 51-60 ปี         | 26         | 7.51   |
| รวม              | 346        | 100.00 |
| 3. ระดับการศึกษา |            |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 155        | 44.80  |
| ปริญญาตรี        | 132        | 38.15  |
| ปริญญาโท         | 59         | 17.05  |
| รวม              | 346        | 100.00 |

ตาราง 3 (ต่อ)

| รายการ                             | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|------------------------------------|------------|--------|
| 4. ตำแหน่ง                         |            |        |
| กลุ่มเยาวชน                        | 80         | 23.12  |
| กลุ่มผู้สูงอายุ                    | 50         | 14.45  |
| กลุ่ม อสม.                         | 25         | 7.23   |
| กลุ่มกำนันผู้ใหญ่บ้าน              | 13         | 3.76   |
| กลุ่มวิสาหกิจผู้ประกอบการในพื้นที่ | 80         | 23.12  |
| ประชาชนทั่วไป                      | 80         | 23.12  |
| ข้าราชการ ลูกจ้างผู้ปฏิบัติงาน     | 18         | 5.20   |
| รวม                                | 346        | 100.00 |
| 5. รายได้/เดือน                    |            |        |
| ต่ำกว่า 7,000 บาท                  | 123        | 35.55  |
| 7,001 - 10,000 บาท                 | 96         | 27.75  |
| 10,001 - 12,000 บาท                | 87         | 25.14  |
| 12,001 บาทขึ้นไป                   | 40         | 11.56  |
| รวม                                | 346        | 100.00 |
| 6. ระยะเวลาในการอยู่ในพื้นที่      |            |        |
| ไม่เกิน 5 ปี                       | 39         | 11.27  |
| 6 - 10 ปี                          | 105        | 30.35  |
| 11 - 15 ปี                         | 94         | 27.17  |
| 16 - 20 ปี                         | 68         | 19.65  |
| 21 ปีขึ้นไป                        | 40         | 11.56  |
| รวม                                | 346        | 100.00 |

จากตาราง 3 พบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 54.50) รองลงมาเป็นเพศชาย (ร้อยละ 45.50) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 39.34) รองลงมา 41-50 ปี (ร้อยละ 24.17) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 38.86) รองลงมาสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 20.85) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเยาวชน และ

กลุ่มวิสาหกิจผู้ประกอบการในพื้นที่ และประชาชนทั่วไป (ร้อยละ 23.12) รองลงมาเป็น ลูกจ้างประจำ (ร้อยละ 28.91) มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี (ร้อยละ 31.28) รองลงมา 11 – 15 ปี (ร้อยละ 21.80)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและรายด้าน

| การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7               | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|-----------|------|----------------------|
| 1. ด้านปิโย (น่ารัก)                                  | 3.51      | 0.69 | มาก                  |
| 2. ด้านครุ (น่าเคารพ)                                 | 3.58      | 0.72 | มาก                  |
| 3. ด้านภาวนีโย (เป็นผู้มีความรู้)                     | 3.53      | 0.66 | มาก                  |
| 4. ด้านวตตา จ (ชี้แจงเหตุผล โน้มน้าวใจ)               | 3.61      | 0.71 | มาก                  |
| 5. ด้านวจนกขโม (ไม่โกรธง่าย อดทน)                     | 3.63      | 0.74 | มาก                  |
| 6. ด้านคมภีรณจ กถ กตตา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย) | 3.50      | 0.67 | ปานกลาง              |
| 7. ด้านโน จภูฐานเน นियोชเย (มีความเป็นผู้นำ)          | 3.58      | 0.65 | มาก                  |
| โดยรวม  | 3.56      | 0.69 | มาก                  |

จากตาราง 4 พบว่า ประชาชนที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.56$ , S.D.=0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวจนกขโม (ไม่โกรธง่าย อดทน) ( $\bar{X}=3.63$ , S.D.=0.74) ด้านวตตา จ (ชี้แจงเหตุผล โน้มน้าวใจ) ( $\bar{X}=3.61$ , S.D.=0.71) ด้านครุ (น่าเคารพ) ( $\bar{X}=3.58$ , S.D.=0.72) ด้านโน จภูฐานเน นियोชเย (มีความเป็นผู้นำ) ( $\bar{X}=3.58$ ,

S.D.=0.65) ( $\bar{X}$  =3.61, S.D.=0.75) ด้านปิโย (น่ารัก) ( $\bar{X}$  =3.51, S.D.=0.69) และด้านคณภริณจก  
กต กตดา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย) ( $\bar{X}$  =3.50, S.D.=0.67)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของ  
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านปิ  
โย (น่ารัก)

| ปิโย (น่ารัก)  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|--|-----------|------|----------------------|
| 1. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลแสดงกิริยาอาการ<br>สุภาพเมื่อพบกับบุคคลทั่วไปสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้<br>บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ          | 3.62      | 0.75 | มาก                  |
| 2. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าตา ยิ้มแย้ม<br>แจ่มใสให้กับบุคคลทั่วไปและบุคลากรของหน่วยงาน<br>ในสังกัด                                    | 3.49      | 0.66 | ปานกลาง              |
| 3. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลพูดจาอ่อนหวานมี<br>ท่าทางเป็นมิตรให้กับบุคคลทั่วไปและบุคลากรของ<br>หน่วยงานในสังกัด                              | 3.45      | 0.71 | ปานกลาง              |
| 4. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความมีอัธยาศัยที่<br>อ่อนโยน และไม่ลบหลู่ดูถูกบุคคลผู้ด้อยกว่าทั้งต่อ<br>หน้าและลับหลัง                        | 3.61      | 0.75 | มาก                  |
| 5. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเข้าถึงจิตใจให้<br>ความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเองคอยให้กำลังใจ เมื่อ<br>บุคคลเกิดความทุกข์ และช่วยแนะนำ แนวทางแก้ไข | 3.36      | 0.57 | ปานกลาง              |
| โดยรวม   | 3.51      | 0.69 | มาก                  |

จากตาราง 5 พบว่า ประชาชนที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือมีความ  
คิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล  
หนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านปิโย (น่ารัก) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่  
ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =3.51, S.D.=0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารแสดงกิริยาอาการสุภาพเมื่อพบกับบุคคลทั่วไปสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D.=0.75) ผู้บริหารมีความมีอัธยาศัยที่อ่อนโยน และไม่ลบหลู่ ถูกบุคคลผู้ด้อยกว่าทั้งต่อหน้าและลับหลัง ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D.=0.75) ผู้บริหารมีหน้าตา ยิ้มแย้ม แจ่มใสให้กับบุคคลทั่วไปและบุคลากรของหน่วยงานในสังกัด ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D.=0.66) พูดจาอ่อนหวาน มีท่าทางเป็นมิตรให้กับบุคคลทั่วไปและบุคลากรของหน่วยงานในสังกัด ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D.=0.71) และเข้าถึงจิตใจให้ความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเองคอยให้กำลังใจ เมื่อบุคคลเกิดความทุกข์ และช่วยแนะนำแนวทางแก้ไข ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D.=0.57)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านครู (นำเคารพ)

| ครู (นำเคารพ)  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|------|------------------|
| 1. ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นที่ไว้วางใจเคารพและให้เกียรติผู้อื่น                          | 3.50      | 0.69 | ปานกลาง          |
| 2. ผู้บริหารแสดงความชื่นชมบุคลากรทุกคนตระหนักแยกแยะ สิ่งที่ต้องและสิ่งที่ไม่ถูกต้อง                    | 3.69      | 0.73 | มาก              |
| 3. ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และเป็นที่ยอมรับไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา                            | 3.49      | 0.69 | ปานกลาง          |
| 4. ผู้บริหารเป็นผู้เที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่มีความลำเอียงเสมอต้นเสมอปลายเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร | 3.63      | 0.78 | มาก              |
| โดยรวม   | 3.58      | 0.72 | มาก              |

จากตาราง 6 พบว่า ประชาชนที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านครู (นำเคารพ) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D.=0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ

มาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารแสดงความชื่นชมบุคลากรทุกคนตระหนัก แยกแยะ สิ่งที่ต้องและสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D.=0.73) เป็นผู้เที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่มีความลำเอียง เสมอต้นเสมอปลาย ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D.=0.78) ผู้บริหารเคารพและให้เกียรติผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D.=0.69) และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และเป็นที่ยอมรับไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D.=0.69)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านภาวนีโย (เป็นผู้มีความรู้)

| ด้านภาวนีโย (เป็นผู้มีความรู้)  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|-----------|------|----------------------|
| 1. มีความรู้ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น                                | 3.67      | 0.69 | มาก                  |
| 2. พัฒนาตนให้เป็นผู้มีความสามารถและความชำนาญ ในการปฏิบัติงานในความคิดทันสมัย      | 3.55      | 0.68 | มาก                  |
| 3. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพ               | 3.40      | 0.67 | ปานกลาง              |
| 4. มีความรู้ความเข้าใจในงานปฏิบัติตนตามระเบียบขององค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีน่ายกย่อง | 3.71      | 0.73 | มาก                  |
| 5. มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มองการณ์ไกล   | 3.31      | 0.56 | ปานกลาง              |
| โดยรวม  | 3.53      | 0.66 | มาก                  |

จากตาราง 7 พบว่า ประชาชนที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านภาวนีโย (เป็นผู้มีความรู้) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D.=0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มีความรู้ความเข้าใจในงานปฏิบัติตนตามระเบียบขององค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีน่ายกย่อง ( $\bar{X} = 3.71$ ,

S.D.=0.73) มีความรู้ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ( $\bar{X}$  =3.67, S.D.=0.69) พัฒนาตนให้เป็นผู้มีความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานในความคิดทันสมัย ( $\bar{X}$  =3.55, S.D.=0.68) ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพ ( $\bar{X}$  =3.40, S.D.=0.67) และมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มองการณ์ไกล ( $\bar{X}$  =3.31, S.D.=0.56)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านวัตถุประสงค์ จ (ชี้แจงเหตุผล โน้มน้าวใจ)

| ด้านวัตถุประสงค์ จ (ชี้แจงเหตุผล โน้มน้าวใจ)                                     | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|--|-----------|------|----------------------|
| 1. มีการพูดชี้แจงอธิบายข้อปฏิบัติในงานต่าง ๆ ด้วยความสมเหตุสมผลอย่างเหมาะสม      | 3.44      | 0.67 | ปานกลาง              |
| 2. มีการถ่ายทอดความรู้วิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน                               | 3.68      | 0.67 | มาก                  |
| 3. มีการตักเตือนผู้กระทำความผิดอย่างมีเหตุผลแนะนำ ส่งเสริม ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ | 3.72      | 0.72 | มาก                  |
| 4. รู้จักพูดให้ได้ผล รู้ว่าในสถานการณ์ไหนและกับใคร ควรพูดอะไร อย่างไร            | 3.60      | 0.78 | มาก                  |
| โดยรวม   | 3.61      | 0.71 | มาก                  |

จากตาราง 8 พบว่า ประชาชนที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านวัตถุประสงค์ จ (ชี้แจงเหตุผล โน้มน้าวใจ) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =3.61, S.D.=0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มีการตักเตือนผู้กระทำความผิดอย่างมีเหตุผลแนะนำ ส่งเสริม ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  =3.72, S.D.=0.72) มีการถ่ายทอดความรู้วิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X}$  =3.68, S.D.=0.67) รู้จักพูดให้ได้ผล รู้ว่าในสถานการณ์ไหนและกับใคร ควรพูดอะไร อย่างไร ( $\bar{X}$  =3.60, S.D.=0.78) และมี



การพูดชี้แจงอธิบายข้อปฏิบัติในงานต่าง ๆ ด้วยความสมเหตุสมผลอย่างเหมาะสม ( $\bar{X}=3.44$ , S.D.=0.67)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านวจนกุขโม (ไม่โกรธง่าย อดทน)

| ด้านวจนกุขโม (ไม่โกรธง่าย อดทน)  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|--|-----------|------|----------------------|
| 1. ยินดีและพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา การซักถามปัญหาอยู่เสมอ   | 3.81      | 0.79 | มาก                  |
| 2. มีความอดทนรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และข้อเสนอแนะโดยไม่รู้สึกรำคาญใจ                                  | 3.47      | 0.71 | ปานกลาง              |
| 3. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถรับรู้ปัญหาแก้ปัญหานั้น ๆ ด้วยความสุ่มรอบคอบจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี | 3.79      | 0.82 | มาก                  |
| 4. ความเป็นกลางมีความยุติธรรม ไม่อคติต่อผู้ได้บังคับบัญชา  | 3.44      | 0.64 | ปานกลาง              |
| โดยรวม   | 3.63      | 0.74 | มาก                  |

จากตาราง 9 พบว่า ประชาชนที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านวจนกุขโม (ไม่โกรธง่าย อดทน) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.63$ , S.D.=0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ยินดีและพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา การซักถามปัญหาอยู่เสมอ ( $\bar{X}=3.81$ , S.D.=0.79) นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถรับรู้ปัญหาแก้ปัญหานั้น ๆ ด้วยความสุ่มรอบคอบจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ( $\bar{X}=3.79$ , S.D.=0.82) มีความอดทนรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และข้อเสนอแนะโดยไม่รู้สึกรำคาญใจ ( $\bar{X}=3.47$ , S.D.=0.71) และความเป็นกลางมีความยุติธรรม ไม่อคติต่อผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.44$ , S.D.=0.64)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านคุณภริณจ กถ กตตดา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย)

| ด้านคุณภริณจ กถ กตตดา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย)                          | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|-----------|------|----------------------|
| 1. อธิบายเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย   | 3.37      | 0.52 | ปานกลาง              |
| 2. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถแก้ไขและ<br>แจกแจงรายละเอียดได้อย่างครบถ้วน | 3.70      | 0.83 | มาก                  |
| 3. พุดเนื้อหาที่เป็นแก่นหรือสาระสำคัญตลอดจน<br>ชี้ให้เห็นคุณค่าในเชิงปฏิบัติ  | 3.45      | 0.68 | ปานกลาง              |
| โดยรวม  | 3.50      | 0.67 | ปานกลาง              |

จากตาราง 10 พบว่า ประชาชนที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านคุณภริณจ กถ กตตดา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D.=0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถแก้ไขและแจกแจงรายละเอียดได้อย่างครบถ้วน ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D.=0.83) พุดเนื้อหาที่เป็นแก่นหรือสาระสำคัญตลอดจนชี้ให้เห็นคุณค่าในเชิงปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D.=0.68) และอธิบายเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D.=0.52)

พหุณ ปณ จิตโต ชิว

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้าน โนน จงฐาเน นโยชเย (มีความเป็นผู้นำ)

| ด้านโนน จงฐาเน นโยชเย (มีความเป็นผู้นำ)                                       | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|-----------|------|----------------------|
| 1. เป็นบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง                                 | 3.77      | 0.63 | มาก                  |
| 2. พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่มีเบื้องหน้า ไม่มีเบื้องหลัง                      | 3.61      | 0.73 | มาก                  |
| 3. การทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา                            | 3.42      | 0.54 | ปานกลาง              |
| 4. คิดหาวิธี เตือนให้รู้สึกตัวเมื่อเห็นว่ามี ความประพฤติ ไปในทางที่ไม่ถูกต้อง | 3.70      | 0.82 | มาก                  |
| 5. ยกย่องชมเชย หรือกระตุ้นส่งเสริมเมื่อปฏิบัติหรือทำในสิ่งที่ดี               | 3.39      | 0.52 | ปานกลาง              |
| โดยรวม  | 3.58      | 0.65 | มาก                  |

จากตาราง 11 พบว่า ประชาชนที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ด้านโนน จงฐาเน นโยชเย (มีความเป็นผู้นำ) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D.=0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ เป็นบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D.=0.63) คิดหาวิธี เตือนให้รู้สึกตัวเมื่อเห็นว่ามี ความประพฤติไปในทางที่ไม่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D.=0.82) พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่มีเบื้องหน้า ไม่มีเบื้องหลัง ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D.=0.73) การทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D.=0.54) และยกย่องชมเชย หรือกระตุ้นส่งเสริมเมื่อปฏิบัติหรือทำในสิ่งที่ดี ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D.=0.52)

ตอนที่ 3 แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายก  
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

ตาราง 12 ความถี่ของแนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การ  
บริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

| ข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 |  | ความถี่ |
|---|--|---------|
| 1.  | ด้านปิโย (นารัก)   |         |
|   | 1.1 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีความจริงใจคอยให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นธรรมที่ชัดเจนและจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานมีระบบในการทำงานดีมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ | 41      |
|   | 1.2 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลควรมีความประพฤติปฏิบัติตนที่น่ารัก ทั้งการมอบหมายงานแก่บุคลากรให้ทำงานตรงกับความต้องการโดยไม่กระทบทางจิตใจบุคลากรที่เป็นเพื่อนร่วมงานแบบเป็นกันเอง  | 35      |
|   | 1.3 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลควรทำความเข้าใจนิสัยพื้นฐานแต่ละคนด้านการยิ้มกับทุกคนและปฏิบัติตนแบบความเป็นกัลยาณมิตรธรรมที่ดี   | 20      |
| 2.  | ด้านครุ (นาคเรพ)   |         |
|   | 2.1 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลควรมีความประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นที่ไว้วางใจบุคลากร แสดงความชื่นชมบุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร   | 41      |
|   | 2.2 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลควรมีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรมรวมถึงมีบุคลิกภาพ และการวางตัวให้ถูกกาลเทศะกับบุคลากร   | 32      |
|   | 2.3 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลควรมีเอาใจบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลทุกคนอย่างมีคุณธรรม และนายกองค้การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหาร   | 25      |
|   | 2.4 วางตัวเป็นกลางกับบุคลากรควรระวังคำพูดเด็ดขาดสั่งแล้วต้องเป็นคำสั่งชัดเจนปฏิบัติได้ในฐานะผู้บริหารขององค์การต้องสามารถประสานงานกับทุกคนได้  | 21      |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7   | ความถี่                                 |
|---|---|
| <p>3. ด้านภาวนีโย (เป็นผู้มีความรู้)</p> <p>3.1 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลควรมีความรู้ความเข้าใจ ความจริงใจ และละเว้นกระทำที่เป็นอันตรายต่อด้านการบริหารมีการวางแผนและ กำหนดทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน เชื้อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลา เป็น แบบอย่างที่ดี ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวกับการสอน แสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ</p> <p>3.1 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี สารสนเทศมาพัฒนาการบริหารจัดในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อม ในเรื่องการปฏิบัติงาน</p> <p>3.2 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีความเป็นตัวเอเองในเรื่องของระเบียบ วินัยการปฏิบัติตนนำยกย่องและรู้ทันการเปลี่ยนยุค 4.0 ของสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน</p> <p>3.3 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ ได้ เพราะเป็นกระบวนการพัฒนาการมีปฏิสัมพันธ์ที่น่าเลื่อมใสแก่บุคลากร</p> | <p>40</p> <p>34</p> <p>23</p> <p>16</p> |
| <p>4. ด้านวตฺตา จ (ชี้แจงเหตุผล โน้มน้าวใจ)</p> <p>4.1 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลอธิบายควรแสดงเหตุผลด้วยวาจาที่ ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ชี้แจงนโยบายด้านต่างๆ แก่บุคลากรโดยใช้ คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวยด้วยถ้อยคำอธิบายงานวิชาการที่ทำให้ครุรู้สึถึง ผลที่เกิดขึ้น มีคำกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูล ผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพและยินดีอธิบายงาน วิชาการ อย่างเต็มใจ ด้วยถ้อยคำสุภาพ</p> <p>4.2 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลต้องกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน หรือการชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเพื่อการกระตุ้นใน การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้รู้เหตุผล</p>   | <p>40</p> <p>35</p>                     |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7  | ความถี่ |
|--|---------|
| 4.3 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลควรจัดรูปแบบการทำความเข้าใจหรือจัดประชุมแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการซึ่งปัญหา คือ กลุ่มของผู้ฟังที่มีหลายระดับ ผู้บริหารต้องพูดชี้แจงให้ตรงตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ   | 12      |
| 5. ด้านวจนกขโม (ไม่โกรธง่าย อดทน)  |         |
| 5.1 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีความพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีส่วนร่วมบริหารงานและยินดีรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก  | 36      |
| 5.2 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหารพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ เพื่อให้การบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ต้องอดทน      | 30      |
| 5.3 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลต้องยอมรับคำแนะนำที่ดีที่ทำให้เกิดผลและประโยชน์สูงสุด คือ รับฟังทุกฝ่ายเพื่อหาข้อเสนอแนะหรือทางออกที่ดีที่สุดร่วมกัน  | 24      |
| 5.4 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลสมควรสร้างเครือข่ายในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรทุกคน  | 20      |
| 5.5 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีความคิดริเริ่มสร้างงานและมุ่งมั่นในการในการสร้างผลงานแก่องค์กร  | 18      |
| 6. ด้านคมฺภีรญฺจ กถ กตฺตา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย)   |         |
| 6.1 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีการเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ล้าลึก ชัดเจนเข้าใจง่าย วิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้ง มีแนวคิดใหม่ๆ อธิบายเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้ อธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้โดยง่าย วางแผนทำงานรอบคอบทุกครั้ง | 40      |
| 6.2 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลต้องมีความรู้ความสามารถ คิดริเริ่มกล้าหาญและเด็ดขาดในการบริหารและสามารถชี้แจงทุกประเด็นได้ ชัดเจน แจ่มแจ้ง  | 35      |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7   | ความถี่ |
|---|---------|
| 6.3 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีความยุติธรรมซื่อสัตย์สุจริตใช้ตำแหน่งในการบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาดูญาติในครอบครัว   | 27      |
| 6.4 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีเข้าใจสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน   | 17      |
| 7. ด้านโน จุฎฐาเน นโยชเย (มีความเป็นผู้นำ)  |         |
| 7.1 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีธยาศัยไมตรีที่ดี มีน้ำใจและไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะแก่ผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตา มีความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นให้การส่งเสริมสนับสนุนในบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบและมีคุณธรรมและประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง | 33      |
| 7.2 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีความมั่นคงไม่ฝักใฝ่ไปในทางที่ผิด   | 32      |
| 7.3 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลต้องเป็นบุคคลที่มีความเสียสละ  | 25      |
| 7.4 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลต้องมีความจริงใจ ปราศรณาให้ลูกน้องมีการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน  | 16      |
| 7.5 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลไม่ชักนำบุคลากรของในองค์กรไปในทางที่ผิดศีลธรรมทุกประเภท  | 10      |

จากตาราง 12 พบว่า ข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค้การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม พบว่า

#### 1. ด้านปิโย (นารัก)

1.1 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลควรมีความจริงใจคอยให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นธรรมที่ชัดเจนและจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานมีระบบในการทำงานดีมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ (ความถี่ 41)

1.2 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลควรมีความประพฤตปฏบัตตทนที่นารักท้งการมอบหมายงานแก่บุคคลกรให้ทำงานตรงกับความต้งการโดยไม่กระทบทางจตใจครุที่เป็นเพอรร่วมงานแบบเป็นกันเอง (ความถ่ 35)

1.3 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลควรมีความเข้าจใจนสัยพ้ฐานแต่ละคนด้านกรย้มกับทุกคนและปฏบัตตทนแบบความเป็นกัลายณมตรธรรมที่ต (ความถ่ 20)

## 2. ด้านครุ (น้าเคารพ)

2.1 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลควรมีความประพฤตปฏบัตตที่ตเป็นท้ไว้วางจบุคคลกร แสดงความซ้นชมบุคคลกรทุกคนประพฤตปฏบัตตเป็นแบบอย่างท้ตในด้านการบรหการ (ความถ่ 41)

2.2 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลควรมีความประพฤตเป็นแบบอย่างท้ตมีคุณธรรมจรยธรรมรวมถึงมีบุคลลภภาพ และการวางตัวให้ถูกกาลเทศะกับบุคคลกร (ความถ่ 32)

2.3 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลควรมีเอาจบุคคลกรในองค้การบรหการส่วนต่าบลทุกคนอย่างมีคุณธรรม และนายกองค้การบรหการส่วนต่าบลเปิดโอกาสให้บุคคลกรถามข้อสงสัยด้านกระบวนกรบรหการ (ความถ่ 25)

2.4 วางตัวเป็นกลางกับบุคคลกรควรระวังคำพุดเต็ดขาดสั่งแล้วต้งเป็นคำสั่งชัดเจนปฏบัตตได้ในฐานะผู้บรหการขององค้การต้งสามารถประสานงานกับทุกคนได้ (ความถ่ 21)

## 3. ด้านภาวนนโย (เป็นผู้มีความรู้)

3.1 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลควรมีความรู้ความเข้าจ ความจรจใจและละเว้นกระทำที่เป็นอันตรายต้งด้านการบรหการมีการวางแผนและกำหนดทศทางองค้กรอย่างชัดเจนซ้่อมั่น ซ้นชม ภูมจใจในการปฏบัตตงานของบุคคลกรทุกคนที่ปฏบัตตหน้าท้อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลา เป็นแบบอย่างท้ต ยกย่องชมเชยบุคคลกรที่ประสพผลสำเร็จเกี่ยวกับกรสอนแสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ (ความถ่ 40)

3.2 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลมมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนากรบรหการจตในองค้กรเพื่อให้บุคคลกรมีความพร้อมในเรื่องการปฏบัตตงาน (ความถ่ 34)

3.3 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลมมีความเป็นตัวเองในเรื่องของระเบียบวินัยการปฏบัตตทนนำยกย่องและรู้ท้นการเปล่ยนยุค 4.0 ของสถานการณ้เปล่ยนแปลงในปัจจุบัน (ความถ่ 23)

3.4 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลต้งมปฏสัสมพ้นท์ที่ตกับคนอื่น ๆ ได้เพราะเป็นกระบวนกรพัฒนากรมปฏสัสมพ้นท์ที่น่าเลื่อมสไแก่บุคคลกร (ความถ่ 16)



#### 4. ด้านวตฺตา จ (ชี้แจงเหตุผล โน้มน้าวใจ)

4.1 นายกองค้การบริหารส่วนต่าบลอธิบายควรแสดงเหตุผลด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ชี้แจงนโยบายด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวยด้วยถ้อยคำอธิบายงานวิชาการที่ทำให้ครู้สึกถึงผลที่เกิดขึ้น มีคำกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขอภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพและยินดีอธิบายงานวิชาการ อย่างเต็มใจ ด้วยถ้อยคำสุภาพ (ความถี่ 40)

4.2 นายกองค้การบริหารส่วนต่าบลต้องกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานหรือการชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเพื่อการกระตุ้นในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้รู้เหตุผล (ความถี่ 35)

4.3 นายกองค้การบริหารส่วนต่าบลควรจัดรูปแบบการทำความเข้าใจหรือจัดประชุมแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการซึ่งปัญหา คือ กลุ่มของผู้ฟังที่มีหลายระดับ ผู้บริหารต้องพูดชี้แจงให้ตรงตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (ความถี่ 12)

#### 5. ด้านวจนกฺขโม (ไม่โกรธง่าย อดทน)

5.1 นายกองค้การบริหารส่วนต่าบลมีความพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค้การบริหารส่วนต่าบลมีส่วนร่วมบริหารงานและยินดีรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก (ความถี่ 36)

5.2 นายกองค้การบริหารส่วนต่าบลต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหารพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ เพื่อให้การบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ต้องอดทน (ความถี่ 30)

5.3 นายกองค้การบริหารส่วนต่าบลต้องยอมรับคำแนะนำที่ดีที่ทำให้เกิดผลและประโยชน์สูงสุด คือ รับฟังทุกฝ่ายเพื่อหาข้อเสนอแนะหรือทางออกที่ดีที่สุดร่วมกัน (ความถี่ 24)

5.4 นายกองค้การบริหารส่วนต่าบลมีควรสร้างเครือข่ายในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรทุกคน (ความถี่ 20)

5.5 นายกองค้การบริหารส่วนต่าบลมีความคิดริเริ่มสร้างงานและมุ่งมั่นในการสร้างผลงานแก่องค้กร (ความถี่ 18)

#### 6. ด้านคฺมภีรณฺจ กถ กตฺตา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย)

6.1 นายกองค้การบริหารส่วนต่าบลมีการเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ล้าลึกชัดเจนเข้าใจง่าย วิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้ง มีแนวคิดใหม่ๆ สามารถอธิบายเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ (ความถี่ 40)

6.2 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลต้องมืความรู้ความสามารถ คดิริเริ่มกล้าหาญและเต็ดขาดในการบรหการและสามารถชี้แจงทุกประเด็นได้ชัดเจน แจ่มแจ้ง (ความถึ 35)

6.3 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลมืความยุติธรรมซ้อสัตย์สุจริตใช้ต่าแหน่งในการบรหการกับผู้ได้บ้งค้บปัญหาตุจญาติในครอบครัว (ความถึ 27)

6.4 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลมืเข้าใจสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (ความถึ 17)

7. ต่าโน จฎฐาเน นโยชเย (มืความเป็นผู้นำ)

7.1 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลมืธยาศยไมตรีที่ตี มืน้ำใจและไม่ชักนำไปในการที่เส้อมเสีย ให้ค้แนะนำ ซ้อเสนอแนะแก่ผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตามืความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่เกดขึ้นให้การส่งเสริมสนับสนุนในบุคลการปฏิบัติตามระเบียบและมีคุณธรรมและประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อนำและลับหลัง (ความถึ 33)

7.2 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลต้องมืลักษณะของการเป็นผู้นำที่มืความมั่นคงไม่ฝีกใฝ่ไปในการที่ผิด (ความถึ 32)

7.3 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลต้องเป็นบุคลที่มีมืความเสียมละ (ความถึ 25)

7.4 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลต้องมืความจริงใจ ปรารธนาให้ลูกน้องมืการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ความถึ 16)

7.5 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลไม่ชักนำบุคลการของในองค์กรไปในการที่ผิดศีลธรรมทุกประเภท (ความถึ 10)

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ครั้งนี้ สรุปผลการศึกษาตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### 1. ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

- 1.1 เพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม
- 1.2 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

#### 2. สรุปผล

การศึกษา เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มเยาวชน กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่ม อสม. กลุ่มกำนันผู้ใหญ่บ้าน กลุ่มวิสาหกิจผู้ประกอบการในพื้นที่ ประชาชนทั่วไป ข้าราชการ ลูกจ้างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

2.1 การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.56$ ,  $S.D.=0.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 6

ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวจนกขโม (ไม่  
 โกรธง่าย อดทน) ( $\bar{X}$  =3.63, S.D.=0.74) ด้านวตตจ (ชี้แจงเหตุผล โน้มน้าวใจ) ( $\bar{X}$  =3.61,  
 S.D.=0.71) ด้านครุ (นำเคารพ) ( $\bar{X}$  =3.58, S.D.=0.72) ด้านโน จฏฐาเน นโยชเย (มีความเป็นผู้นำ)  
 ( $\bar{X}$  =3.58, S.D.=0.65) ( $\bar{X}$  =3.61, S.D.=0.75) ด้านปิโย (น่ารัก) ( $\bar{X}$  =3.51, S.D.=0.69) และ  
 ด้านคณภริณจ กถ กตตจ (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย) ( $\bar{X}$  =3.50, S.D.=0.67)

2.2 ข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายก  
 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม สรุปได้ดังนี้

### 2.2.1 ด้านปิโย (น่ารัก)

2.2.1.1 นายองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีความตั้งใจคอยให้ความช่วยเหลือ  
 บุคลากรอย่างเป็นธรรมชาติชัดเจนและจริงจังในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานมีระบบในการทำงาน  
 ดีมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ  
 (ความถี่ 41)

2.2.1.2 นายองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีความประพฤติปฏิบัติตนที่น่ายกย่อง  
 การมอบหมายงานแก่บุคลากรให้ทำงานตรงกับความต้องการโดยไม่กระทบทางจิตใจครูที่เป็นเพื่อน  
 ร่วมงานแบบเป็นกันเอง (ความถี่ 35)

2.2.1.3 นายองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีความเข้าใจนิสัยพื้นฐานแต่ละคน  
 ด้านการยิ้มกับทุกคนและปฏิบัติตนแบบความเป็นกัลยาณมิตรธรรมที่ดี (ความถี่ 20)

### 2.2.2 ด้านครุ (นำเคารพ)

2.2.2.1 นายองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีความประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นที่  
 ไว้วางใจบุคลากร แสดงความชื่นชมบุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการ  
 บริหาร (ความถี่ 41)

2.2.2.2 นายองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีมี  
 คุณธรรมจริยธรรมรวมถึงมีบุคลิกภาพ และการวางตัวให้ถูกกาลเทศะกับบุคลากร (ความถี่ 32)

2.2.2.3 นายองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีเอาใจบุคลากรในองค์การบริหาร  
 ส่วนตำบลทุกคนอย่างมีคุณธรรม และนายองค์การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อ  
 สงสัยด้านกระบวนการบริหาร (ความถี่ 25)

2.2.2.4 วางตัวเป็นกลางกับบุคลากรควรระวังคำพูดเด็ดขาดแล้วต้องเป็นคำสั่ง  
 ชัดเจนปฏิบัติได้ในฐานะผู้บริหารขององค์การต้องสามารถประสานงานกับทุกคนได้ (ความถี่ 21)

### 2.2.3 ด้านภาวนีโย (เป็นผู้มีความรู้)

2.2.3.1 นายองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีความรู้ความเข้าใจ ความจริงจัง  
 และละเว้นกระทำที่เป็นอันตรายต่อด้านการบริหารมีการวางแผนและกำหนดทิศทางองค์การอย่าง

ชัดเจน เชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลา เป็นแบบอย่างที่ดี ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวกับการสอน แสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ (ความถี่ 40)

2.2.3.2 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาการบริหารจัดการในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในเรื่องการปฏิบัติงาน (ความถี่ 34)

2.2.3.2 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีความเป็นตัวเอเองในเรื่องของระเบียบวินัยการปฏิบัติตนนำยกย่องและรู้ทันการเปลี่ยนยุค 4.0 ของสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (ความถี่ 23)

2.2.3.3 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ ได้ เพราะเป็นกระบวนการพัฒนาการมีปฏิสัมพันธ์ที่น่าเลื่อมใสแก่บุคลากร (ความถี่ 16)

#### 2.2.4 ด้านพฤตา จ (ชี้แจงเหตุผล โนม่น้ำใจ)

2.2.4.1 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลอธิบายควรแสดงเหตุผลด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ชี้แจงนโยบายด้านต่างๆ แก่บุคลากรโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวยด้วยถ้อยคำอธิบายงานวิชาการที่ทำให้ครุรู้สึถึงผลที่เกิดขึ้น มีคำกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขอภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพและยินดีอธิบายงานวิชาการ อย่างเต็มใจ ด้วยถ้อยคำสุภาพ (ความถี่ 40)

2.2.4.2 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลต้องกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานหรือการชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเพื่อการกระตุ้นในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้รู้เหตุผล (ความถี่ 35)

2.2.4.3 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลควรจัดรูปแบบการทำความเข้าใจหรือจัดประชุมแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการซึ่งปัญหา คือ กลุ่มของผู้ฟังที่มีหลายระดับ ผู้บริหารต้องพูดชี้แจงให้ตรงตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (ความถี่ 12)

#### 2.2.5 ด้านวจนทขโม (ไมโครธง่าย อดทน)

2.2.5.1 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีความพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีส่วนร่วมบริหารงานและยินดีรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก (ความถี่ 36)

2.2.5.2 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหารพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ เพื่อให้การบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ต้องอดทน (ความถี่ 30)

2.2.5.3 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลต้องยอมรับค้แนะน้าที่ตีที่ทำให้เกิดผล และประโยชน์สูงสุด ค้ือ รับฟังทุกฝ้าเพื่อห้ข้อเสนอแนะหรือทางออกที่ตีที่สุดร่วมนกัน (ความถึ 24)

2.2.5.4 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลมีควรสร้างครือข่ายในการให้ค้ปรภษา แก่บุคลากรทุกคน (ความถึ 20)

2.2.5.5 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลมีความคิตรีเริ่มสร้างงานและมุ่งมน้ในการ ในการสร้างผลงานแก่องค์กร (ความถึ 18)

2.2.6 ด้านคณภริณจ กถ กตต่า (ทำเรื่งยากให้เป็เรื่งง่าย)

2.2.6.1 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลมีการเสนอข้อมูลข้าวสารที่เป็จริง ล้า ถึก ชัดเจนเข้าใจง่าย วิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้ง มีแนวคิตรีใหม่ๆ สามารถ อธิบายเข้าใจและน้ามาปฏิบัติได้ สามารถอธิบายเรื่งยุ่งยาก ซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้โดยง่ายและ วางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ (ความถึ 40)

2.2.6.2 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลต้องมีความรู้ความสามารถ คิตรีเริ่มกล้า หมายและเต็ดขาดในการบรหการและสามารถชี้แจ้งทุกประเด็นได้ชัดเจน แจ่มแจ้ง (ความถึ 35)

2.2.6.2 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลมีความยุติธรรมข้อัศตย์สุจริตใช้ด้าแหน่ง ในการบรหการกับผู้ใต้บังคับบัญชาตจญาติในครอบครัว (ความถึ 27)

2.2.6.3 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลมีเข้าใจสถานการณ้เปลี่ยนแปลงใน ปัจจุบัน (ความถึ 17)

2.2.7 ด้านนโน จฎฐาเน นโยชเย (มีความเป็ผู้นำ)

2.2.7.1 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลมีอธยาศัยไมตรีที่ตี มีน้าใจและไม่ชัก น้าไปในทางที่เสื่อมเสื่ย ให้ค้แนะน้า ข้อเสนอแนะแก่ผู้ร่วมนงานด้วยจิตเมตตามีความเป็ผู้รับผิชอบ ต่อการกระทำของตนเองที่เกิตรีขึ้นให้การส่งเสริมสนับสนุนในบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบและมี คุณธรรมและประพฤติตนให้เป็แบบอย่างที่ดีทั้งต้อหน้าและลับหลัง (ความถึ 33)

2.2.7.2 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลต้องมีลักษณะของการเป็ผู้นำที่มีความ มั่นคงไม่ฝึกใฝ่ไปในทางที่ผิ (ความถึ 32)

2.2.7.3 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลต้องเป็บุคคลที่มีความเสื่ยสละ (ความถึ 25)

2.2.7.4 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลต้องมีความจริงใจ ปรารถน้าให้ลูกน้องมี การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ความถึ 16)

2.2.7.5 นายกองค้การบรหการส่วนต่าบลไม่ชักน้าบุคลากรของในองค์กรไปในทาง ที่ผิตศีลธรรมทุกประเภท (ความถึ 10)

### 3. อภิปรายผล

จากการศึกษาครั้งนี้ อภิปรายผลได้ ดังนี้

3.1 การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือมีการบริหารงานโดยมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารต่อบุคลากร และฟังความคิดเห็นของประชาชนในพื้นที่สามารถวิพากษ์วิจารณ์การบริหารงานและได้ยึดหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้กับการบริหาร สร้างความเข้าใจที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร เช่น รู้จักพูดให้บุคลากรเข้าใจในแนวทางการบริหารงานในแต่ละปีงบประมาณ และให้บุคลากรในองค์กรเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรของตนเองได้ จึงมีความสอดคล้องและใกล้เคียงกันกับหลักกัลยาณมิตรธรรม โดยหลักกัลยาณมิตรธรรมนั้นช่วยให้ผู้บริหารบริหารงานด้วยการสร้างความพอใจให้กับบุคลากรในองค์กรเป็นแบบอย่างในการบริหาร นอกจากนี้การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 นั้น เป็นลักษณะที่ผู้บริหารสามารถสังเกตจากการกระทำของผู้บริหารได้ ซึ่งบุคลากรกับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเดียวกันย่อมมีการปฏิสัมพันธ์กันเกิดขึ้น ส่งผลให้ครูเกิดการรับรู้และเรียนรู้พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาว่ามีคุณลักษณะเช่นใด อาทิเช่น การไม่ถือตัว บุคลากรเข้าถึงได้ในยามมีปัญหา การปฏิบัติกับบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การตัดสินใจโดยอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำในการทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรนำเรื่องที่ยังไม่เกิดปัญหามาคิดพิจารณาเพื่อหาทางป้องกัน การให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล มีความฉลาดในการสื่อสาร พูด แนะนำ และตักเตือนความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถอธิบายเรื่องที่ยากให้บุคลากรเข้าใจได้ และการประพฤติปฏิบัติอยู่ในธรรมไม่ยอมทำเรื่องที่เป็นการเสื่อมเสียต่อองค์กร และตนเอง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้บุคลากรสามารถสังเกตได้จากการกระทำของผู้บริหารทั้งสิ้น สอดคล้องกับการวิจัยของสนธชัย รัชย์ศรี (2560: 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนเครือข่ายที่ 58 สำนักงานเขตบางกอกน้อย พบว่า ผู้นำมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก นาริรัตน์ กว้างขวาง (2561: 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย ผลการจากการวิจัยรายละเอียดแต่ละด้านการบริหารงานโรงเรียนตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต ยานนาวา กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก และสมปอง อัญชัยศรี (2561: 73) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู

โรงเรียนวัดเศวตฉัตร เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนวัดเศวตฉัตร เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ส่วนด้านคุณภริณจ กถ กตดา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในทุกด้าน คือ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลสามารถแก้ไขและแจกแจงรายละเอียดได้อย่างครบถ้วน พุดเนื้อหาที่เป็นแก่นหรือสาระสำคัญตลอดจนชี้ให้เห็นคุณค่าในเชิงปฏิบัติและอธิบายเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะบทบาทในการบริหารงานของนายกองค้การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ้นต้องปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนของกฎหมายที่ต้องมีขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนในการปฏิบัติทำให้เกิดขั้นตอนวิธีการในการทำที่หลากหลายซึ่งอาจสร้างความไม่เข้าใจให้กับประชาชน ดังนั้นผู้บริหารควรใช้หลักของเหตุผลข้อเท็จจริงตามภาษาของชาวบ้านเพื่อสร้างความเข้าใจในการสื่อสารในเรื่องที่ยากให้เกิดความง่าย มีการรับฟังความคิดเห็นของคนรอบข้างเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของนาริรัตน์ กวางขวาง (2561: 64) ได้ศึกษาการบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้นำควรบริหารงานด้วยการใช้หลักของเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุดการบริหารงานบางครั้งผู้บริหารมีประสบการณ์น้อยจึงทำให้ความรู้ในการบริหารงานในด้านต่างยังไม่เพียงพอ จึงทำให้ไม่สามารถ อธิบายลักษณะขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ให้แก่ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

3.2 แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค้การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม พบว่า

3.2.1 ด้านปิโย (นารัก) นายกองค้การบริหารส่วนตำบลควรมีความจริงใจคอยให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นธรรมที่ชัดเจนและจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานมีระบบในการทำงานดีมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ มีความประพฤติปฏิบัติตนที่นารักทั้งการมอบหมายงานแก่บุคลากรให้ทำงานตรงกับความต้องการโดยไม่กระทบทางจิตใจผู้ที่เป็นเพื่อนร่วมงานแบบเป็นกันเอง และทำความเข้าใจนิสัยพื้นฐานแต่ละคนด้านการยิ้มกับทุกคนและปฏิบัติตนแบบความเป็นกัลยาณมิตรธรรมที่ดี เนื่องจากในการบริหารงานของผู้หน้านั้นจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน จะต้องคอยให้กำลังใจ ช่วยเหลืออย่างดียิ่งซึ่งสอดคล้องกับสมพิศ สุขแสน (2556: 27) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกันให้อภัยกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยปกติคนส่วนใหญ่เต็มใจและยินดีที่จะผูกมิตรไมตรีแก่กัน ความสัมพันธ์ในองค์กรจะเป็นเสมือนโซ่ทองคล้องใจซึ่งกันและกัน และจะช่วยผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่มุ่งหมายไว้ และมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า การมีกัลยาณมิตรที่ดีจะทำให้



เกิดรู้สึกอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ทำให้พระสาวกมีความสุขขึ้น มีความอบอุ่นใจ มีความสบายใจ ท่านมีเมตตา ท่านมีลักษณะเป็นปิโย ก็จะมีสุขสบายใจ ชุ่มฉ่ำใจ เหมือนมีเพื่อนดูแลอยู่ตลอดเวลา และธงชัยอุตตมา (2563: 90) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ความคิดเห็นข้อเสนอแนะ และความต้องการเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ควรให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนในการทำงาน ควรยึดหลักศาสนาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีความยุติธรรมในการบังคับบัญชา ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจและสนธิชัย รัชย์บศรี (2560: 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามการ รับรู้ของครูโรงเรียนเครือข่ายที่ 58 สำนักงานเขตบางกอกน้อย พบว่า แนวทางในการพัฒนาผู้นำแบบกัลยาณมิตรด้านเป็นผู้นำรักผู้บริหารควรจะมีส่วนร่วมในการทำงานกับครูส่งเสริมให้ครูทำงานอย่างมีชีวิตชีวาแม้ว่างานนั้นจะน่าเบื่อหน่ายหรือยากต่อการปฏิบัติ เพื่อให้ครูมีความสุขในการทำงาน

3.2.2 ด้านครู (นำเคารพ) นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีความประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นที่ไว้วางใจบุคลากร แสดงความชื่นชมบุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรมรวมถึงมีบุคลิกภาพ และการวางตัวให้ถูกกาลเทศะกับบุคลากร มีเอาใจบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลทุกคนอย่างมีคุณธรรม และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้บุคลากรถามข้อสงสัยด้านกระบวนการบริหาร สอดคล้องกับศึกษาของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า ความนำเคารพคือเป็นบุคคลที่อุดมด้วยปัญญาทั้งทางโลก และทางธรรมอย่างพร้อมมูล จนกระทั่งตระหนักรู้และซาบซึ้งได้ดีว่า อะไรถูกอะไรผิด อะไรดี อะไรชั่ว อะไรควรอะไรไม่ควร อะไรเป็นบุญอะไรเป็นบาป แล้วดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกต้อง ที่เป็นบุญเป็นกุศลอย่างมั่นคงแน่วแน่ ไม่หวั่นไหวต่อความย่ำแย่ของสิ่งแวดล้อมที่ทำให้จิตใจตกต่ำเป็นคนรักความยุติธรรมเป็นที่สุด ไม่ว่าต่อหน้าอย่างไร ลับหลังต้องอย่างนั้น มีความเมตตากรุณาอยู่เป็นนิจกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง คุณสมบัตินี้จะหลอมให้กัลยาณมิตรเป็นที่น่าเคารพของชนทั้งปวง และสนธิชัย รัชย์บศรี (2560: 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามการ รับรู้ของครูโรงเรียนเครือข่ายที่ 58 สำนักงานเขตบางกอกน้อย พบว่า แนวทางในการพัฒนาผู้นำแบบกัลยาณมิตรด้านนำเคารพ ผู้บริหารควรจะเป็นคนรักความยุติธรรมเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณากับครูทุกคนอย่างเท่าเทียม และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

3.2.3 ด้านภาวนิโย (เป็นผู้มีความรู้) นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีความรู้ ความเข้าใจ ความจริงใจและละเว้นกระทำที่เป็นอันตรายต่อด้านการบริหารมีการวางแผนและกำหนด

ทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน เชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลา เป็นแบบอย่างที่ดี ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จ เกี่ยวกับการสอนแสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาการบริหารจัดการในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในเรื่องการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวเองในเรื่องของระเบียบวินัยการปฏิบัติตนนำยกย่องและรู้ทันการเปลี่ยนยุค 4.0 ของสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ ได้เพราะเป็นกระบวนการพัฒนาการมีปฏิสัมพันธ์ที่น่าเลื่อมใสแก่บุคลากรสอดคล้องกับศึกษาของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า ความเจริญใจคือ เป็นแบบอย่างให้เราได้ เราได้ครูอาจารย์เรา ได้ผู้ที่ท่านมีคุณธรรม มีความประพฤติดีงาม เราก็เกิดความรู้สึกที่เรียกว่า จรรโลงใจ มีกำลังใจเห็นแบบอย่าง อยากจะทำตาม ก็ทำให้มีความก้าวหน้าในชีวิต มีพุทธพจน์ที่ตรัสถึงพระภิกษุเถระเป็นที่เจริญใจไว้ว่า เพราะประกอบด้วยธรรม 5 ประการคือ “ไม่กำหนดในสิ่งที่เป็เหตุให้กำหนดไม่ขัดเคือง ในสิ่งที่เป็เหตุให้ขัดเคือง ไม่หลงในสิ่งเป็เหตุให้หลง ไม่โกรธในสิ่งที่เป็เหตุให้โกรธ ไม่มัวเมาในสิ่งที่เป็เหตุให้มัวเมา” หรือ “เป็นผู้ปราศจากราคะ เป็นผู้ปราศจากโทสะ เป็นผู้ปราศจากโมหะ เป็นผู้ไม่ลบหลู่คุณท่าน เป็นผู้ไม่ตีตนเสมอ” สอดคล้องกับการวิจัยของ บุญแสง ชีระภากร (2562: 116) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีความรับผิดชอบต่อสังคม และความซื่อสัตย์ เป็นธรรม และโปร่งใส ในสัดส่วนที่สูงกว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีภาวะผู้นำและแบบปล่อยวาง ตามลำดับ แต่ในมิติของการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานและความมีจริยธรรมและเคารพกฎหมายปรากฏว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีการบริหารงานในมิติเหล่านี้ในสัดส่วนที่สูงกว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีภาวะผู้นำแบบปล่อยวางและแบบชี้แนะ ตามลำดับ สรุปรูปแบบกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีอิทธิพลร่วมกันต่อการบริหารงานในแต่ละมิติ และสนธชัย ระยัยศรี (2560: 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนเครือข่ายที่ 58 สำนักงานเขตบางกอกน้อย พบว่า แนวทางในการพัฒนาผู้นำแบบกัลยาณมิตรด้านนำเทิดทูน ผู้บริหารควรจะอธิบายขั้นตอนและเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้แก่ครูอย่างเป็นรูปธรรม

3.2.4 ด้านวัตถุประสงค์ (ชี้แจงเหตุผล โน้มน้าวใจ) นายกองค์การบริหารส่วนตำบลอธิบายควรแสดงเหตุผลด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ชี้แจงนโยบายด้านต่าง ๆ แก่บุคลากร โดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวยด้วยถ้อยคำอธิบายงานวิชาการที่ทำให้ครูรู้สึกถึงผลที่เกิดขึ้น มีคำกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพ และยินดีอธิบายงานวิชาการ อย่างเต็มใจ ด้วยถ้อยคำสุภาพ ต้องกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานหรือ

การชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเพื่อการกระตุ้นในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้รู้เหตุผล และควรจัดรูปแบบการทำความเข้าใจหรือจัดประชุมแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการซึ่งปัญหา คือ กลุ่มของผู้ฟังที่มีหลายระดับ ผู้บริหารต้องพูดชี้แจงให้ตรงตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สอดคล้องกับศึกษาของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรเป็นเป็นผู้ฉลาดในการใช้ถ้อยคำ นำรับฟัง มีเหตุมีผล มีหลักการ พูดถูกจังหวะ การพูดนี้เป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งซึ่งช่วยให้ผู้ทำหน้าที่กัลยาณมิตรประสบความสำเร็จในการชักนำบุคคลผู้หลงผิด ท้อแท้ หมดกำลังใจ หมดความยินดีในการทำหน้าที่ ให้กลับมีความเห็นถูก มีกำลังใจ เกิดความยินดีที่จะทำหน้าที่นั้นต่อ สอดคล้องกับการวิจัยของวิจิตราภรณ์ ไชยโคตร (2560: 54-55) ได้ศึกษาการประเมินการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลบรบือ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ข้อเสนอแนะในการบริหารงาน ควรมีการสนับสนุนให้บุคคลองค์กรได้เข้าร่วมตรวจสอบการทำงาน ของเทศบาล เพื่อความโปร่งใส รองลงมาคือ ให้มีการจัดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการให้มากกว่านี้ และควรมีการสอบถามความต้องการชุมชนหรือหาประชาพิจารณ์ในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ค้นคว้า และนารีรัตน์ กว่างขวาง (2561: 64) การบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการแก้ไขการบริหารงานโรงเรียนตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวากรุงเทพมหานคร การบริหารงานโรงเรียนผู้บริหารบางคนใช้อำนาจในการบริหารงานมากเกินไป ทำให้เป็นที่เกรงกลัวของผู้อื่น ดัดสันใจโดยใช้อารมณ์ของตนเองมากเกินไป ควรบริหารงานด้วยการใช้หลักของเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุด การบริหารงานบางครั้งผู้บริหารมีประสบการณ์น้อยจึงทำให้ความรู้ในการบริหารงานในด้านต่างยังไม่เพียงพอ จึงทำให้ไม่สามารถอธิบายลักษณะขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ให้แก่ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรศึกษา งานในแต่ละด้านที่ตนเองยังไม่มีเข้าใจเพียงพอให้มากยิ่งขึ้น เพื่อจะได้มอบหมาย อธิบายขั้นตอนการดำเนินงานให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสมชัดเจน รวมถึงแสวงหาความรู้ใหม่ หลักการทำงานเพื่อถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นได้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพและขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และสนธชัย รัชย์ศรี (2560: 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามการ รับรู้ของครูโรงเรียนเครือข่ายที่ 58 สำนักงานเขตบางกอกน้อย พบว่า แนวทางในการพัฒนาผู้นำแบบกัลยาณมิตร ด้านฉลาดพูดแนะนำตักเตือนผู้บริหารควรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เข้าถึงจิตใจของครู และสามารถพูดให้ครูเห็นว่าความไว้วางใจกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้

3.2.5 ด้านวจนกขโม (ไม่โกรธง่าย อดทน) นายองค์การบริหารส่วนตำบลมีความพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีส่วนร่วมบริหารงาน และยินดีรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท

แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหารพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ เพื่อให้การบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ต้องอดทน ต้องยอมรับคำแนะนำที่ดีที่ทำให้เกิดผลและประโยชน์สูงสุด คือ รับฟังทุกฝ่ายเพื่อหาข้อเสนอแนะหรือทางออกที่ดีที่สุดร่วมกัน ควรสร้างเครือข่ายในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรทุกคน และมีความคิดริเริ่มสร้างงานและมุ่งมั่นในการในการสร้างผลงานแก่องค์กร สอดคล้องกับศึกษาของพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2556: 204) ได้กล่าวว่า เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำ คือ วจนักษโม อดทนต่อถ้อยคำคือพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม คำเสนอและวิพากษ์วิจารณ์ อดทนฟังได้ไม่เบื่อ ไม่ฉุนเฉียว พยายามที่จะช่วยชี้แจง จนกระทั่งเกิดความเข้าใจชัดเจนทั้งไม่ท้อถอยและไม่ปล่อยปละ แต่จะเอาใจใส่อดทนต่อการที่จะแนะนำสั่งสอนและสนทนาคำ ระเบียบศรี (2560: 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามการ รับรู้ของครูโรงเรียนเครือข่ายที่ 58 สำนักงานเขตบางกอกน้อย พบว่า แนวทางในการพัฒนาผู้นำแบบกัลยาณมิตร ด้านอดทนต่อถ้อยคำ ผู้บริหารควรจะมี ความสามารถควบคุมอารมณ์ขณะรับฟังหรือถูกซักถาม ยอมรับฟังความคิดเห็นของครูผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผลแม้ว่าความคิดเห็นจะไม่ตรงกันและส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ

3.2.6 ด้านคุณธรรม กต กตตา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย) นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีการเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ล้าลึก ชัดเจนเข้าใจง่าย วิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อนให้เข้าใจได้ ชัดเจนแจ่มแจ้ง มีแนวคิดใหม่ ๆ สามารถอธิบายเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อนให้สามารถเข้าใจได้โดยง่ายและวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ มีความรู้ความสามารถ คิดริเริ่มกล้าหาญและเด็ดขาดในการบริหารและสามารถชี้แจงทุกประเด็นได้ชัดเจนแจ่มแจ้ง มีความยุติธรรมซื่อสัตย์สุจริตใช้ตำแหน่งในการบริหารกับผู้ที่บังคับบัญชาดูญาติในครอบครัว มีเข้าใจสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน สอดคล้องกับศึกษาของพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2556: 204) กล่าวว่า สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อนให้เข้าใจและให้เรียนรู้ เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป กัลยาณมิตรที่มีคุณสมบัติพิเศษที่จะช่วยลูกศิษย์ได้อย่างแท้จริงก็คือ ผู้ที่สามารถทำให้เข้าถึงสิ่งที่ลึกซึ้งให้ยิ่งๆ ขึ้นไป และมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย คือ เป็นผู้ที่สามารถนำให้เข้าถึงสิ่งที่ลึกซึ้งให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไป อันนี้จะเป็นปัจจัยที่ทำให้เราสามารถก้าวหน้าในการปฏิบัติ ถ้าเรื่องลึกซึ้งขึ้นไป ท่านไม่สามารถแนะนำได้เราก็อยู่ในระดับธรรมดา ความก้าวหน้าในการปฏิบัติ ก็ไม่เป็นไปเท่าที่ควรไปไม่ถึงที่สุดจึงจะต้องมีคุณลักษณะข้อที่ คือสามารถที่จะแถลงชี้แจงเรื่องลึกซึ้งได้ด้วย ในที่นี้คง หมายถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับฉันท วิปัสสนา มรรค ผล และนิพพานและสนทนาคำ ระเบียบศรี (2560: 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามการ รับรู้ของครูโรงเรียนเครือข่ายที่ 58 สำนักงานเขตบางกอกน้อย พบว่า แนวทางในการพัฒนาผู้นำ

แบบกัลยาณมิตรด้านแถลงเรื่องที่ลึกถ้าได้ผู้บริหารควรจะสามารถอธิบายยกตัวอย่างประกอบการอธิบายให้เกิดภาพพจน์อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย

3.2.7 ด้านโน จงฐาเน นิโยชเย (มีความเป็นผู้นำ) นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมี อัยาศัยไมตรีที่ดี มีน้ำใจและไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะแก่ผู้ร่วมงาน ด้วยจิตเมตตาที่มีความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นให้การส่งเสริมสนับสนุนใน บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบและมีคุณธรรมและประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับ หลัง ต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีความมั่นคงไม่ฝักใฝ่ไปในทางที่ผิด ต้องเป็นบุคคลที่มีความ เสียสละ ต้องมีความจริงใจ พรารถนาให้ลูกน้องมีการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และไม่ชัก นำบุคลากรของในองค์กรไปในทางที่ผิดศีลธรรมทุกประเภท สอดคล้องกับศึกษาของมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย (2560: 102) ได้กล่าวว่า การมีความเป็นผู้นำ คือ ไม่ชักจูงในสิ่งที่เหลวไหลไร้สาระ หรือ ในทางที่เสียหาย คือ ป้องกันไม่ให้เกิดในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์เกื้อกูล มีคติเป็นทุกข์ ทำให้เกิดความ รู้สึก สบายใจ ปลอดภัยปลอดภัยยิ่งขึ้นมาว่า จะไม่ทำให้เกิดความเสียหาย และเฉออกไปผิดทาง ชักชวนให้ ทำแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลมีคติเป็นสุข ผู้ต้องการประโยชน์จากการได้คบหามิตร พระพุทธองค์ ตรัสว่าควรคบผู้มีคุณสมบัติตามที่กล่าวมา แม้จะถูกขบไล่ก็ควรเข้าไปหา ดังความในพุทธภาษิตที่ตรัส สรุปลไว้ว่า “มิตรเป็นที่รัก เป็นที่เคารพ เป็นที่ยกย่อง เป็นนักรบุด เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำ พุดถ้อยคำ ลึกซึ้งได้ ไม่ชักนำไปใน ฐานะในโลกนี้ ฐานะเหล่านี้มีอยู่ในบุคคลใดบุคคลนั้น จัดว่าเป็นมิตรผู้มุ่ง ประโยชน์ และอนุเคราะห์ ผู้ต้องการจะคบมิตร ควรคบมิตรเช่นนั้นแม้จะถูกขบไล่ก็ตาม” และสนธชัย รัชย์ศรี (2560: 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหาร สถานศึกษาตามการ รับรู้ของครูโรงเรียนเครือข่ายที่ 58 สำนักงานเขตบางกอกน้อย พบว่า แนวทาง ในการพัฒนาผู้นำแบบกัลยาณมิตร ด้านไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมผู้บริหารควรจะทำอย่างไรให้ทำ อย่างนั้นโดยยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณธรรม

#### 4. ข้อเสนอแนะ

##### 4.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากผลการศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค้การบริหาร ส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคามทำให้ผู้วิจัยได้ ข้อเสนอแนะบางประการอันอาจจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนอง เรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ดังนี้

4.1.1 จากผลการวิจัย ด้านปิโย (นารัก) พบว่า นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมี หน้าตา ยิ้มแย้ม แจ่มใสให้กับบุคคลทั่วไปและบุคลากรของหน่วยงานในสังกัด พุดจาอ่อนหวาน มี

ท่าทางเป็นมิตรให้กับบุคคลทั่วไปและบุคลากรของหน่วยงานในสังกัด และเข้าถึงจิตใจให้ความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเองคอยให้กำลังใจ เมื่อบุคคลเกิดความทุกข์ และช่วยแนะนำแนวทางแก้ไข นายกองกลางส่วนตำบลยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางดั่งนั้น นายกองกลางส่วนตำบลควรมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง

4.1.2 จากผลการวิจัย ด้านครุ (นำเคารพ) พบว่า ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นที่ไว้วางใจเคารพและให้เกียรติผู้อื่น และผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และเป็นที่ยอมรับไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ดั่งนั้นนายกองกลางส่วนตำบลควรมีความประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นที่ไว้วางใจบุคลากร แสดงความชื่นชมบุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร

4.1.3 จากผลการวิจัย ด้านภาวนีโย (เป็นผู้มีความรู้) พบว่า ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มองการณ์ไกลยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ดั่งนั้น ผู้บริหารควรมีการบริหารมีการวางแผนและกำหนดทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน เชื่อมมั่น ชื่นชม ภูมิใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลา เป็นแบบอย่างที่ดี ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวกับการสอนแสดงออกทางกาย วาจา อย่างสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ

4.1.4 จากผลการวิจัย ด้านวตฺตา จ (ชี้แจงเหตุผล โน้มน้าวใจ) พบว่ามีการพูดชี้แจงอธิบายข้อปฏิบัติในงานต่าง ๆ ด้วยความสมเหตุสมผลอย่างเหมาะสมยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ดั่งนั้น นายกองกลางส่วนตำบลควรแสดงเหตุผลด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ชี้แจงนโยบายด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวยด้วยถ้อยคำอธิบายงานวิชาการที่ทำให้ครูรู้สึกถึงผลที่เกิดขึ้น มีคำกล่าว “ขอโทษ” หรือ “ขออภัย” เมื่อเกิดให้ข้อมูลผิดพลาดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยคำพูดที่สุภาพและยินดีอธิบายงานวิชาการ อย่างเต็มใจ ด้วยถ้อยคำสุภาพ

4.1.5 จากผลการวิจัย ด้านวจนฺกฺขโม (ไม่โกรธง่าย อดทน) พบว่ามีความอดทนรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และข้อเสนอแนะโดยไม่รู้สึกรำคาญใจ และควรมีความเป็นกลางมีความยุติธรรม ไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชายังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ดั่งนั้น นายกองกลางส่วนตำบลต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท แม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาในการบริหารพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยไม่ย่อท้อ เพื่อให้การบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ต้องอดทน และนายกองกลางส่วนตำบลต้องยอมรับคำแนะนำที่ดีที่ทำให้เกิดผลและประโยชน์สูงสุด คือ รับฟังทุกฝ่ายเพื่อหาข้อเสนอแนะหรือทางออกที่ดีที่สุดร่วมกัน

4.1.6 จากผลการวิจัย ด้านคฺมฺภีรฺณจ กถ กตฺตา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย) พบว่าอธิบายเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายพูดเนื้อหาที่เป็นแก่นหรือสาระสำคัญตลอดจน ชี้ให้เห็นคุณค่าในเชิง

ปฏิบัติในสายงานการ บริหารส่วนต่าบยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่เป็นสาระที่สามารถอธิบายให้ผู้ฟังสามารถเข้าใจได้ง่ายสามารถนำไปปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริงได้ สอดคล้องกับงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรหรือผู้ที่รับฟังที่จะสามารถแก้ไขปัญหาในท้องถิ่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

4.1.7 จากผลการวิจัย ด้านโน ฏฐาเน นิโยชเย (มีความเป็นผู้นำ) พบว่า การทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และยกย่องชมเชย หรือกระตุ้นส่งเสริมเมื่อปฏิบัติหรือทำในสิ่งที่ดี นายกองค้การ บริหารส่วนต่าบยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นนายกองค้การ บริหารส่วนต่าบลมีอธยาศัยไมตรีที่ดี มีน้ำใจและไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย ให้คำแนะนำข้อเสนอแนะแก่ผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตา มีความเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นให้ การส่งเสริมสนับสนุนในบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบและมีคุณธรรมและประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง

#### 4.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่ม คือ

4.2.1 ควรศึกษาบทบาทของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการส่งเสริมและสนับสนุนการประยุกต์ใช้หลักธรรมในทางพุทธศาสนาในการบริหารองค์กร

4.2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ของหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 กับประสิทธิภาพของการบริหารงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดมหาสารคาม

บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กรมการศาสนา. (2553). *การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา.
- กวี วงศ์พุม. (2552). *เทคนิคการสร้างผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: เพลออักษร.
- กานต์สินี จันทน์วิภาติลก. (2550). *การศึกษาวิเคราะห์ระบบวิถีคิดเพื่อการดำเนินชีวิตตามแนวพุทธศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ควรรคิด ชโลธรรังสี. (2552). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสุขภาพจังหวัดอุบลราชธานี*. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จารุวรรณ กมลสินธุ์. (2558). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมนวนคร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- จรรยา คุณมี. (2552). *การสอนวิชาสังคมศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประสานการพิมพ์.
- จุมพล หนิมพานิช. (2557). *ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร*. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งารามวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชลिया ด่านทิพารักษ์. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในศูนย์ป้องกันและควบคุมโรคมะเร็งส่วนภูมิภาค สถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชาญศิลป์ วาสนุญมา. (2556). *แรงจูงใจและความต้องการความสมหวังในชีวิตของการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2555). *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพาวัตติ เมฆสุวรรณค์. (2554). *กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *องค์กรและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย อุดคำ. (2563). *รูปแบบภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธิติพร ตันยโชติ. (2559). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. *วารสารศูนย์บริการวิชาการ*, 14(2), 12-15, เมษายน-มิถุนายน.
- ธีรรัตน์ กิจจาร์ักษ์. (2552). *คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร*. เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.

- เดือน คำดี. (2553). *พุทธปรัชญา*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นาริรัตน์ กว้างขวาง. (2561). *การบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสนา มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2560). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กทม. : ประสานการพิมพ์.
- บุญมี แทนแก้ว. (2551). *จริยธรรมกับชีวิต*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- บุญแสง ชีระภากร. (2562). *ภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประเวศ วะสี. (2553). *ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- ประเวศ วะสี. (2550). *ภาวะผู้นำ : ความเป็นไปในสังคมและวิธีการแก้ไข*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- ปัญญา จันรอด. (2558). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ: เจริญเวฟ-เอ็ดดูเคชั่น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2554). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ผกา สัตยธรรม. (2554). *คุณธรรมครู*. กรุงเทพฯ: พลอยเพลท.
- พงษ์ศักดิ์ ทองพินซัง. (2554). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล*. ศรีสะเกษ: มหาวิทยาลัยศรีสะเกษ.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2553). *ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- พระธรรมปิฎก. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2556). *ธรรมบุญชีวิต*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระคันธสาราภิวังค์. (2556). *พระปริตรธรรม*. กรุงเทพฯ: ไทยรายวัน.
- พระณรงค์ กิตติธโร (เด่น ประเสริฐ). (2559). *การศึกษาเปรียบเทียบปรัชญาการศึกษาของพุทธทาสภิกขุและพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสนมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2551). *หลักการศึกษามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

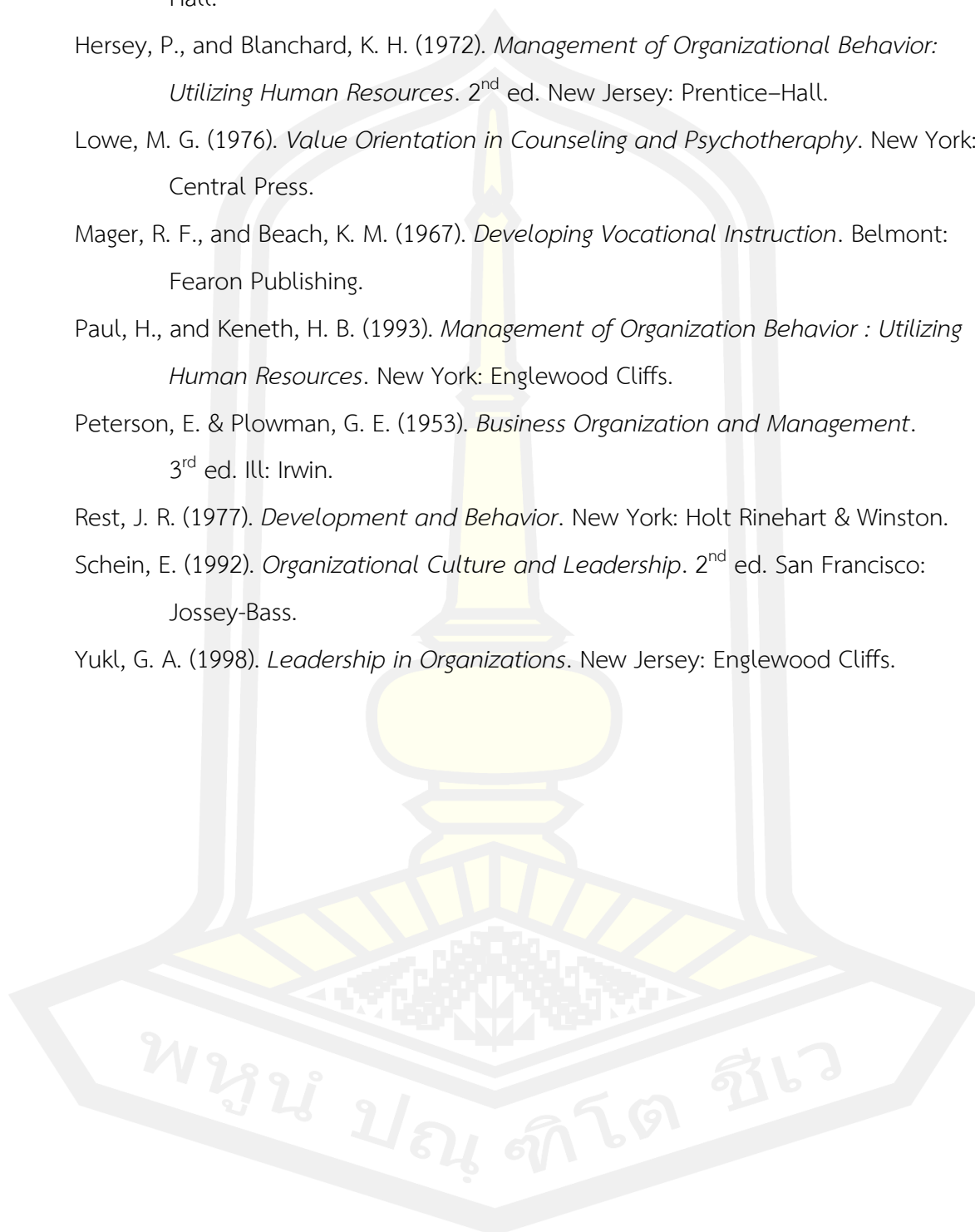
- พระเทพเวที (ประยูร ปยุตโต). (2555). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาสุภวิชัย วิราม. (2555). *การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดเรื่องกัลยาณมิตรตามหลักพุทธจริยศาสตร์ ทศนะของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียนวัดปากน้ำวชิรยา และโรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม. วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล*.
- พระเมธีธรรมาภรณ์. (2561). *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระราชันท์มนี (ปัญญา นันทิกง). (2557). *ความเป็นครูวิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระอุตรคณาธิการ. (2550). *พจนานุกรมบาลี-ไทย ฉบับนักศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พิชาย รัตนดิถ ฌ ฎเก็ด. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธิงค์ บี ยอนด์บูค.
- พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์. (2562). *การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- พลสุข สังข์รุ่ง. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: บี เคอินเตอร์ ปรินท์.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2553). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย เล่ม 4, 8,10,11,12,14,15,20,22,25,29*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มัตลิกา วิลัย. (2560). *คุณลักษณะของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่พึงประสงค์ของประชาชนตำบลบ้านระกาศ อำเภอบางปะ จังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2555). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: เอส. แอนด์. จี. กราฟฟิค.
- ยงยุทธ โพธิ์ทอง. (2556). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2554). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ระเบียบ สมจิตร. (2552). *คุณธรรมสำหรับผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานส่วนกลางของกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ. ปริญญาโทปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*.
- ราเชล เชื่องสุวรรณ. (2553). *มิตร*. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2555. จาก <http://webcache.googleusercontent.com/>.

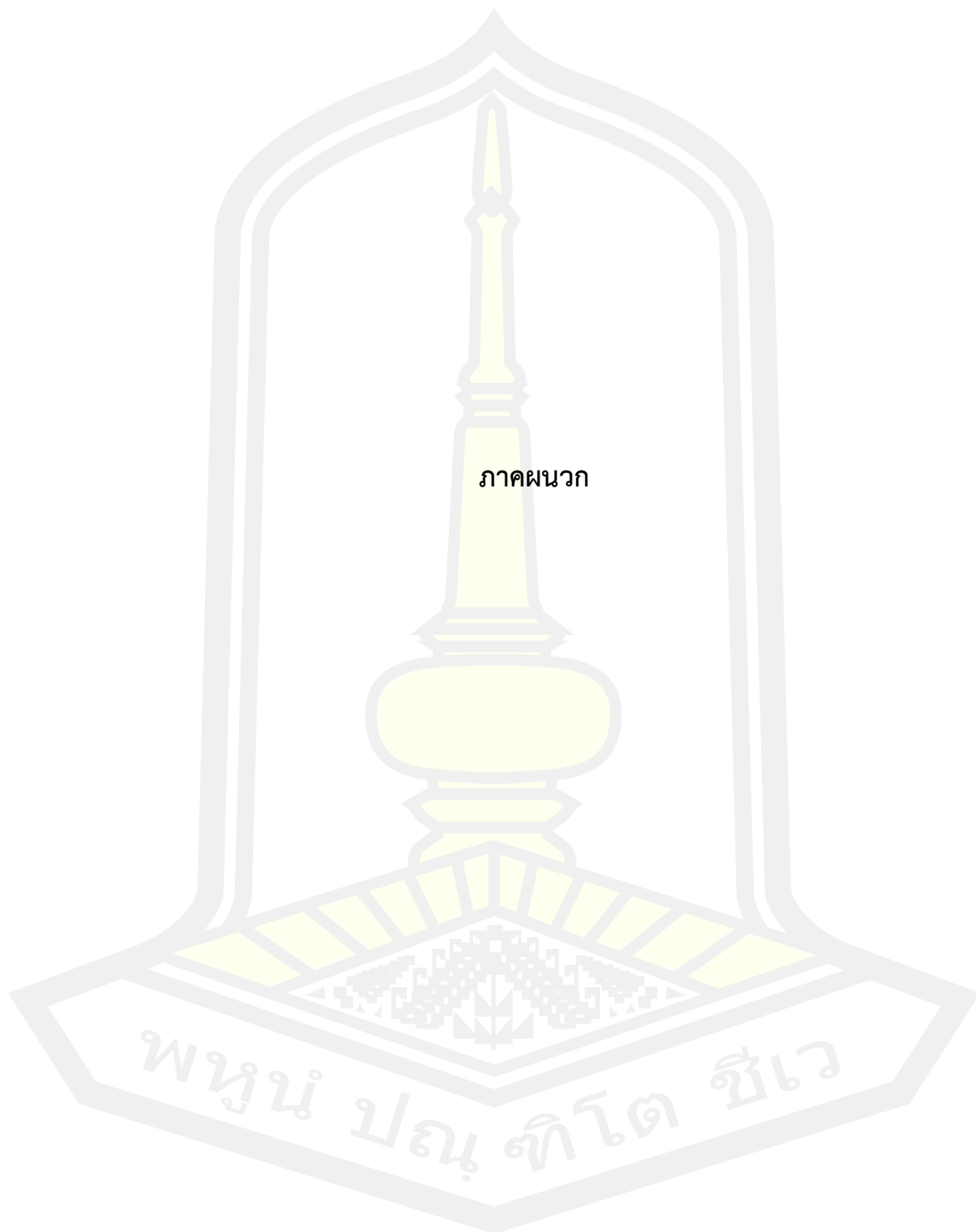
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2552*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชั่น.
- วรินทร์ แก้วคล้าย. (2559). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทิพย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- วารุณี จุฑาจินดาเขต. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นข้าราชการในสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิจิตรภรณ์ ไชยโคตร. (2560). *การประเมินการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาล ตำบลบรบือ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม*. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิเชียร วิทยาอุดม. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *การบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจ*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ. (2557). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา.
- วีระ บำรุงรักษ์. (2551). *ระบบการวัฒนธรรมและคุณภาพมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ: กรมศิลปากร.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2554). *การพัฒนาองค์ความรู้*. กรุงเทพฯ: ซีระป้อมวรรณกรรม.
- ศิริญา สุนทร. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาของค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่*. รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิริพร โอบารธรรมรัตน์. (2556). *การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: ศึกษากรณีบริษัท อติณพ จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภวรรณ รัตน์โอภาส. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร: ศึกษากรณีโรงแรม เอ-วัน เดอะรอยัลครุส พัทยา*. ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ. (2558). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- สนธชัย รัชย์ศรี. (2560). *คุณลักษณะของผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนเครือข่ายที่ 58 สำนักงานเขตบางกอกน้อย*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมคิด บางโม. (2555). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2554). *ยุทธวิธีบริการครองใจลูกค้า*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สมเดช สีแสง. (2552). *คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. พิมพ์ครั้งที่ 4. นครสวรรค์: รีมปิง.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2562). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. มหาสารคาม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมปอง อัญชัยศรี. (2561). *คุณลักษณะผู้นำแบบกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนวัดเขวตฉัตร เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส. (2559). *พระประวัติตรัสเล่า*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2556). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สมพร เทพสิทธิธา. (2554). *บทบาทของผู้สูงอายุในภาวะวิกฤต*. กรุงเทพฯ: สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย.
- สมพิศ สุขแสน. (2556). *เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ การอบรมปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพศึกษานิเทศก์ : การนิเทศผ่าน ICT*. สืบค้นเมื่อ 6 มิถุนายน 2564. จาก <https://bongkotsakorn.wordpress.com>.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. (2554). *วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง : ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- สิริรักษ์ วรรณะพินธุ. (2558). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเกริก.
- สวัสดี ทองมีเพชร. (2561). *ชุดฝึกอบรมวิธีพัฒนาจิต*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สาโรช บัวศรี. (2552). *จริยธรรมศึกษา*. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. (2555). *มิตร*. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2555. จาก [www.kalasin3.go.th/](http://www.kalasin3.go.th/).

- สุชาติ จรประดิษฐ์.(2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายผลิต บริษัท ฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.*
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2559). *เอกสารคำสอนวิชาพฤติกรรมองค์กร. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย.*
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส (1989).*
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2558). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่ สมบูรณ์. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.*
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2558). *การวางแผนและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.*
- สุภชัย เอาะน้อย. (2560). *ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น. รายงาน การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- สุเมธ แก้วทับไส. (2561). *ภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีพนักงานส่วนตำบลจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.*
- สุพัตรา สุภาพ. (2556). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ “เน้นพฤติกรรมมนุษย์”.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมนิมิต.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2550). หน่วยที่ 5 ภาวะผู้นำ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. หน้า 30. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- ไสว มาลาทอง. (2552). *คู่มือการศึกษาจริยธรรมสำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหาร นักการ ปกครองและประชาชนผู้สนใจทั่วไป. กรุงเทพฯ: การศาสนา.*
- องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ. (2564). *แผนพัฒนาสามปี พ.ศ. 2564–2566. มหาสารคาม: องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ.*
- อัมรา เล็กเริงสินธุ์. (2552). *คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.*
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2553). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองการพิมพ์.*
- Bennis, A., and Nanus, B. (1985). *Leaders : The Strategies for Taking Changes.* New York: Harper and Row.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership : Theory and Practice.* New York: The Dryden Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York: McGraw-Hill.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education.* New York: McGraw-Hill.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and Research in Administration.* New York: Macmillan.

- Hellriegel, D. (2001). *The Management of Organizational Behavior*. California: Prentice Hall.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. (1972). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lowe, M. G. (1976). *Value Orientation in Counseling and Psychotherapy*. New York: Central Press.
- Mager, R. F., and Beach, K. M. (1967). *Developing Vocational Instruction*. Belmont: Fearon Publishing.
- Paul, H., and Keneth, H. B. (1993). *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources*. New York: Englewood Cliffs.
- Peterson, E. & Plowman, G. E. (1953). *Business Organization and Management*. 3<sup>rd</sup> ed. Ill: Irwin.
- Rest, J. R. (1977). *Development and Behavior*. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs.

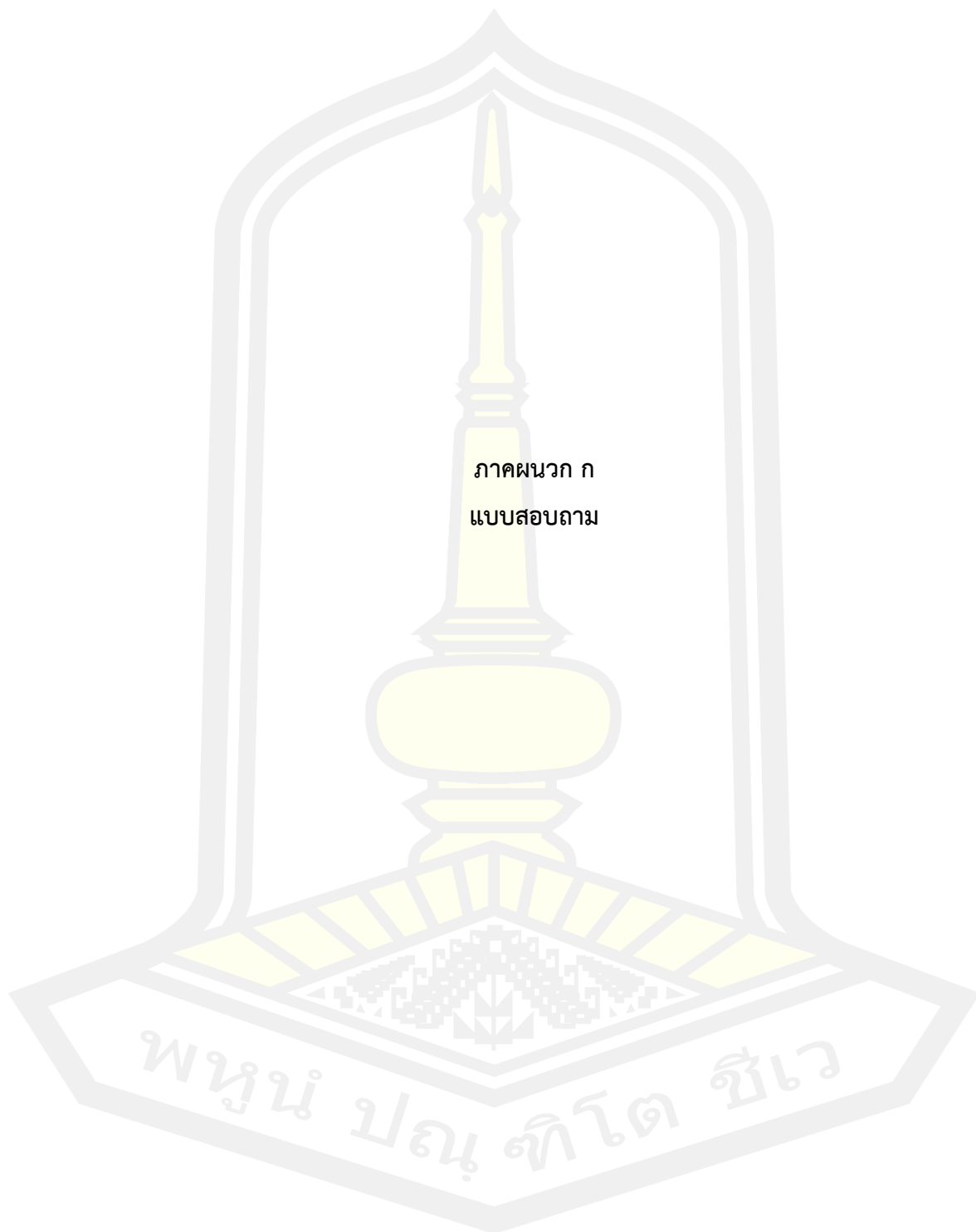




ภาคผนวก

พหุมนุ ปรณุ ทิโต ชีเว





ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

พหุบัณฑิตวิถีสวี

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนอง  
เรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ จัดทำเพื่อทราบความคิดเห็นในการบริหารงานตามหลักธรรม  
กัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก  
จังหวัดมหาสารคาม ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับเลือกเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม กรุณาตอบตามความ  
เป็นจริง และตอบให้ครบทุกข้อ คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัย เพื่อนำผลมาใช้ในการ  
พัฒนาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง

นายอะติศักดิ์ สมบัติคำ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการเมืองการปกครอง

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. เพศ

- ชาย  หญิง

2. อายุ

- 21-30 ปี  31-40 ปี  
 41-50 ปี  51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  อื่น ๆ .....

4. ตำแหน่ง

- กลุ่มเยาวชน  กลุ่มผู้สูงอายุ  
 กลุ่ม อสม.  กลุ่มกำนันผู้ใหญ่บ้าน  
 กลุ่มวิสาหกิจผู้ประกอบการในพื้นที่  
 ประชาชนทั่วไป  ข้าราชการ ลูกจ้างผู้ปฏิบัติงาน

5. รายได้/เดือน

- ต่ำกว่า 7,000 บาท  7,001 - 10,000 บาท  
 10,001 - 12,000 บาท  12,001 บาทขึ้นไป

6. ระยะเวลาในการอยู่ในพื้นที่

- ไม่เกิน 5 ปี  6 - 10 ปี  
 11 - 15 ปี  16 - 20 ปี  
 21 ปีขึ้นไป

พหุ ม ปณ จิ โด ชี เว

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของท่านต่อการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายก  
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

| การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 |  | มาก<br>ที่สุด | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
|---|--|---------------|-----|-------------|------|----------------|
|   |  | 5             | 4   | 3           | 2    | 1              |
|   | <b>ปิโย (นารัก)</b>  |               |     |             |      |                |
| 1.                                      | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลแสดงกิริยา<br>อาการสุภาพเมื่อพบกับบุคคลทั่วไปสร้าง<br>แรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความ<br>ภูมิใจ               |               |     |             |      |                |
| 2.                                      | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าตา ยิ้มแย้ม<br>แจ่มใสให้กับบุคคลทั่วไปและบุคลากรของ<br>หน่วยงานในสังกัด   |               |     |             |      |                |
| 3.                                      | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลพูดจาอ่อนหวาน<br>มีท่าทางเป็นมิตรให้กับบุคคลทั่วไปและบุคลากร<br>ของหน่วยงานในสังกัด                                       |               |     |             |      |                |
| 4.                                      | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความมีอัธยาศัย<br>ที่อ่อนโยน และไม่ลบหลู่ ตูณบุคคลผู้ด้อยกว่าทั้ง<br>ต่อหน้าและลับหลัง                                  |               |     |             |      |                |
| 5.                                      | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเข้าถึง<br>จิตใจให้ความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเองคอยให้<br>กำลังใจ เมื่อบุคคลเกิดความทุกข์ และช่วย<br>แนะนำแนวทางแก้ไข |               |     |             |      |                |
|   | <b>ครุ (นาคเรพ)</b>  |               |     |             |      |                |
| 6.                                      | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความประพฤติ<br>ปฏิบัติที่ดีเป็นที่ไว้วางใจเคารพและให้เกียรติผู้อื่น   |               |     |             |      |                |
| 7.                                      | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลแสดงความชื่น<br>ชมบุคลากรทุกคนตระหนัก แยกแยะ สิ่ง<br>ที่ถูกต้องและสิ่งที่ไม่ถูกต้อง                                       |               |     |             |      |                |

| การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 |   | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|---|---|-----------|-----|---------|------|------------|
|   |   | 5         | 4   | 3       | 2    | 1          |
| 8.                                      | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและเป็นที่ยอมรับไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา                            |           |     |         |      |            |
| 9.                                      | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้เที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่มีความลำเอียง เสมอต้นเสมอปลาย เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร |           |     |         |      |            |
| <b>ภาวินิโย (นำเจริญใจ)</b>             |   |           |     |         |      |            |
| 10.                                     | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความรู้ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  |           |     |         |      |            |
| 11.                                     | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลพัฒนาตนให้เป็นผู้มีความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานในความคิดทันสมัย                     |           |     |         |      |            |
| 12.                                     | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพ                             |           |     |         |      |            |
| 13.                                     | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความรู้ความเข้าใจในงานปฏิบัติตนตามระเบียบขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีในายกย่อง              |           |     |         |      |            |
| 14.                                     | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มองการณ์ไกล   |           |     |         |      |            |
| <b>วตตะ จ (รู้จักพูดให้ได้ผล)</b>       |   |           |     |         |      |            |
| 15.                                     | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีการพูดชี้แจงอธิบายข้อปฏิบัติในงานต่าง ๆ ด้วยความสมเหตุสมผลอย่างเหมาะสม                     |           |     |         |      |            |
| 16.                                     | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีการถ่ายทอดความรู้วิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน  |           |     |         |      |            |

| การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7                         |  | มาก<br>ที่สุด | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
|---|--|---------------|-----|-------------|------|----------------|
|   |  | 5             | 4   | 3           | 2    | 1              |
| 17.   | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีการตักเตือนผู้กระทำความผิดอย่างมีเหตุผล<br>แนะนำ ส่งเสริม ในสิ่งที่เป็นประโยชน์         |               |     |             |      |                |
| 18.   | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลรู้จักพูดให้ได้ผล<br>รู้ว่าในสถานการณ์ไหนและกับใคร ควรพูดอะไร<br>อย่างไร                  |               |     |             |      |                |
| <b>วจนกขโม (ทนต่อถ้อยคำ)</b>                                    |  |               |     |             |      |                |
| 19.   | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลยินดีและพร้อมที่จะ<br>รับฟังคำปรึกษา การซักถามปัญหาอยู่เสมอ                               |               |     |             |      |                |
| 20.   | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความอดทนรับฟัง<br>คำวิพากษ์วิจารณ์และข้อเสนอแนะโดยไม่รู้สึกรำคาญใจ                      |               |     |             |      |                |
| 21.   | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถรับรู้ปัญหา<br>แก้ปัญหาแก้ปัญหานั้น ๆ ด้วยความสุขุมรอบคอบจนสำเร็จ<br>ลุล่วงไปด้วยดี |               |     |             |      |                |
| 22.   | ควรมีความเป็นกลางมีความยุติธรรม ไม่อคติต่อผู้<br>ได้บังคับบัญชา  |               |     |             |      |                |
| <b>คมภีรณจ กถ กตดา (ชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้)</b> |  |               |     |             |      |                |
| 23.   | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลอธิบายเรื่องยากให้<br>เป็นเรื่องง่าย  |               |     |             |      |                |
| 24.   | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถแก้ไขและ<br>แจกแจงรายละเอียดได้อย่างครบถ้วน   |               |     |             |      |                |
| 25.   | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลพูดเนื้อหาที่เป็นแก่นหรือสาระ<br>สำคัญตลอดจนชี้ให้เห็นคุณค่าในเชิงปฏิบัติ                 |               |     |             |      |                |

| การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 |  | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|---|--|-----------|-----|---------|------|------------|
|   |  | 5         | 4   | 3       | 2    | 1          |
|   | โน จฎฐาเน นโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย)  |           |     |         |      |            |
| 26.                                     | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง                                |           |     |         |      |            |
| 27.                                     | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลพูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่มีเบื้องหน้า ไม่มีเบื้องหลัง                     |           |     |         |      |            |
| 28.                                     | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา                           |           |     |         |      |            |
| 29.                                     | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคิดหาวิธี เตือนให้รู้สึกตัวเมื่อเห็นว่ามี ความประพฤติไปในทางที่ไม่ถูกต้อง |           |     |         |      |            |
| 30.                                     | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลยกย่องชมเชยหรือกระตุ้นส่งเสริมเมื่อปฏิบัติหรือทำในสิ่งที่ดี               |           |     |         |      |            |

### ตอนที่ 3 แสดงความคิดเห็น ปัญหาและข้อเสนอแนะ

1. ท่านคิดว่าการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคามขาดหลักศีลธรรมจริยธรรมในเรื่องใดบ้าง อย่างไร

.....

.....

2. ท่านมีข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม อย่างไร

.....

.....

3. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ หรือไม่

.....

.....



ภาคผนวก ข

คำดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

พหุบัณฑิตวิทยาลัย



ตาราง 13 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC) ของแบบสอบถามการบริหารงานตามหลักธรรม  
 กัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ  
 อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

| ข้อ | การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตร<br>ธรรม 7   | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |         | รวม | IOC  |
|-----|---|--------------------------------|---------|---------|-----|------|
|     |   | คนที่ 1                        | คนที่ 2 | คนที่ 3 |     |      |
|     | <b>ปิโย (นารัก)</b>   |                                |         |         |     |      |
| 1.  | ผู้บริหารแสดงกิริยาอาการสุภาพเมื่อพบกับ<br>บุคคลทั่วไปสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้<br>บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ        | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 2.  | ผู้บริหารมีหน้าตา ยิ้มแย้ม แจ่มใสให้กับ<br>บุคคลทั่วไปและบุคลากรของหน่วยงานใน<br>สังกัด                                 | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 3.  | ผู้บริหารพูดจาอ่อนหวาน มีท่าทางเป็นมิตร<br>ให้กับบุคคลทั่วไปและบุคลากรของ<br>หน่วยงานในสังกัด                           | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 4.  | ผู้บริหารมีความมีอัธยาศัยที่อ่อนโยน และไม่<br>ลบหลู่ ตูณบุคคลผู้ด้อยกว่าทั้งต่อหน้าและ<br>ลับหลัง                       | +1                             | 0       | +1      | +2  | 0.67 |
| 5.  | ผู้บริหารเข้าถึงจิตใจให้ความรู้สึกสนิทสนม<br>เป็นกันเองคอยให้กำลังใจเมื่อบุคคลเกิด<br>ความทุกข์ และช่วยแนะนำแนวทางแก้ไข | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
|     | <b>ครุ (นำเคารพ)</b>  |                                |         |         |     |      |
| 6.  | ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นที่<br>ไว้วางใจเคารพและให้เกียรติผู้อื่น  | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 7.  | ผู้บริหารแสดงความชื่นชมบุคลากรทุกคน<br>ตระหนัก แยกแยะ สิ่งที่ต้องและสิ่งที่ไม่<br>ถูกต้อง                               | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 8.  | ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และเป็นที่ยอมรับ<br>ไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา   | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |

ตาราง 13 (ต่อ)

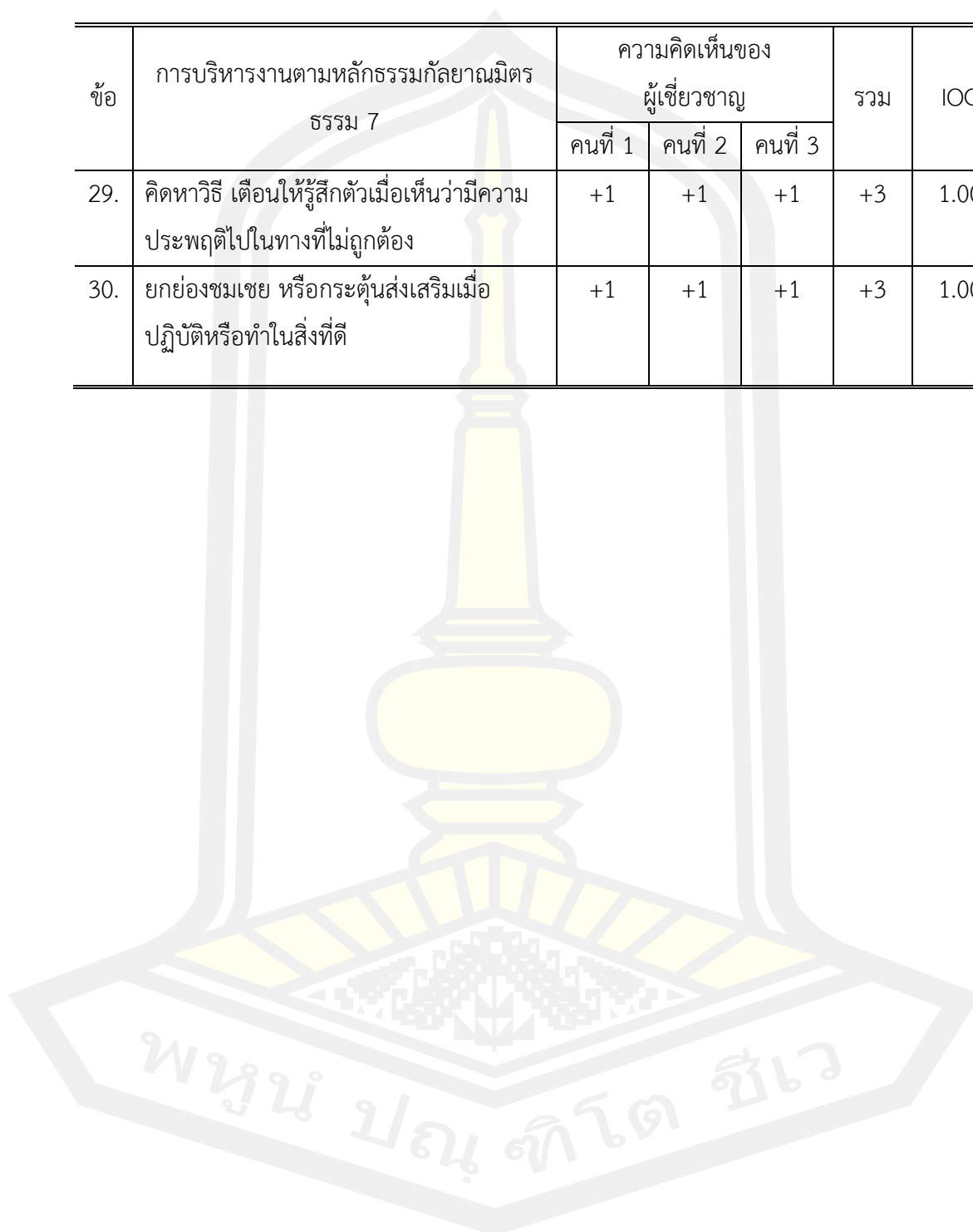
| ข้อ | การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตร<br>ธรรม 7  | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |         | รวม | IOC  |
|-----|--|--------------------------------|---------|---------|-----|------|
|     |  | คนที่ 1                        | คนที่ 2 | คนที่ 3 |     |      |
| 9.  | ผู้บริหารเป็นผู้เที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่มีความลำเอียง เสมอต้นเสมอปลายเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหาร | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
|     | <b>ภาวนีโย (นำเจริญใจ)</b>   |                                |         |         |     |      |
| 10. | มีความรู้ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 11. | พัฒนาตนให้เป็นผู้มีความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานในความคิดทันสมัย                             | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 12. | ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพ                                     | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 13. | มีความรู้ความเข้าใจในงานปฏิบัติตนตามระเบียบขององค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีน่ายกย่อง                       | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 14. | มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มองการณ์ไกล   | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
|     | <b>วตดา จ (รู้จักพูดให้ได้ผล)</b>  |                                |         |         |     |      |
| 15. | มีการพูดชี้แจงอธิบายข้อปฏิบัติในงานต่าง ๆ ด้วยความสมเหตุสมผลอย่างเหมาะสม                             | +1                             | +1      | 0       | +2  | 0.67 |
| 16. | มีการถ่ายทอดความรู้วิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน  | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 17. | มีการตักเตือนผู้กระทำความผิดอย่างมีเหตุผล<br>แนะนำ ส่งเสริม ในสิ่งที่ประโยชน์                        | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 18. | รู้จักพูดให้ได้ผล รู้ว่าในสถานการณ์ไหนและกับใคร ควรพูดอะไร อย่างไร                                   | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ข้อ | การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตร<br>ธรรม 7   | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |         | รวม | IOC  |
|-----|---|--------------------------------|---------|---------|-----|------|
|     |   | คนที่ 1                        | คนที่ 2 | คนที่ 3 |     |      |
|     | <b>วจนกษโม (ทนต่อถ้อยคำ)</b>  |                                |         |         |     |      |
| 19. | ยินดีและพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาการ<br>ซักถามปัญหาอยู่เสมอ  | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 20. | มีความอดทนรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และ<br>ข้อเสนอแนะ โดยไม่รู้สีกรำคาญใจ                                     | 0                              | +1      | +1      | +2  | 0.67 |
| 21. | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถรับรู้<br>ปัญหาแก้ปัญหานั้น ๆ ด้วยความสุ่ม<br>รอบคอบจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 22. | ควรมีความเป็นกลางมีความยุติธรรม ไม่<br>อคติต่อผู้ได้บังคับบัญชา   | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
|     | <b>คมกักรณจ กถ กตดา (ชี้แจงเรื่องล้าลึก<br/>ซับซ้อนให้เข้าใจได้)</b>                                      |                                |         |         |     |      |
| 23. | อธิบายเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย  | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 24. | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถ<br>แก้ไขและแจกแจงรายละเอียดได้อย่าง<br>ครบถ้วน                            | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 25. | พูดเนื้อหาที่เป็นแก่นหรือสาระสำคัญ<br>ตลอดจนชี้ให้เห็นคุณค่าในเชิงปฏิบัติ                                 | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
|     | <b>โน ญฐราเน นियोชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่<br/>เสื่อมเสีย)</b>  |                                |         |         |     |      |
| 26. | เป็นบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง  | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 27. | พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่มีเบื้องหน้า ไม่มี<br>เบื้องหลัง   | +1                             | 0       | +1      | +2  | 0.67 |
| 28. | การทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อ<br>ผู้ได้บังคับบัญชา   | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ข้อ | การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตร<br>ธรรม 7                               | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |         | รวม | IOC  |
|-----|---|--------------------------------|---------|---------|-----|------|
|     |   | คนที่ 1                        | คนที่ 2 | คนที่ 3 |     |      |
| 29. | คิดหาวิธี เตือนให้รู้สึกตัวเมื่อเห็นว่ามี<br>ประพฤติดไปในทางที่ไม่ถูกต้อง | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |
| 30. | ยกย่องชมเชย หรือกระตุ้นส่งเสริมเมื่อ<br>ปฏิบัติหรือทำในสิ่งที่ดี          | +1                             | +1      | +1      | +3  | 1.00 |





ภาคผนวก ค

คำอธิบายจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

พหุบัณฑิตวิชเว

ตาราง 14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของการบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

| ข้อที่ | การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7   | ค่าอำนาจจำแนก (r) |     |
|--------|---|-------------------|-----|
|        | <b>ปิโย (นารัก)</b>   |                   |     |
| 1.     | ผู้บริหารแสดงกิริยาอาการสุภาพเมื่อพบกับบุคคลทั่วไป สร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ | .62               | .94 |
| 2.     | ผู้บริหารมีหน้าตา ยิ้มแย้ม แจ่มใสให้กับบุคคลทั่วไปและบุคลากรของหน่วยงานในสังกัด                           | .61               | .94 |
| 3.     | พูดจาอ่อนหวาน มีท่าทางเป็นมิตรให้กับบุคคลทั่วไปและบุคลากรของหน่วยงานในสังกัด                              | .62               | .94 |
| 4.     | ผู้บริหารมีความมีอัธยาศัยที่อ่อนโยน และไม่ลบหลู่ ดูถูกบุคคลผู้ด้อยกว่าทั้งต่อหน้าและลับหลัง               | .66               | .94 |
| 5.     | เข้าถึงจิตใจให้ความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเองคอยให้กำลังใจ เมื่อบุคคลเกิดความทุกข์ และช่วยแนะนำแนวทางแก้ไข   | .65               | .94 |
|        | <b>ครุ (นาคารพ)</b>   |                   |     |
| 6.     | ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นที่ไว้วางใจเคารพและให้เกียรติผู้อื่น                                | .67               | .94 |
| 7.     | ผู้บริหารแสดงความชื่นชมบุคลากรทุกคนตระหนักแยกแยะ สิ่งที่ถูกต้องและสิ่งที่ไม่ถูกต้อง                       | .58               | .94 |
| 8.     | ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และเป็นที่ยอมรับไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา  | .60               | .94 |
| 9.     | เป็นผู้เที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่มีความลำเอียง เสมอต้นเสมอปลาย   | .70               | .94 |
|        | <b>ภาวนีโย (นาคจริยใจ)</b>  |                   |     |
| 10.    | มีความรู้ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น   | .64               | .94 |

ตาราง 14 (ต่อ)

| ข้อที่ | การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7   | ค่าอำนาจจำแนก (r) |     |
|--------|---|-------------------|-----|
| 11.    | พัฒนาตนให้เป็นผู้มีความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานในความคิดทันสมัย                                      | .77               | .94 |
| 12.    | ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพ  | .70               | .94 |
| 13.    | มีความรู้ความเข้าใจในงานปฏิบัติตนตามระเบียบขององค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีน่ายกย่อง                                | .51               | .94 |
| 14.    | มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มองการณ์ไกล  | .31               | .95 |
| 15.    | <b>วตตะ จ (รู้จักพูดให้ได้ผล)</b><br>มีการพูดชี้แจงอธิบายข้อปฏิบัติในงานต่าง ๆ ด้วยความสมเหตุสมผลอย่างเหมาะสม | .62               | .94 |
| 16.    | มีการถ่ายทอดความรู้วิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน   | .58               | .94 |
| 17.    | มีการตักเตือนผู้กระทำความผิดอย่างมีเหตุผลแนะนำ ส่งเสริม ในสิ่งที่เป็นประโยชน์                                 | .47               | .95 |
| 18.    | รู้จักพูดให้ได้ผล รู้ว่าในสถานการณ์ไหนและกับใคร ควรพูดอะไร อย่างไร  | .37               | .95 |
| 19.    | <b>วจนกขโม (ทนต่อถ้อยคำ)</b><br>ยินดีและพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา การซักถามปัญหาอยู่เสมอ                       | .57               | .94 |
| 20.    | มีความอดทนรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และข้อเสนอแนะ โดยไม่รู้สึกรำคาญใจ   | .58               | .94 |
| 21.    | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถรับรู้ปัญหาแก้ปัญหานั้น ๆ ด้วยความสุ่มรอบคอบจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี             | .65               | .94 |
| 22.    | ควรมีความเป็นกลางมีความยุติธรรม ไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา   | .53               | .94 |

ตาราง 14 (ต่อ)

| ข้อที่ | การบริหารงานตามหลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7                                   | ค่าอำนาจจำแนก (r) |     |
|--------|---|-------------------|-----|
|        | <b>คมภีรณจ กถ กตตา (ชี้แจงเรื่องล้าลึก ชับซ้อนให้เข้าใจได้)</b>           |                   |     |
| 23.    | อธิบายเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย  | .52               | .94 |
| 24.    | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถแก้ไขและแจกแจงรายละเอียดได้อย่างครบถ้วน    | .56               | .94 |
| 25.    | พูดเนื้อหาที่เป็นแก่นหรือสาระสำคัญตลอดจนชี้ให้เห็นคุณค่าในเชิงปฏิบัติ     | .61               | .94 |
|        | <b>โน จฏฐาเน นโยชเย (ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย)</b>                    |                   |     |
| 26.    | เป็นบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง                                | .60               | .94 |
| 27.    | พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่มีเบื้องหน้า ไม่มีเบื้องหลัง                     | .62               | .94 |
| 28.    | การทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา                           | .65               | .94 |
| 29.    | คิดหาวิธี เตือนให้รู้สึกตัวเมื่อเห็นว่ามี ความประพฤติไปในทางที่ไม่ถูกต้อง | .64               | .94 |
| 30.    | ยกย่องชมเชย หรือกระตุ้นส่งเสริมเมื่อปฏิบัติหรือทำในสิ่งที่ดี              | .67               | .94 |

ค่าความเชื่อมั่น (Alpha) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .94





## ประวัติผู้เขียน

|                      |  |
|----------------------|--|
| ชื่อ                 | พันจ่าเอกอะดิสศักดิ์ สมบัติคำ  |
| วันเกิด              | วันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2516   |
| สถานที่เกิด          | อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม  |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน  | บ้านเลขที่ 10 หมู่ที่ 9 บ้านโคกล่าม ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก<br>จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44170   |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน | สมาชิกสภาจังหวัดมหาสารคาม  |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | องค์การบริหารส่วนจังหวัด 123 ถนนถีนานนท์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง<br>จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000  |
| ประวัติการศึกษา      | พ.ศ. 2529 ประถมศึกษาตอนปลาย (ป.6)<br>โรงเรียนบ้านนางเลิ้งโคกล่าม ตำบลหนองเรือ<br>อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม<br>พ.ศ. 2536 มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6)<br>โรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์ ตำบลนาเชือก<br>อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม<br>พ.ศ. 2549 ปริญญารัฐศาสตรบัณฑิต (ร.บ.)<br>สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง<br>พ.ศ. 2565 ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.)<br>สาขาวิชาการเมืองการปกครอง<br>มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| ทุนวิจัย             | ทุนอุดหนุนงานวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาจาก<br>งบประมาณเงินรายได้ของวิทยาลัยการเมืองการปกครอง ประจำปี 2565   |