


การวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ปองขวัญ จองไพจิตรสกุล

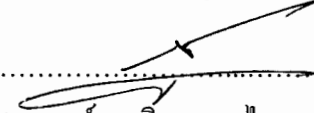
คุณูปการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา  
สิงหาคม 2559  
ลิขสิทธิ์นี้เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุษฎีนิพนธ์ของ ปองขวัญ จองไพจิตรสกุล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์

  
..... ประธาน

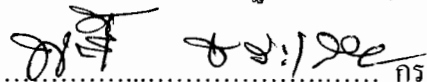
(อาจารย์ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.กิจชูเชต ไกรवास)


คณะกรรมการสอบปากเปล่า

  
..... ประธาน

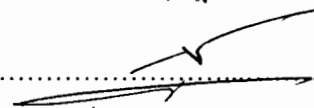
(รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐนัตรานนท์)

  
..... กรรมการ

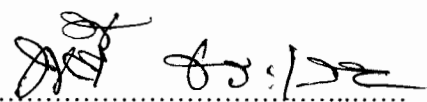
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนี ธารเสนา)

  
..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.กิจชูเชต ไกรवास)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนี ธารเสนา)

วันที่..... 04 ส.ค. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐนัตรานนท์ ประธานกรรมการสอบ ดร.กฤษณา นันทเพ็ชร ดร.กิจฐเชต ไกรवास อาจารย์ที่ปรึกษาคุณฉันทิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนีธ์ ธารเสนา ที่ให้คำปรึกษาความช่วยเหลือทั้งในด้านคำแนะนำเชิงวิชาการ แนวทางในการวิเคราะห์ และแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนรวมทั้งติดตาม และให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐนัตรานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร.ประกาศ ปิ่นตกแต่ง, รองศาสตราจารย์ ดร. สุพจน์ บุญวิเศษ รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ เดียววิเศษ และ ดร.ณัฐภัทร ธีรารังค์กุล ที่รับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานองค์การส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือที่เสียสละเวลา และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ที่เป็นกำลังใจ และสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ และขอขอบคุณเพื่อนนิสิตในหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 5 มหาวิทยาลัยบูรพา โดยเฉพาะ คุณปิยะนุช เรืองโพน ที่คอยกระตุ้นและให้ความช่วยเหลือมากมายแก่ข้าพเจ้า

ท้ายนี้ขอขอบความสำเร็จให้แก่คุณพ่อทิพากร และคุณแม่อำไพ จองไพจิตรสกุล ที่เห็นความสำคัญของการศึกษาคอยสนับสนุนส่งเสริมให้มีโอกาส ช่วยเหลือเป็นแรงผลักดันเสมอมา

ปองขวัญ จองไพจิตรสกุล

55810218: สาขาวิชา: รัฐประศาสนศาสตร์; ปร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คำสำคัญ: พลังอำนาจ/ การปฏิบัติงาน/ องค์การบริหารส่วนตำบล

ปองขวัญ จงไพจิตรสกุล: การวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน  
(THE ANALYSIS OF WORK EMPOWERMENT MODEL AMONG OFFICERS WORKING  
FOR SUB-DISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN THE UPPER NORTH OF  
THAILAND) คณะกรรมการควบคุมคณานิพนธ์: กฤษฏา นันทเพ็ชร, ปร.ด., กิจฐเขต ไกรवास,  
ปร.ด. 282 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษา 1) พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 2) ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี พ.ศ. 2556 และรางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ จำนวน 156 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละ 1 คน และพนักงานประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบการแจกแจงปกติ การทดสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรอิสระ (Kolmogorov-smirnov Z test) การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural equation model: SEM) และการวิจัยเชิงคุณภาพได้นำข้อมูลที่ได้อธิบายผลและอภิปรายผลทำการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ผลการศึกษาพบว่า พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนในภาพรวมในระดับมาก โดยมีพลังอำนาจในการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน เป็นอันดับแรก

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันต่อองค์กรเป็นอันดับแรก

ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้ตัวแปรที่มีอิทธิพลในทิศทางเดียวกันกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ การสร้างทีมงาน

และรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ลักษณะงาน ผลการปฏิบัติงาน และ 2) การสร้างทีมงาน (Team building) ประกอบด้วย การบังคับบัญชา กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม

55810218: MAJOR: PUBLIC ADMINISTRATION; Ph.D. (PUBLIC  
ADMINISTRATION)

KEY WORDS: EMPOWERMENT/ WORKING/ SUB-DISTRICT ADMINISTRATIVE  
ORGANIZATION

PONGKWAN JONGPAIJITSAKUL: THE ANALYSIS OF WORK  
EMPOWERMENT MODEL AMONG OFFICERS WORKING FOR SUB-DISTRICT  
ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN THE UPPER NORTH OF THAILAND.  
ADVISORY COMMITTEE: KRISDA NANTAPETCH, Ph.D., KITTACHET KRIVART, Ph.D.  
282 P. 2016.

The purpose of this research study was threefold. First, it aimed at investigating work empowerment model among employees working for sub-district administrative organizations located in the upper northern part of Thailand. Also, this study attempted to examine factors enhancing work empowerment among these workers. Thirdly, this study focused on investigating the relationship between factors fostering work empowerment and the employee empowerment in working for sub-district administrative organizations located in the upper northern part of Thailand. The population participating in this study was 156 officers working for local administrative organizations that were awarded the first prize in administration in 2013 and were offered King Prajadhipok Institute Award in 2013. The data were collected by a questionnaire. Also, to collect the data qualitatively, there were 20 key informants participating in this study. They were Chief Administrators and permanent officers from each sub-district administrative organization. The interviewing technique was used to collect qualitative data. To analyze the collected data, the statistical tests included percentage, frequency, means, standard deviation, Kolmogorov-smirnov Z test were operated. Also, the tests of pearson product-moment correlation coefficient, Multiple regression analysis, and Structural equation model were administered. The data collected qualitatively were summarized and discussed. Also, the model of work empowerment among officers working for sub-district administrative organizations located in the upper northern part of Thailand was analyzed.

The results of the study revealed that the level of work empowerment among officers working for sub-district administrative organizations located in the upper northern part of Thailand was found at a high level. Specifically, the aspect of work empowerment in relation to the participation in learning process and community activities was rated at the highest level.

In addition, it was shown that factors enhancing work empowerment among employees working for sub-district administrative organizations located in the upper northern part of Thailand was found at a high level. The enhancing factor related to organizational engagement was rated the highest.

Furthermore, the relationships were found among variables. The factor influencing and enhancing work empowerment that was rated the highest was organizational engagement, followed by the factor related to team building

Finally, the model of work empowerment among officers working for sub-district administrative organizations located in the upper northern part of Thailand comprised two aspects, namely organizational engagement and team building. Regarding the organizational engagement, it consisted of corporate culture with creativity, type of work, and work performance. Pertaining to team building, it included supervision and group learning process.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ปรากฏการณ์และความสำคัญของเรื่อง .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
สมมติฐานการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการศึกษา .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	13
กรอบความคิดในการวิจัย .....	13
2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงาน .....	19
แนวคิดการบริหารราชการแผ่นดิน .....	48
แนวคิดการกระจายอำนาจ .....	53
แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น .....	56
องค์การบริหารส่วนตำบล .....	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	78
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
ประชากร .....	84
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	89
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....	91
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	93



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ .....	93
การนำเสนอผลการวิจัย.....	95
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	113
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มเป้าหมายการวิจัย.....	113
ตอนที่ 2 ผลการศึกษา.....	116
ตอนที่ 3 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน .....	188
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	209
สรุปผลการวิจัย.....	210
อภิปรายผล .....	217
ข้อเสนอแนะ.....	231
บรรณานุกรม.....	236
ภาคผนวก .....	245
ภาคผนวก ก .....	246
ภาคผนวก ข .....	267
ภาคผนวก ค .....	269
ภาคผนวก ง.....	272
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	282

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีและรางวัลพระปกเกล้า.....	84
2	สรุประเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ในการศึกษา.....	96
3	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	114
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวมประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านความเชื่อมั่นของบุคคล ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน .....	117
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านความเชื่อมั่นของบุคคล .....	118
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจ .....	123
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน.....	129
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวม.....	132
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านการบังคับบัญชา.....	134
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์.....	139

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือ ตอนบน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ..... 146
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือ ตอนบน ด้านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ..... 151
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือ ตอนบน ด้านการสร้างทีมงาน ..... 159
14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือ ตอนบน ด้านลักษณะงาน ..... 165
15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือ ตอนบน ด้านผลการปฏิบัติงาน ..... 170
16	ผลการทดสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรอิสระ ..... 180
17	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ..... 181
18	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการทำนายปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ..... 182
19	ค่าดัชนีและค่าสถิติในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐาน ..... 185
20	อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดล ..... 186

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แผนที่ภาคเหนือตอนบนและการแบ่งกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน .....	8
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	17
3	โครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน .....	50
4	โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล .....	68
5	โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ ภาคเหนือตอนบน .....	184
6	รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน E. T. Model.....	204
7	รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน E. T. Model.....	227

# บทที่ 1

## บทนำ

### ปรากฏการณ์และความสำคัญของเรื่อง

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งของประเทศไทย ที่ได้รับการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546) โดยวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเพื่อกระจายอำนาจการปกครอง (Decentralization) ให้ประชาชนในท้องถิ่นระดับตำบลซึ่งเป็นเขตชนบทอันเป็นพื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศไทย ได้มีโอกาสเรียนรู้การแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของตนเองโดยการเข้าไปมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง (Political participation) หรือที่เรียกว่าการปกครองตนเอง (Local self government) ตามระบอบประชาธิปไตยนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนในชนบทมากที่สุด (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2540, หน้า 3) การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นกลไกในการกระจายอำนาจให้แก่ประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริง ประชาชนมีส่วนร่วมในการเลือกตั้งตัวแทนของประชาชนในพื้นที่ที่มีการบริหารงานหรือดำเนินงาน โดยประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดทิศทางและวางแผนพัฒนาตำบล มีการกำกับดูแลและตรวจสอบการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว องค์การบริหารส่วนตำบลก็ย่อมสามารถตอบสนองความต้องการในการแก้ไขปัญหาของหมู่บ้าน ตำบล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะเห็นได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นที่มีความสำคัญยิ่งในฐานะที่เป็นองค์กรที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการกระจายอำนาจของรัฐในการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ในระดับรากหญ้า องค์การบริหารส่วนตำบลจึงมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการนโยบายนโยบายและการกระจายอำนาจไปปฏิบัติ เพราะถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลไม่สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับการถ่ายโอนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่มีความเข้มแข็งแล้ว การกระจายอำนาจจากส่วนการจะไม่บังเกิดผล

นับตั้งแต่ที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้ได้ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายประการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

ดังจะเห็นได้จากกระบวนการกระจายอำนาจได้เริ่มต้นขึ้นและดำเนินไปอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการปกครองท้องถิ่นของไทยในช่วงหลังปี พ.ศ. 2540 เป็นการปกครองท้องถิ่นในยุคใหม่ ซึ่งมีความแตกต่างไปจากการปกครองท้องถิ่นในช่วงก่อนหน้านั้น โดยการปกครองท้องถิ่นในยุคใหม่เป็นการปกครองท้องถิ่นที่มีความเป็นอิสระ และเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

พระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542 ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 116 ตอนที่ 40 ก. ลงวันที่ 20 พฤษภาคม 2542 ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ประกอบด้วย 1) ฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล หมู่บ้านละ 2 คน ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนตำแหน่งละ 1 คน โดยมีอำนาจหน้าที่ทางด้านนิติบัญญัติ 2) ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย นายกององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน รองนายกององค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน และเลขานุการนายกององค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน มีอำนาจหน้าที่ทางการบริหาร และ 3) ฝ่ายราชการประจำ คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง และพนักงานส่วนตำบลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการในตำแหน่ง โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือจากเงินงบประมาณหมวดเงินอุดหนุนของรัฐบาล

แม้การปกครองท้องถิ่นของไทยภายหลังปี พ.ศ. 2540 จะมีความเป็นอิสระ และเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นกว่าในอดีต แต่นั่นก็มิได้หมายความว่าในการดำเนินนโยบายด้านการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะไม่มีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้น ในทางกลับกัน อาจกล่าวได้ว่าในกระบวนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกลับต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ นานัปการ การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของชุมชนระดับหมู่บ้าน ตำบล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การบริหารส่วนตำบลประสบกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานมากมาย (โกวิท พวงงาม, 2543, หน้า 186-188) ซึ่งมีประเด็นปัญหา ดังนี้

ปัญหาจากเงื่อนไขการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล โดยอาศัยเงื่อนไขตามรายได้เพียงอย่างเดียว ในเรื่องพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนมาก ไม่มีสภาพเป็นชุมชนทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลได้ รวมทั้งจำนวนหมู่บ้านที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไป ส่งผลต่อจำนวนสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลทำให้ไม่สามารถจัดโครงสร้างการทำงานได้

ปัญหาอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมายสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 กำหนดไว้กว้างขวางไม่ชัดเจน โดยไม่คำนึงถึงฐานะ การคลัง และขีดความสามารถทางการบริหาร รวมทั้งการกำเนิกิจกรรมที่มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมสาธารณะ ด้านกายภาพ และโครงสร้างพื้นฐานหลัก

ปัญหาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะกรรมการบริหารยังไม่เข้าในบทบาท อำนาจหน้าที่รวมทั้งขาดทักษะและคู่มือที่จะแนะนำการทำงานตามอำนาจหน้าที่ที่เป็นรูปธรรม พนักงานส่วนตำบลขาดการศึกษาระเบียบ กฎหมาย และขาดประสบการณ์การทำงาน

ปัญหาด้านการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนใหญ่ยังต้องพึ่งพาเงินอุดหนุนจากรัฐบาล รายได้ยังไม่เพียงพอต่อภารกิจที่กฎหมายกำหนดไว้ เนื่องจากขีดความสามารถในการจัดเก็บรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลต่ำ เพราะไม่มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ และความรู้ในเรื่องดังกล่าว

ปัญหาด้านการขาดทักษะในการบริหาร ภายใต้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่มีมาก ยุ่งยาก ซับซ้อน จนบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่สามารถสร้างความเข้าใจกับกระเบื้องต่าง ๆ ได้ เป็นเหตุให้การปฏิบัติงานมีความบกพร่องและผิดกฎหมาย โดยเฉพาะเรื่องการเงินการบัญชี การพัสดุ และองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจการแบ่งแยกบทบาทและภารกิจระหว่างสภาองค์การบริหารส่วนตำบลกับคณะกรรมการการบริหาร ทำให้แต่ละฝ่ายไม่ปฏิบัติตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน ซึ่งเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล

เมื่อพิจารณาถึงปัญหาดังกล่าว เห็นได้ว่าปัญหาทุก ๆ ด้านล้วนเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานทั้งสิ้น ถือเป็นปัญหาสำคัญ เพราะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความสำคัญที่จะส่งผลสำเร็จหรือล้มเหลวในภาพรวมขององค์กรเนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลไม่ว่าขนาดเล็ก หรือว่าขนาดใหญ่ จะประกอบไปด้วยบุคลากร 3 กลุ่ม ได้แก่ บุคลากรฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบล บุคลากรฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล และบุคลากรฝ่ายผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งก็คือพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่ดูแลรักษาประโยชน์สาธารณะหรือเป็นฝ่ายปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญที่จะนำนโยบายของผู้บริหารไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในการพัฒนาท้องถิ่น ให้ความเจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากองค์การขาดซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่สามารถที่จะบริหารบุคลากรภายในองค์การของตนให้ปฏิบัติตามได้แล้วการบริหารองค์การก็ไม่สามารถที่จะบรรลุยังเป้าหมายที่วางไว้

ได้ความสำคัญในการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าว ๆ มีความแตกต่างกันออกไปตามบทบาทหน้าที่ แต่เป้าหมายของการปฏิบัติงานนั้นมีส่วนร่วม คือ ความสำเร็จขององค์กร ผลงานจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลกรทั้ง 3 กลุ่มนี้ ลักษณะต่าง ๆ ของพวกเขาที่ปรากฏออกมา จะบ่งบอกถึงพฤติกรรมการทำงานขององค์กร นั้นหากองค์กรมีการปฏิบัติงานที่ดี มีคุณภาพ ย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนในที่สุด

ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่จะต้องยึดถือประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ จะต้องมีความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ปรับปรุงการทำงานขององค์กรในทุกหน่วยงานให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนเข้าถึงได้สะดวก มีมนุษยสัมพันธ์ทุ่มเทเอาใจใส่ให้กับงานบริการประชาชน โดยอาศัยการทำงานเป็นทีม ต่อต้านความเบื่อหน่าย ก็จะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ ต้องประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสาร เทคนิค วิชาการระหว่างบุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนั้น จะต้องมีการพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรที่ทันสมัยต่อไป การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน (Empowerment) จึงเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะบุคลากรในองค์กรจัดได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปรับตัวขององค์กร เพราะเป็นปัจจัยเริ่มต้นของการบริหารจัดการ โดยที่บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการจัดสรรและจัดการทรัพยากรอีก 3 ประการ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หากบุคลากรมีพลังอำนาจในการปฏิบัติ จะสามารถขับเคลื่อนองค์กร ให้เกิดความความก้าวหน้าและการปฏิบัติงานจะสำเร็จลุล่วง

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรมีแนวคิดพื้นฐานสืบเนื่องมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกการจูงใจ (Lashley, 1997, p. 138) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะเป็นองค์การ เพื่อเสริมสร้างการกระทำสิ่งทีเกินกว่ากำลังคนคนเดียวจะทำได้ จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานด้านจูงใจ บุคคลมีพลังอำนาจที่เป็นพลังความสามารถที่ต้องการแสดงออกให้ปรากฏในทางใดทางหนึ่ง ความต้องการแสดงออกซึ่งความสามารถนี้เป็นเหตุจูงใจภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคคล (Muchinsky, 2000, p. 414) นอกจากนี้ บุคคลยังมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพ ปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงานทุก ๆ ด้าน ต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและต้องการจะตอบสนองในทางสร้างสรรค์ในการทำงานที่จะทำให้เกิด



ประโยชน์ (Sergiovanni & Starratt, 1998, p. 85) ซึ่งเท่ากับว่าบุคคลต่างต้องการเป็นผู้มีพลังอำนาจในการทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานนั้นเป็นการกระทำในรูปแบบต่าง ๆ ที่มุ่งพัฒนาให้เกิดความสามารถมีประสิทธิภาพแก่บุคคลให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์

ที่ผ่านมากรมการปกครองได้กำหนดนโยบายเน้นหนักไว้ว่า (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2557) จะส่งเสริมและสนับสนุนการกำกับดูแลการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละที่ยังต้องการแนวทางในการบริหารและแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดเป็นรูปธรรมและเกิดประโยชน์แก่ประชาชนให้มากที่สุด ในเขตพื้นที่ภาคเหนือมีจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบล โดยแต่ละจังหวัดมีองค์การบริหารส่วนตำบลดังนี้ จังหวัดเชียงใหม่ 103 แห่ง จังหวัดเชียงราย 78 แห่ง จังหวัดพะเยา 36 แห่ง จังหวัดแพร่ 58 แห่ง จังหวัดแม่ฮ่องสอน 42 แห่ง จังหวัดลำปาง 61 แห่ง จังหวัดลำพูน 19 แห่ง และจังหวัดน่านจำนวน 82 แห่ง รวมทั้งหมด 479 เมื่อพิจารณาการเข้าร่วมประกวดรางวัลที่เกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปี พ.ศ. 2556 ที่ผ่านมา คือ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี พ.ศ. 2556 ประกอบด้วย 1) ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ 2) ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทา อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ องค์การบริหารส่วนตำบลหัวฮ้อย อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย องค์การบริหารส่วนตำบลนาเหนือ อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอป่าข่อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 3) ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งยาว อำเภอป่าข่อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน องค์การบริหารส่วนตำบลร่องหัวแดง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ และรางวัลพระปกเกล้า สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556 ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ 1) องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย และ 2) องค์การบริหารส่วนตำบลสัน อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน และด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ จำนวน 1 แห่ง คือ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่พริก อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย ส่วนด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม ไม่มีองค์การบริหารส่วนตำบลใดในภาคเหนือตอนบนได้รับรางวัล ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่น้อยเมื่อเทียบกับจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี

ในภาคเหนือตอนบนทั้งหมด 479 แห่ง เมื่อพิจารณาแล้วทำให้เกิดคำถามว่า ควรจะมีแนวทางอย่างไร ในการแก้ปัญหาพัฒนาและส่งเสริมการสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างไร

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยมีแนวคิดที่สิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล และเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งนี้ หากพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลต่างก็มีพลังอำนาจในการที่จะขับเคลื่อนในการปฏิบัติงาน จะทำงานเต็มความสามารถ เต็มกำลัง ด้วยความเต็มใจมีความมุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุด มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความภาคภูมิใจต่อองค์กร ซึ่งแน่นอนว่าจะส่งผลให้กับองค์การบริหารส่วนตำบลและก่อประโยชน์ให้กับประชาชนอย่างเต็มที่ด้วยเช่นกัน

ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจเกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องแบบครบวงจรในองค์กร เมื่อศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งไม่มีรูปแบบการเสริมสร้าง พลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลแต่อย่างใด มีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล และแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานเหล่านั้น โดยเร็ว เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความเจริญของตำบลและเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ให้มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสมต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

### สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน มีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. การบังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน
2. วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน
3. ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน
4. กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน
5. การสร้างทีมงานมีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน
6. ลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน
7. ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

### **ขอบเขตของการศึกษา**

การวิจัยการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย แพร่ น่าน พะเยา แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน ที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี และรางวัลพระปกเกล้า ปี พ.ศ. 2556 จำนวน 10 แห่ง



ภาพที่ 1 แผนที่ภาคเหนือตอนบนและการแบ่งกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน (กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 5, 2559)

## 2. ขอบเขตด้านประชากร

2.1 การวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative research) ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี พ.ศ. 2556 และรางวัลพระปกเกล้า สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556 รวมทั้งสิ้น 156 คน

2.2 การวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนแห่งละ 1 คน และพนักงานประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลแห่งละ 1 คน ขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี พ.ศ. 2556 ประกอบด้วย 1) ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ 2) ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทา อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยอ้อ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย องค์การบริหารส่วนตำบลนาเกลือ อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอป่าข่อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 3) ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งยาว อำเภอป่าข่อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน องค์การบริหาร

ส่วนตำบลร่องหัวแดง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ และรางวัลพระปกเกล้า สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556 ด้านความโปร่งใส และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ 1) องค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย และ 2) องค์กรบริหารส่วนตำบลสัน อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน และด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ จำนวน 1 แห่ง คือ องค์กรบริหารส่วนตำบลแม่พริก อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย รวมทั้งสิ้น 10 แห่ง จำนวน 20 คน

### 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรการบริหารส่วนตำบล: ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยแบบผสมผสาน คือการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีดังนี้

#### 3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพลังอำนาจ

ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรการบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยการวัดความเชื่อมั่นของบุคคล (Self-esteem) ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ (Self-efficiency in decision-making) และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน และศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรการบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยมีตัวแปร 7 ตัวแปร ที่คาดว่าจะมีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล คือ 1) ตัวแปรด้านการบังคับบัญชา 2) ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ 3) ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร 4) ตัวแปรด้านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม 5) ตัวแปรด้านการสร้างทีมงาน 6) ตัวแปรด้านลักษณะงาน 7) ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน

#### 3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการวิเคราะห์รูปแบบของ

การเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรการบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนเกี่ยวกับตัวแปร 7 ตัวแปรว่า แต่ละตัวแปรเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์หรือมีผลอย่างไรบ้างกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรการบริหารส่วนตำบล คือ 1) ตัวแปรด้านการบังคับบัญชา 2) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ 3) ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร 4) ตัวแปรด้านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม 5) ตัวแปรด้านการสร้างทีมงาน 6) ตัวแปรด้านลักษณะงาน 7) ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน และเสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรการบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี พ.ศ. 2556 ประกอบด้วย 1) ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ 2) ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทา อำเภอแม่ฮอน จังหวัดเชียงใหม่ องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยอ้อ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย องค์การบริหารส่วนตำบลนาเกลือ อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 3) ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งยาว อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน องค์การบริหารส่วนตำบลร่องหัวแดง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ และรางวัลพระปกเกล้า สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556 ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ 1) องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย และ 2) องค์การบริหารส่วนตำบลसान อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน และด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ จำนวน 1 แห่ง คือ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่พริก อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย รวมทั้งสิ้น 10 แห่ง

การปฏิบัติงาน หมายถึง การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อใช้บรรจุมวลประสงคข์ขององค์กร

การเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงาน หมายถึง การให้อำนาจความรับผิดชอบ และการสร้างเสริมความสามารถของบุคคลและศักยภาพของบุคคล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ปัญญาในการตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ กลายเป็นอิทธิพลส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถที่จะกระทำการใด ๆ หรือสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

การวัดพลังอำนาจในระดับบุคคล หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาในการพัฒนาความรู้สึกที่จะควบคุมชีวิตของตนเองหรือตระหนักรับรู้ต่อตนเองด้วยการส่งเสริมวิถีคิดในเชิงบวก และตระหนักถึงพลังอำนาจของตนเอง โดยมีหลักการวัดดังนี้

1. การวัดคุณค่าแห่งตนของบุคคล (Self-esteem) หมายถึง การเห็นคุณค่าในตนเองของบุคคลเป็นการตัดสินใจคุณค่าของตน (Self) และการแสดงออกในรูปของทัศนคติที่บุคคลนั้นมีต่อตนเอง ซึ่งเป็นผลจากการที่บุคคลได้มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเชิงประเมิน

จากผู้อื่น โดยอาศัยกระบวนการตัดสินใจคุณค่าของตนจากผลงาน ความสามารถคุณลักษณะต่าง ๆ ตามมาตรฐานของค่านิยมส่วนตน ในที่สุดจึงพัฒนามาเป็นการเห็นคุณค่าในตนเองหรือการเห็นคุณค่าในตน เพื่อที่จะได้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความนับถือตนเองซึ่งเป็นองค์ประกอบของความสำเร็จและล้มเหลวในงาน

2. ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ (Self-efficiency in decision-making) หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะต้องลงมือกระทำโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข่าวสารข้อมูล (Information) อันได้รับมาจากโครงสร้างขององค์กรพฤติกรรมของบุคคล รวมไปถึงพฤติกรรมของกลุ่มภายในองค์กรนั้นๆ ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ จะขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ การตัดสินใจในขณะนั้น ๆ

3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน หมายถึง การที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่างๆของท้องถิ่นชุมชนตามการบริหารงานของตำบลตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมถูกขับเคลื่อนไปจนสำเร็จ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของชุมชน ส่งผลให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาชุมชนที่ดีที่สุด

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีแปด 7 ตัวแปร ที่คาดว่าจะมีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล คือ

1. การบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาคอยให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง รวมถึงให้การปรึกษาเมื่อมีปัญหาและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจและมุ่งมั่นพยายาม

ในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกมั่นใจ มีความกล้าในการตัดสินใจแก้ปัญหา มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เกิดประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและสามารถตัดสินใจ

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่ให้ความสำคัญต่อค่านิยมที่สร้างความพึงพอใจในบุคคลขององค์กร มีการส่งเสริมการเรียนรู้ การเสริมสร้างพลังอำนาจในแง่บุคลากร และมีความต้องการความสำเร็จบนพื้นฐานของการส่งเสริมความรักและสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน

3. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของปัจเจกบุคคลต่อการยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติเป็นที่รับรู้รับทราบของ

ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร คือ 1) มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร 2) เต็มใจใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานและ 3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงาน และคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

4. กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันโดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ เช่น เครื่องมือ เทคโนโลยี พิธีกรรม แบบแผนประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม วิถีชีวิต และเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการพึ่งตนเอง โดยการที่กลุ่มได้เรียนรู้แง่มุมต่าง ๆ ในงานพัฒนา เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรม โดยเฉพาะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งเทคนิคหรือเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ การประชุมกลุ่มย่อย การประชุมกลุ่มเฉพาะ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การจัดเวที กระบวนการเรียนรู้จะทำให้เกิดศักยภาพและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

5. การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำกิจกรรมในงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน คือ 1) มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน 2) มีรับผิดชอบต่อจุดหมายและเป้าประสงค์ของกลุ่มมากกว่าที่จะขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้นำเท่านั้น และ 3) มีผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการร่วมกันทำงานของกลุ่มทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

6. ลักษณะงาน หมายถึง งานที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติงาน เป็นงานที่มีความยืดหยุ่นในบางโอกาส ยืดระบบอาวุโสน้อยและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เป็นงานที่สร้างสรรค์ อาศัยการประสานงานและความร่วมมือจากหลายฝ่ายและเป็นงานที่มีการสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาโดย เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ พึงพอใจในงานคงอยู่ในองค์กรและร่วมกันพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

7. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลของการประเมิงานของตนเอง เนื่องจาก ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของแต่ละคน

พนักงานส่วนตำบล หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี พ.ศ. 2556 และรางวัลพระปกเกล้า สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556 รวมทั้งสิ้น 156 คน



## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การบริหารส่วนตำบลให้มากขึ้นทุกๆด้าน
2. เป็นแนวทางสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติทำงานของพนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อพัฒนาองค์กรให้ดำเนินตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้
3. เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้ศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้กับนโยบาย แผนงานและนำสู่การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล

## กรอบความคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มาจากการทบทวนและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานเพื่อนำมาสร้างเครื่องมือในการวัดพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลโดยการวัดพลังอำนาจในระดับบุคคล คือ กระบวนการทางจิตวิทยาในการพัฒนาความรู้สึกที่จะควบคุมชีวิตของตนเอง หรือตระหนักรู้ต่อตนเองด้วยการส่งเสริมวิธีคิดในเชิงบวกและตระหนักถึงพลังอำนาจของตนเอง มีหลักการวัดดังนี้ 1) การวัดความเชื่อมั่นของบุคคล (Self-confidence) คือ การเห็นคุณค่าในตนเองของบุคคลเป็นการตัดสินคุณค่าของตน (Self) และการแสดงออกในรูปของทัศนคติที่บุคคลนั้นมีต่อตนเอง (Mussen, Conger, & Kagan, 1969, p. 489) ซึ่งเป็นผลจากการที่บุคคลได้มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งเชิงประเมินจากผู้อื่น โครงสร้างของตนจึงค่อยพัฒนาขึ้นเป็นภาพอันเกิดจากการรวมตัวของความคิดความเชื่อ ประสบการณ์ของบุคคล (Roger, 1951, pp. 498-501) ทำให้บุคคลมีมโนภาพหรือความคิดต่อตนเองแล้วประเมินวัดมโนภาพเหล่านั้น โดยอาศัยกระบวนการตัดสินคุณค่าของตนจากผลงานความสามารถคุณลักษณะต่าง ๆ ตามมาตรฐานของค่านิยมส่วนตน (Coopersmith, 1984, p. 3) ในที่สุดจึงพัฒนามาเป็นการเห็นคุณค่าในตนเองหรือการเห็นคุณค่าในตน เช่น การที่บุคคลมีความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเองหรือมีความภาคภูมิใจในตนเองมีความต้องการได้รับความเชื่อถือและการยอมรับนับถือโดยได้รับการสนับสนุน การมั่นใจในความสามารถในตนรวมทั้งยอมรับการเห็นคุณค่าที่ผู้อื่นมีต่อตน เพื่อที่จะได้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความนับถือตนเองซึ่งเป็องค์ประกอบของความสำเร็จและล้มเหลวในงาน 2) ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ (Self-efficiency in decision-making) กระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและการปฏิบัติงานของพนักงาน

องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะต้องลงมือกระทำโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข่าวสารข้อมูล (Information) อันได้รับมาจากโครงสร้างขององค์กรพฤติกรรมของบุคคล คอลเนลลี่ กิบสัน และไอแวนเซวิช (Donnelly, Gibson, & Invancevich, 1971, p. 74) รวมไปถึงพฤติกรรมของกลุ่มภายในองค์กรนั้น ๆ ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ จะขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์การตัดสินใจ ในขณะที่นั้น ๆ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 สภาวะการณ์ (กัลณพัฒน์ รัศมีเมฆินทร์, 2551, หน้า 73-75) ดังนี้ 1) การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน คือ การตัดสินใจที่ทราบผลลัพธ์ในการตัดสินใจล่วงหน้า อย่างแน่นอนแล้วว่าถ้าเลือกทางเลือกใดแล้ว ผลลัพธ์ที่จะเกิดคืออะไร โดยมีลักษณะของการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์เช่นนี้ 2) การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง คือ การตัดสินใจที่พอจะคาดคะเนความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่สามารถเกิดขึ้นมาได้ 3) การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน คือ การตัดสินใจที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้ การตัดสินใจประเภทนี้เป็นการตัดสินใจที่มีความยาก มีความเสี่ยงในการตัดสินใจสูง 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกระบวนการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมของชุมชนคือ การที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของท้องถิ่นชุมชนตามการบริหารงานของตำบลตามที่กฎหมายกำหนดไว้ส่งผลให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมถูกขับเคลื่อนไปจนสำเร็จ เพราะพนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กรหรือชุมชนที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาชุมชนที่ดีที่สุด และทำการสังเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจจากนักวิชาการและนักทฤษฎีได้ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบและสอดคล้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน 7 ตัวแปร ดังนี้

1. การบังคับบัญชา พลังอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กัน (Kanter, 1977, p. 173) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่คอยให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลังให้การปรึกษาเมื่อมีปัญหา มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นกันอย่างสม่ำเสมอ การมีพลังอำนาจและโอกาสจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจและมุ่งมั่นพยายาม ในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกมั่นใจ มีความกล้าในการตัดสินใจแก้ปัญหา มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เกิดประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและสามารถตัดสินใจ
2. วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ จากการวิเคราะห์งานวิจัยด้วยวิธีวิเคราะห์เมตต้าเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของ จิตรศิริ ชันเงิน (2545,

หน้า 82-102) โดยวิเคราะห์จากงานวิจัย และวิทยานิพนธ์ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 24 เรื่อง พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ให้ความสำคัญต่อค่านิยมที่สร้างความพึงพอใจในบุคคลขององค์กร คือ ต้องการความสำเร็จบนพื้นฐานของการส่งเสริมความรักและสัมพันธภาพที่ดี ในองค์กรเป็นการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้องเฉื่อยชา (Passive defensive organization culture) ซึ่งเป็นการบริหารแบบตั้งรับเมื่อเกิดปัญหา ในยามปกติองค์กรจะไม่มี การเคลื่อนไหว ปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ ในองค์กรดังกล่าวจะไม่มี การส่งเสริม การเรียนรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่บุคลากร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรแบบเฉื่อยชา จึงเป็น วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลทางลบต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3. ความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) คือ ความสัมพันธ์อย่าง แน่นแฟ้นของปัจเจกบุคคลต่อการยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร (Steers, 1984, pp. 512-533; Greenberg & Baron, 1993, pp. 155-200; DuBois, 1996, p. 154) และจะแสดงออก 3 ประการ คือ 1) มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร 2) เต็มใจใช้ความพยายาม ในการปฏิบัติงาน และ 3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงาน และคงความเป็นสมาชิกของ องค์กร (Want to do) ทั้งนี้ การที่บุคคลจะผูกพันต่อกลุ่มองค์กรหรือชุมชนนั้น พบว่า เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยต่าง ๆ หลายปัจจัย เช่น การให้เกียรติ การยอมรับนับถือ การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information)

4. กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม (Group learning process) เป็นกระบวนการถ่ายทอด ความรู้ซึ่งกันและกัน โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ เช่น เครื่องมือ เทคโนโลยี พิธีกรรม แบบแผนประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม วิถีชีวิต และเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการพึ่งตนเอง โดยการที่กลุ่มได้เรียนรู้แง่มุมต่าง ๆ ในงานพัฒนา เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติกิจกรรม โดยเฉพาะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งเทคนิคหรือเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิด กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ ผ่านการปฏิบัติ การประชุมกลุ่มย่อย การประชุมกลุ่มเฉพาะ การศึกษาดูงาน การประชุม เชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การจัดเวที กระบวนการเรียนรู้จะก่อให้เกิดปัญญาและศักยภาพ (ประเวศ วะสี, 2540)

5. การสร้างทีมงาน (Team building) เป็นกลุ่มของบุคคลที่ทำกิจกรรมในงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกันซึ่งการทำงาน ในลักษณะดังกล่าวมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependent) คือการที่สมาชิกแต่ละคนทำประโยชน์ให้กับกลุ่ม 2) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Share responsibility)

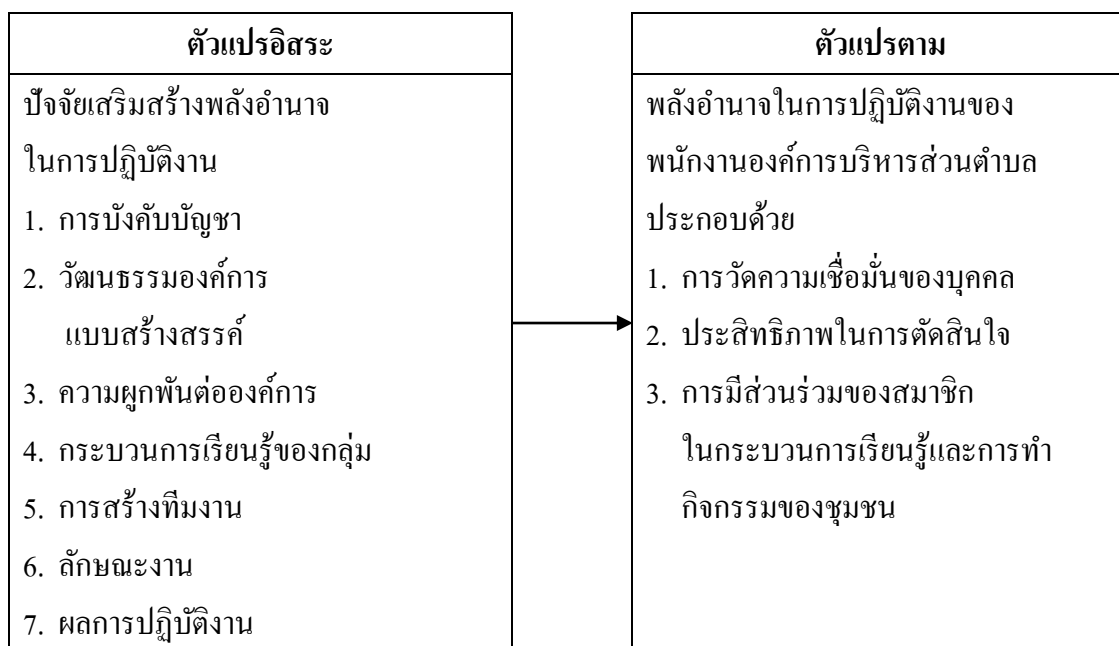
หมายถึง สมาชิกของทีมทุกคนต้องเข้าใจ ร่วมรับผิดชอบต่อจุดหมาย และเป้าประสงค์ของกลุ่ม มากกว่าที่จะขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้นำเท่านั้น และ 3) ผลลัพธ์ (Outcome) คือ ผลที่จะเกิดขึ้น จากการร่วมกันทำงานของกลุ่มทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (Stott & Walker, 1995)

6. ลักษณะงานจะทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ (Kanter, 1979, pp. 65-75) ต้องมี ลักษณะดังนี้คือ เป็นงานที่มีความยืดหยุ่นในบางโอกาส งานที่ยืดระบบอาวุโสน้อยและเปิดโอกาส ให้ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถในการพิจารณาความคิดความชอบ ต้องมีเกณฑ์ที่ยุติธรรม และขึ้นอยู่กับความสามารถไม่ใช่อายุหรือความอาวุโส งานที่เป็นงานประจำน้อยแต่เป็นงาน ที่สร้างสรรค์มาก เป็นงานที่อาศัยการประสานงานและความร่วมมือจากหลายฝ่าย งานที่เปิดโอกาส ให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและเป็นงานที่มีการสนับสนุนความก้าวหน้าของ ผู้ได้บังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปก็คือ ต้องมีการจัดลักษณะงานต้องเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ ฟังพอใจในงาน คงอยู่ในองค์กรและร่วมกันพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

7. ผลการปฏิบัติงาน (นงลักษณ์ เพิ่มชาติ, 2548, หน้า 2) เป็นกระบวนการประเมินค่าของ บุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายใน เวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่ บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน ผลการปฏิบัติงานย่อมส่งผลต่อ ความก้าวหน้าในการทำงานของแต่ละคน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใดจะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยน โอนย้ายหน้าที่ ไปทำงานใดถือว่า เป็นประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้ การปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคน ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด และมีจุดเด่นหรือจุดด้อยเพื่อนำมาพัฒนาต่อ หรือปรับปรุงอย่างไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับ ความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรการบริหารส่วนตำบลทั้ง 7 ตำบล เพื่อเสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์กรการบริหารส่วนตำบลต่อไป

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด ต่อไปนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์ของการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงาน
  - 1.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
  - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
  - 1.3 ลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
  - 1.4 ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
  - 1.5 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงาน
  - 1.6 กระบวนการในการส่งเสริมพลังอำนาจ
  - 1.7 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ
  - 1.8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน
  - 1.9 แบบวัดพลังอำนาจ
2. แนวคิดการบริหารราชการแผ่นดิน
3. แนวคิดการกระจายอำนาจ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น
  - 4.1 ความหมายและลักษณะของการปกครองท้องถิ่น
  - 4.2 ลักษณะการปกครองท้องถิ่น
  - 4.3 วัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น
  - 4.4 องค์ประกอบการปกครองท้องถิ่น
  - 4.5 ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น
5. องค์การบริหารส่วนตำบล
  - 5.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล
  - 5.2 โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล
  - 5.3 โครงสร้างองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล
  - 5.4 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงาน

### ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คำว่า พลังอำนาจถูกกล่าวถึงในปี ค.ศ. 1960 ในกระบวนการปฏิบัติการทางสังคม (Social action) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 พลังอำนาจมีความหมายในเรื่องของการพึ่งตนเอง (Selfhelp) ร่วมกับการช่วยเหลือกันซึ่งเป็นรูปแบบดั้งเดิมของสังคม (Mutual-aid) (Gibson, 1991) และในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1990 คำว่า พลังอำนาจถูกกล่าวถึงในลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมการควบคุมคุณภาพ การพัฒนาบุคคล วงจรคุณภาพ และแผนกลยุทธ์ จนกระทั่งปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมาได้มีการอธิบายในมิติที่หลากหลายขึ้น รวมทั้งมีการนำไปใช้ในลักษณะสหสาขา ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา การเคลื่อนไหวเรื่องสิทธิเสรีภาพ เรื่องความเท่าเทียมสิทธิมนุษยชน ประชาคม การพัฒนาคุณภาพ การบริหารยุคใหม่ รวมทั้งด้านการสาธารณสุข

จากการรวบรวมความหมาย “การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน” (Empowerment) มีผู้ให้ความหมายต่าง ๆ กัน ดังนี้

จินตนา ยูนิพันธุ์ (2539) สรุปว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคมของการแสดงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและการสร้างเสริมความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเอง และแก้ปัญหาด้วยตนเอง และความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตหรือการทำงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ สามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือชีวิตตนได้

อุไรพร จันทะอุ่มเม้า (2547) ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคล โดยการให้อำนาจและโอกาสในการตัดสินใจบริหารตนเอง โดยเอื้อให้บุคคลนำอำนาจและโอกาสไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรภายใต้ขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่า มีส่วนร่วมและผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งจะเสียสละและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มศักยภาพของตนเอง และทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ภัครวรรณ ปิ่นแก้ว (2548) ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน หมายถึง การมอบหมาย (Delegation) ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานมีอำนาจตัดสินใจในการตัดสินใจในงานของตนเองและสามารถควบคุมตนเอง (Control) ในส่วนที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งหมดได้

บุญใจ ศรีสถิตนรากุล (2550) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการพัฒนาและส่งเสริมความรู้ ความสามารถแก่บุคคลที่ไม่สามารถดูแลตนเองหรืออยู่ใน

ภาวะไร้พลัง (Powerlessness) ให้เป็นผู้มีพลัง (Power) โดยให้ความรู้ ให้คำปรึกษา เสริมสร้าง ความสามารถ และจัดสิ่งสนับสนุน ทำให้บุคคลมีความรู้ความสามารถพึ่งพาตนเอง สามารถค้นพบ ปัญหาและความสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและมีกำลังใจ ในการเอาชนะหรือขจัดสาเหตุที่ทำให้ตนเองไร้พลัง

Thomas and Velthouse (1990, p. 668) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในงานว่า คือ แรงจูงใจภายในตนเอง มีรูปแบบการรู้จัก 4 องค์ประกอบ คือ การรู้จัก ด้านความหมาย (Meaningfulness) การรู้จักด้านสมรรถนะ (Competence) การรู้จักด้านเจตนาธรรมณ์ ในตนเอง (Self-determination or choice) และการรู้จักด้านผลกระทบ (Impact) อันสะท้อนถึง แนวโน้มของปัจเจกบุคคลต่อบทบาทการทำงานของตน

Conger and Kanungo (1988, p. 474) ได้นิยามความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในงานเชิงจิตวิทยา (Psychological empowerment) ว่าคือ กระบวนการเสริมสร้างการรับรู้ ความสามารถในตนเองของสมาชิกในองค์กร โดยกำหนดว่าอะไรคือเงื่อนไขที่ทำให้บุคคลรู้สึก ว่าไร้อำนาจ (Empowerlessness) และวิธีในการกำจัดเงื่อนไขเหล่านั้น โดยใช้ระเบียบปฏิบัติเทคนิค องค์การทั้งวิธีที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อสร้างให้เกิดการรับรู้ความสามารถในตนเอง และแบ่งออกเป็น 2 ความหมาย คือ ความหมายด้าน โครงสร้างความสัมพันธ์หรือความหมาย ในเชิงปฏิบัติ และความหมายด้าน โครงสร้างแรงจูงใจซึ่งเป็นความหมายในเชิงจิตวิทยา

Gibson (1991) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการ ทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถ ของบุคคลที่ตอบสนองความต้องการและการแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง รวมทั้งความสามารถในการใช้ ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตัวเองมีอำนาจสามารถ ควบคุมความเป็นอยู่ หรือชีวิตตนเองได้

Chandler (1992) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การเพิ่มความสามารถ แก่บุคคล โดยให้ความรู้ ให้คำปรึกษา จัดทรัพยากรและสิ่งเอื้ออำนวยต่าง ๆ ที่เหมาะสม

Kanter (1997) มองการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับอำนาจ ทั้งจากระบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้สามารถเข้าถึง โอกาส ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนและทรัพยากร แล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Webster (1998) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นการเพิ่มความสามารถ หรืออำนาจหน้าที่ ซึ่งทำให้บุคลากรมีความสามารถที่จะกระทำการใด ๆ ให้สำเร็จลุล่วง โดยมีการใช้ ทรัพยากรร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีการปฏิสัมพันธ์กับคน รอบข้างและร่วมมือกันทำงาน



Heumann, Mccall, and Boldy (2001) ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้ความรู้และความคิดแก่บุคคล เพื่อให้บุคคลใช้ปัญญาในการตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง

Schermerhorn, Hunt, and Osbom (2003) ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารช่วยให้ผู้อื่นได้มาซึ่งอำนาจและใช้ความต้องการมีอำนาจนั้น ในการตัดสินใจซึ่งจะมีผลกระทบต่อตัวเองและงานที่พวกเขาทำ

Greasley and King (2005) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านองค์กรและการจัดการ หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง การทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งส่วนบุคคล ทีมงาน และองค์กร โดยรวม และมีการจัดเครื่องมือและทรัพยากร เพื่อการพัฒนาการสร้างและเพิ่มพูนประสิทธิภาพและความสามารถของบุคคล

Dewettinck and Ameijde (2007, p. 9) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เกิดขึ้นได้ ทั้งรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงโครงสร้าง เป็นการปฏิบัติด้านการจัดการที่มีการกระจายอำนาจด้วยการตัดสินใจจากระดับสูงสู่ระดับล่างและอีกรูปแบบคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในตัวคน

Barling and Cooper (2008, p. 56) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาที่ปัจเจกบุคคลรู้สึกได้ถึงการควบคุมในความสัมพันธ์ต่องาน ของพวกเขามากกว่าการฝึกปฏิบัติด้านการจัดการที่มีการแบ่งอำนาจให้กับพนักงานในทุกระดับ การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงโครงสร้าง (Structural empowerment approach) มุ่งเน้นการมอบหมายงานและการบังคับบัญชาจากองค์กรสู่พนักงาน ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา (Psychological empowerment approach) มุ่งเน้นมุมมองหรือเจตคติของพนักงานที่มีต่องาน และบทบาทที่ได้รับจากองค์กร

สรุปได้ว่า การให้อำนาจความรับผิดชอบและการสร้างเสริมความสามารถของบุคคลและ ศักยภาพของบุคคล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ปัญญาในการตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ กลายเป็นอิทธิพลส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถที่จะกระทำการใด ๆ หรือสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

#### **แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน**

ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรของ Kanter (Kanter's theory of organizational empowerment)

Kanter (1977, p. 112) เชื่อว่าอำนาจเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ที่มีผลต่อพฤติกรรมและก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน มีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการอำนาจที่เป็นทางการ เช่น การให้อำนาจในการตัดสินใจ อำนาจที่ไม่เป็นทางการประกอบด้วย สัมพันธภาพหรือความผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้สนับสนุน ซึ่งโครงสร้างที่สำคัญที่ทำให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่สำคัญในงานการได้รับโอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโต การได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่มีความเห็นสูงกว่า การได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการมีอิสระในการตัดสินใจทรัพยากรที่ให้การสนับสนุน ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เงิน และของรางวัลที่จำเป็นที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ อำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนี้มีความสำคัญต่อบุคคลมาก และการที่ผู้บังคับบัญชาให้พลังอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชารวมเรียกว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากการศึกษาของ Laschinger and Havens (1997; Laschinger & Wong, 1999) เห็นด้วยกับทฤษฎีของ Kanter ที่พบว่า การได้รับพลังอำนาจจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องได้รับทั้งด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร ด้านการได้รับการสนับสนุนทรัพยากรการได้รับโอกาสที่จะพัฒนาสิ่งต่าง ๆ จะทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูงเป็นการศึกษาที่สนับสนุนทฤษฎีของ Kanter ที่น่าเชื่อถือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสำคัญมากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขององค์กรทำให้มีความพึงพอใจในงานพยายามมากขึ้น (Manojlovich & Laschinger, 2002) ซึ่ง จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในองค์กร มีเอกภาพในการทำงาน ยึดมั่นผูกพันในองค์กรมากขึ้น มีความพึงพอใจในงานและให้ความร่วมมือในการทำงานต่าง ๆ มากขึ้น ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้รับ การยอมรับนับถือและที่สำคัญ คือ ผู้รับบริการพึงพอใจผู้ให้บริการ

การเข้าถึงพลังอำนาจตามทฤษฎีของ Kanter ประกอบด้วย 3 โครงสร้างหลัก (Kanter, 1977, p. 122) ได้แก่

1. โครงสร้างด้านโอกาส (Opportunity structure) หมายถึง การที่บุคคลได้รับโอกาสเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานที่ทำหลาย ตลอดจนมีโอกาสได้รับการยอมรับ Kanter (1977) นอกจากนี้ Kanter (1993 cited in Laschinger & Havens, 1997) ยังได้กล่าวอีกว่า โอกาสเป็นกุญแจที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน

ของผู้ปฏิบัติและประสิทธิภาพของงาน บุคคลใดที่มีโอกาสในงานสูงจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และมีแรงจูงใจสูงด้วย ทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เป็นผลให้บุคคลเหล่านั้น กระตือรือร้น ในการแก้ไขปัญหาและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลมีโอกาสในงานต่ำจะแสดงพฤติกรรมไม่อยากทำงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรลดลง อาจมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมีแนวโน้มที่จะมองหากลุ่มผู้ร่วมงานจาก ภายนอกองค์กร มาสนับสนุน และท้ายสุดบุคคลนี้อาจจะออกจากองค์กรไป โครงสร้างด้านโอกาส ประกอบด้วย

การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การที่บุคคลได้เลื่อน ตำแหน่ง การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ การได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถ (Increase competence & Skill) หมายถึง ได้รับโอกาสในการเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การได้รับการยกย่องและยอมรับ (Reward & Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับ รางวัล หรือผลตอบแทนเมื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นการสร้าง ขวัญและกำลังใจ เกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกมีคุณค่า ส่งผลให้ทุ่มเทงานอย่างเต็มที่

2. โครงสร้างอำนาจ (Power structures) การได้รับอำนาจ (Power) หมายถึง การที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยใช้อำนาจที่ได้รับจากองค์กรทั้งอำนาจที่เป็นทางการที่ได้มาจากการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ งานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับ สัมพันธ์กับผู้อื่นและอำนาจที่ไม่เป็นทางการที่ได้มาจากการที่บุคคลมีความสัมพันธ์กับ บุคคลสำคัญ ในองค์กร ผู้สนับสนุน ผู้ร่วมงานระดับต่าง ๆ ซึ่งอำนาจทั้งสามลักษณะนี้ประกอบไปด้วย

2.1 การได้รับทรัพยากร ทรัพยากร หมายถึง ปัจจัยที่สนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยเงินทุน (Funds) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวันเวลา (Time) (Chally, 1992) ระบบการสนับสนุนทรัพยากร จึงเป็นสิ่งสำคัญในการอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติหน้าที่งาน ในหน้าที่ ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่ช่วยให้พบกับความสำเร็จจะทำให้เกิด ความรู้สึกเกี่ยวข้อง ผูกพันกับงานและยินดีเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความรู้สึกนั้นยังผูกมัดเข้ากับ ผู้นำขององค์กรอีกด้วย การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจึงเป็นการเชื่อมโยงบุคคลเข้ากับทรัพยากร ที่ใดขาดแคลนทรัพยากรการเสริมสร้างพลังอำนาจก็จะค่อนข้างลำบาก องค์กรจึงต้องพยายาม สร้างทรัพยากรที่จำเป็นแก่บุคลากร เพื่อให้บุคคลได้เข้าถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจได้

2.2 การได้รับการสนับสนุน (Support) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ การสนับสนุน อยู่เบื้องหลัง ให้การยอมรับ เห็นชอบรวมถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน มีพฤติกรรม

ที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ ให้โอกาสตัดสินใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การยอมรับในความผิดพลาด การแสดงความชื่นชม สนับสนุนให้สร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากร มีความรู้สึกมั่นใจ กล้าตัดสินใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ

2.3 การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Information) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ความรู้ทางเทคนิค ข้อมูลขององค์กร เป็นต้น และข้อมูล ข่าวสาร มีความสำคัญยิ่งต่อบุคลากรทุกระดับในองค์กร และควรมีการสื่อสารสองทางเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรสามารถนำข้อมูลมาช่วยในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3. โครงสร้างด้านสัดส่วน (Proportion structures) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามองค์ประกอบทางสังคมอย่างเหมาะสมในสถานการณ์เดียวกัน เช่น เชื้อชาติ วัฒนธรรม เป็นต้น แต่ในการศึกษาครั้งนี้ไม่ได้นำโครงสร้างทางสังคมมาศึกษาด้วย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ ไม่มีความแตกต่างกันในองค์ประกอบที่เกี่ยวกับโครงสร้าง ทางสังคม เช่น เพศ เชื้อชาติ สีผิว

ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kanter (1977) นี้เป็นการกล่าวถึง ปัจจัยภายนอกบุคคล คือ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานว่ามีอิทธิพลต่อบุคคลมากและแหล่งของพลัง อำนาจเหล่านี้ได้จากการที่บุคคลสามารถเข้าถึง โครงสร้างของพลังอำนาจทั้ง 3 โครงสร้าง ซึ่งโครงสร้าง เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรเท่านั้นที่จะจัดหาให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ เมื่อผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะส่งผลให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ Kanter ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดอำนาจ ในองค์กรเพิ่มเติมอีกว่า องค์กรควรมีการยืดหยุ่นระเบียบในการทำงานน้อย มีการยึดระบบอาวุโส น้อย มีลักษณะงานที่เป็นงานประจำน้อย มีลักษณะงานที่หลากหลาย มีการให้รางวัลที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้น้อย การให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีการปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ บุคลากรมีความยืดหยุ่นสูง มีการประเมินความจำเป็นสำหรับการตัดสินใจในงานที่ไม่ใช่งานประจำน้อย มีสถานที่ทำงานที่อยู่ศูนย์กลาง มีการเผยแพร่กิจกรรมการทำงานสูง พื้นที่ที่มีปัญหาจะเน้นที่ความสัมพันธ์ของงานเป็นสำคัญ มุ่งเน้นที่งานภายนอกหน่วยงานมากกว่าภายในหน่วยงาน มีการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับงานสูง มีการติดต่อกับเจ้าหน้าที่อาวุโสสูง บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษา การแก้ปัญหาของงานสูง และผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสเจริญก้าวหน้าในงานสูง

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในปัจจุบันเป็นแนวคิดที่กล่าวถึงกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร เพราะเป็นแนวคิดหนึ่งที่น่ามาใช้ในการปรับเปลี่ยน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ได้รับความสนใจ เนื่องจากในปัจจุบันมีแรงกดดันมากระทบอย่างมาก

ที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการในองค์กร ทั้งการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ผู้บริโภครู้สึกถึงคุณภาพบริการมากขึ้น ทรัพยากรมีจำกัด ความรู้สึกเบื่อหน่ายของบุคลากร ความคับข้องใจในการทำงานที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและข้อบังคับ มาก (Scott & Jaffe, 1991) ซึ่งสภาพการณ์เช่นนี้เกิดทั่วไปทั่วทุกองค์กร โดยเฉพาะองค์กรราชการ ซึ่งเป็นองค์กรที่ใหญ่ที่สุด แนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร องค์กรว่าสามารถทำให้ปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและพัฒนาองค์กรเป็นไป อย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ (Kinlaw, 1995) และเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญเพราะเป็น ศักยภาพบุคคลให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคนิคการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในบุคคลจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในทางที่ดี มีความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ (อดิพร ทองหล่อ, 2546) การเสริมสร้างพลังในการทำงานมีความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์ ทางการบริหารการพยาบาล ทั้งด้านการสรรหาและการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพ จากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีงานวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีของ Kanter มากมาย และเป็นโปรแกรมการวิจัย ที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ผู้ให้บริการที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะใช้อำนาจที่มีอยู่ในตนเอง ในการปฏิบัติงานจะช่วยให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ดีกว่าการใช้อิทธิพลในระบบการดูแลสุขภาพ และการควบคุมการปฏิบัติงานของพยาบาล (Laschinger & Havens, 1997)

#### **แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของคองเกอร์และคานุงโก (Conger & Kanungo)**

แนวคิดของ Conger and Kanungo (1988, pp. 471-477) มีความคิดเห็นว่าควรพิจารณา ทั้งในเชิงการจัดการและเชิงจิตวิทยาแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. โครงสร้างเชิงความสัมพันธ์ (Relational construct) ตีความอำนาจว่าเป็นองค์ประกอบ ของการที่ต้องพึ่งพิงหรือไม่พึ่งพิงผู้อื่นของปัจเจกบุคคล อำนาจจะเพิ่มขึ้นเมื่อผลการปฏิบัติงานของ บัณฑิตบุคคลหรือกลุ่มย่อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับผู้อื่น หรือพฤติกรรมที่ผู้อื่นตอบสนองในมุมมองของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
2. โครงสร้างเชิงจูงใจ (Motivational construct) ในเชิงจิตวิทยาอำนาจและการควบคุม ถูกใช้เป็นแรงจูงใจหรือความเชื่อด้านการคาดหวังซึ่งปัจเจกบุคคลมีอยู่ภายในตนเอง เช่น บัณฑิตบุคคล มีความต้องการที่จะมีอำนาจ โดยที่ความหมายแฝงของอำนาจคือการมีแรงขับภายในที่อยากจะมี อิทธิพลและการควบคุมเหนือผู้อื่น

คองเกอร์และคานุงโกมองว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้นเป็นการเสริมสร้างหรือ การให้มากกว่าการมอบหมายให้ทำ และแบ่งขั้นตอนในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้อำนาจ (Powerlessness) เกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ คือ

1. ปัจจัยด้านองค์การ (Organization factors) เช่น การปรับเปลี่ยนนโยบาย ระบบบริหารงาน และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแข่งขัน
2. การควบคุมจัดการ (Supervision) เช่น การควบคุมกำกับและติดตามงานอย่างใกล้ชิด การลงโทษเกินกว่าเหตุและการใช้อำนาจมากเกินไปในการดูแลพนักงาน
3. ระบบการให้รางวัล (Reward system) การเลื่อนตำแหน่งตามความพอใจของผู้บริหาร และการให้ค่าตอบแทนต่ำ
4. ลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ในแต่ละงาน ไม่ชัดเจน ขาดอิสระในการปฏิบัติงาน และขาดทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 2 การใช้กลยุทธ์และเทคนิคในการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยนำปัญหาที่เกิดภาวะไร้อำนาจมาสร้างกลยุทธ์และเสนอกกลยุทธ์ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการบริหาร (Participative management) หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็นละมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติหรือการแก้ปัญหาของบริษัท
2. การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย (Goal setting) เพื่อการสร้างความสามัคคีและมีเป้าหมายเดียวกัน
3. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback system) หากผลการปฏิบัติงานไม่ดีจะทำให้พนักงานหาแนวทางแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น แต่ถ้าผลการปฏิบัติงานดีจะส่งผลให้พนักงานยินดีและเกิดกำลังใจในการทำงาน
4. ตัวแบบที่ดี (Modeling) พนักงานจะวางใจและให้ความศรัทธาในผู้บังคับบัญชาและเกิดการเลียนแบบ ปฏิบัติตาม
5. การเสริมแรง โดยเฉพาะการเสริมสร้างด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชยการยอมรับในความสามารถ และการให้อิสระในการปฏิบัติงาน เกิดความเต็มใจและภูมิใจในงานที่ตนรับผิดชอบ
6. การเพิ่มคุณค่างาน (Job enrichment) ให้พนักงานมีโอกาสในการวางแผน ออกแบบงานและประเมินผลงานด้วยตัวเอง

ขั้นที่ 3 การช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการรับรู้ความสามารถในตนเอง สร้างพลังอำนาจให้รู้สึกว่าคุณภาพเพียงพอต่อความรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และสามารถทำงานนั้นสำเร็จได้โดยอาศัย

1. การทำให้เป้าหมายบรรลุผล (Enactive attainment) พนักงานมีโอกาสได้รับรู้และทดสอบทักษะความสามารถในงานที่เพิ่มขึ้น
2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น โดยสังเกตจากผู้ปฏิบัติงานอยู่ก่อน
3. การจูงใจด้วยวาจา เช่นการสอบถามปัญหาและอุปสรรคการทำงาน

4. การกระตุ้นทางอารมณ์ เพื่อให้ลดความเครียด ความวิตกกังวล ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถมากขึ้น

ขั้นที่ 4 ผลการเสริมสร้างพลังอำนาจ เมื่อข้อจำกัดที่ก่อให้เกิดภาวะไร้อำนาจแล้วจะช่วยให้พนักงานมีความพยายามมาก มีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นและเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ

ขั้นที่ 5 พฤติกรรม ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น เกิดการริเริ่มและอดทนต่อการทำงานที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

#### ลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

Spreitzer (1995, p. 1448) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจว่าไม่ใช่แค่เพียงลักษณะบุคลิกภาพที่สามารถผ่านสถานการณ์ต่าง ๆ หากแต่เป็นการรู้สึกที่ถูกสร้างขึ้นจากสภาพแวดล้อมในการทำงานและมองว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีลักษณะดังนี้

1. สะท้อนถึงการลดลงอย่างต่อเนื่องและการรับรู้ของปัจเจกบุคคลเกี่ยวกับคนที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
2. เป็นตัวแปรต่อเนื่อง ปัจเจกบุคคลสามารถถูกมองว่าได้อำนาจมากกว่าหรือน้อยกว่า มากกว่าที่จะมองว่าไม่มีอำนาจเลย
3. พลังอำนาจที่เกิดขึ้นมาจากการทำงานเป็นหลัก ไม่ได้เกิดขึ้นจากบทบาทหรือสถานการณ์อื่นใด

การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา เกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมและจากความคิดของพนักงานเอง ตัวอย่างเช่น โครงสร้างองค์การและพฤติกรรม

ทำให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับพันธกิจและผลการปฏิบัติงานขององค์การควบคู่ไปกับรางวัลที่มาจากผลการปฏิบัติงาน (Potterfield, 1999, p. 50) ขณะที่ Thomas and Velthouse (1990, p. 667) กล่าวถึงการที่บุคคลตีความหมายเหตุการณ์และประสบการณ์สามารถเอื้ออำนาจหรือสกัดกั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาซึ่งเชื่อว่า พนักงานถูกสอนให้วิเคราะห์เหตุการณ์ในวิธีที่ทำให้ดีขึ้นหรือทำให้ลดลงจากความรู้สึกของพวกเขาในเรื่องความสามารถและการควบคุม พร้อมทั้งกล่าวถึงปัจจัยในการตีความพฤติกรรมจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาไว้ดังนี้

1. การให้เหตุผล หมายถึง การที่บุคคลให้เหตุผลว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมี 3 แง่มุม คือ

- 1.1 รับรู้ว่าสาเหตุของการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวว่าเป็นสิ่งที่เกิดภายใน (Internal) หรือไม่ เช่น จากความฉลาดของบุคคล จริยธรรมในการทำงานหรือภายนอกอย่างเช่น งานยากหรือง่าย ภาวะการณ์แข่งขันรุนแรงหรือไม่

- 1.2 รับรู้ว่าสาเหตุนั้นมีความมั่นคงทางการจัดการหรือเพียงชั่วคราวอย่างเช่น

ใช้ความพยายามมากหรือน้อย ใช้เวลามากน้อยเพียงใด

1.3 บัณฑิตบุคคลมองเห็นในภาพกว้างหรือเฉพาะเจาะจง เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด ที่เกิดขึ้นมาจากปัจจัยทางเศรษฐกิจหรือจากการวางแผนของบุคคล เมื่อบัณฑิตบุคคลรับรู้ว่าการล้มเหลวที่เกิดขึ้นนั้นมาจากภายนอกในที่นี้คือ เศรษฐกิจย่ำแย่ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยาเห็นว่า ถ้าพิจารณาว่าสาเหตุนั้นมาจากบัณฑิตบุคคล ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นนั้น จะมีการตีความว่าสาเหตุมาจากการแข่งขันหรืองานนั้นยากเกินปฏิบัติได้ และความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้น เป็นผลมาจากความสามารถที่มีอยู่ทั่วไปเป็นปกติ

2. การประเมิน หากไม่มีการกำหนดขอบเขตมาตรฐาน มีแนวโน้มที่จะมีการประเมินในระยะสั้น ความสำเร็จต่อเนื่องที่เกิดขึ้นอาจประเมินว่าเป็นความล้มเหลวได้ ส่งผลต่อการให้ความหมาย (Meaningfulness) ในงานลดลงตามไปด้วย

3. การจินตนาการภาพเหตุการณ์ในอนาคต (Envisioning) คนที่สร้างภาพนั้นได้สำเร็จ จะเพิ่มการรับรู้และความคาดหวังในความสามารถโดยมุ่งไปที่จุดประสงค์ของความหมาย

Eylon and Bamberger (2000, p. 356) เห็นว่า เมื่อบัณฑิตบุคคลไม่มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถหรือไม่ได้รับการฝึกอบรม กลยุทธ์ ในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น อาจมีผลเป็นลบกับบัณฑิตบุคคลและองค์กรได้และการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างที่ออกแบบให้เสริมพลังอำนาจที่ไม่ได้สนับสนุนพนักงานด้วยการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบของผู้จัดการ พนักงานเผชิญกับความไม่แน่นอนและบทบาทที่ลำเอียง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในด้านลบ

Browen (2005 cited in Spreitzer, 2008, p. 55) กล่าวถึง การที่องค์กรเปลี่ยนนโยบาย กระบวนการการฝึกปฏิบัติ และโครงสร้างจากบนลงล่าง ควบคุมระบบโดยมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจ ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรางวัลลงสู่พนักงานในระดับที่ต่ำกว่า เช่น การจัดการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้พนักงานตัดสินใจด้วยตนเอง พนักงานจะฟื้นฟูจากปัญหาการบริการ ทั้งทำให้ลูกค้าประหลาดใจและเบื่อกับงาน แต่พนักงานอาจจะรู้สึกได้ว่ายังไม่ได้รับอำนาจโดยการตั้งความคาดหวังไว้มากกว่าจะได้รับการอนุมัติจากหัวหน้างาน

#### **ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ**

ผู้บริหารในองค์กรให้การยอมรับว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงพัฒนาเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นในทุก ๆ ด้าน อรรถพรณ ลีอนุชวณิช (2542) ได้สรุปความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ทำให้มีความมั่นใจ กล้าแสดงออก กล้าตัดสินใจ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อผลผลิตขององค์กร สร้างความรัก และยึดมั่นต่อหน่วยงานของตนเอง



2. การใช้เทคนิคการเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคลจะนำไปสู่ความมีคุณค่าแห่งตน รู้สึกว่าตนมีประโยชน์ มีคุณค่า ช่วยให้บุคลากรมีความแข็งแกร่ง เข้าใจชีวิต เข้าใจเศรษฐกิจและสังคม อันจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมในทางที่ดี มีความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ

### หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงาน

Sergiovanni (1991, pp. 136-137) กล่าวถึงหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย

2. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

3. ช่วยจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้

นอกจากนี้เซอร์จิโอวานนิยังได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่าการที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใด ๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึก ด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่จะต้องพิจารณาให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับได้ การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอะไรก็ตามใจชอบ แต่ให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบ สำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่น สิ่งอื่นรอบด้าน

Harvey and Drolet (1994, p. 127) ได้กล่าวถึงหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ให้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในงานที่ทำ

2. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวก

3. ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม

4. สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง

5. สร้างเสริมทักษะความสามารถในการทำงาน

6. สนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม

7. สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน

Short and Greer (1997, pp. 134-135) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าของบุคลากรต่าง ๆ พบว่า หลักการพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย หลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่เป็นพลังความสามารถในการปฏิบัติงาน

2. ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

หลักการทั้ง 2 ประการดังกล่าว เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถบริหารจัดการให้เกิดขึ้นได้ ในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีขอบเขตความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานมีทางเลือกให้เลือกปฏิบัติให้ควบคุมดูแลงานด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้ ที่สนับสนุนและตรงกับงานในหน้าที่ของบุคลากร สิ่งที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรต้องคำนึงถึง ในกระบวนการปฏิบัติ เพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่

- 2.1 ปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรต้องกระทำด้วยความยืดหยุ่น
- 2.2 ให้บุคลากรได้เรียนรู้จากกันและกันเพิ่มมากขึ้นในการร่วมกันทำงาน
- 2.3 การพัฒนาทักษะความชำนาญงานของบุคลากรควรกระทำอย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานต้องการความไว้วางใจซึ่งกันและกันและต้องเกิดประโยชน์ เกิดผลดีกับทุกคนทุกฝ่าย

#### กระบวนการในการส่งเสริมพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้เกิดประสิทธิภาพของงานทั้งหมด (Wilson & Laschinger, 1994, pp. 39-47) ที่จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร แต่ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย ที่จะเกิดขึ้นซึ่ง (Tebbit, 1993, pp. 18-23) ได้เสนอแนวคิดสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้นจะต้องพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการกำหนดขึ้นใหม่หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้นและมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร
2. การปรับปรุงและกำหนดรูปแบบขององค์กรจะต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญในการทำงานให้บรรลุตามพันธกิจ และกลยุทธ์ดำเนินงานขององค์กร
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการสร้างกรอบมโนทัศน์ใหม่ที่เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ความคิดและการกระทำจากการควบคุมและกำกับมาเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร
4. การเปลี่ยนแปลงความเชื่อและการกระทำ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ตามมา คือ บุคลากรเกิดความรู้สึก ยึดมั่นผูกพันกับองค์กร มีความภาคภูมิใจ แสดงให้เห็นได้จากการที่บุคลากรมีความผูกพันยึดมั่นต่อการเป็นสมาชิกองค์กร โดยไม่ต้องต่อรอง
5. การที่บุคลากรมีความผูกพันยึดมั่นต่อองค์กร ทำให้องค์กรสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จุดประสงค์ เป้าหมาย บทบาท ระบบ กระบวนการบริหารจัดการ และแนวทาง ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการ ปรับปรุง เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคคลนั้น (Stewart, 2014) ได้เสนอแนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง (Personal empowerment) โดยการตรวจสอบตนเองเกี่ยวกับความพอใจในสภาพการทำงานและหากพบว่าเมื่ออุปสรรคต้องดำเนินการสร้างความมั่นใจเสียก่อนหรืออาจต้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นเพื่อเป็นการขยายความร่วมมือ

2. การศึกษาวัฒนธรรมของอำนาจในองค์กร (Power culture) นำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

3. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ บรรยากาศในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญและถือว่าเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่

3.1 บรรยากาศของความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานและเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้ความเห็นใจ เข้าใจและช่วยเหลือ แก้ไขให้งานดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 บรรยากาศที่มีการสื่อสารแบบเปิดเผย (Openness) เป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเข้าพบ รายงานหรือขอความช่วยเหลือและยอมรับคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากผู้บริหาร

4. การบริหารจัดการโดยใช้ทักษะที่เหมาะสมซึ่งทักษะสำคัญที่ผู้บริหารต้องใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจและแนะนำผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

4.1 การเสริมสร้าง (Enabling) หมายถึง การให้อำนาจมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระหรือมีโอกาสใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

4.2 การเอื้ออำนวย (Facilitating) หมายถึง การจัดโอกาส สร้างบรรยากาศองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาตนเอง ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และความก้าวหน้าทางวิชาการซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานตลอดจนการจัดหาทรัพยากร เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ

4.3 การปรึกษาหารือ (Consulting) หมายถึง การร่วมกันคิดแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาและหาแนวทางพัฒนางานให้บรรลุวัตถุประสงค์

4.4 การปฏิบัติงานร่วมกัน (Collaborating) หมายถึง การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันวางแผนงาน ดำเนินกิจกรรมตามแผนและประเมินผลร่วมกัน ผู้บริหารแสดง แบบอย่างที่ดี และถูกต้องเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่อบอุ่น เกิดความไว้วางใจและการเรียนรู้ร่วมกัน

4.5 การเป็นผู้สอนหรือพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ และมีความรู้ความสามารถมากกว่าคอยเป็นผู้สอนงาน สนับสนุน ดูแลให้คำปรึกษาและดูแลผู้มีประสบการณ์น้อยกว่าให้มีการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ การดำรงชีวิต และความเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยอิสระ มั่นใจ

และสามารถสอนผู้อื่นต่อไปได้ ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่อบอุ่นและไว้วางใจกัน

4.6 การประคับประคอง (Supporting) หมายถึง การจูงใจให้กำลังใจ ดูแลช่วยเหลือ เมื่อมีความทุกข์ วิตกกังวล หรือคับข้องใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพลังกายและใจ ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ

มีผู้เสนอรูปแบบ (Model) ไว้มากหลายรูปแบบ แต่นำมากล่าวเพียง 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบปิรามิดอำนาจ (Power pyramid) ของ Tracy (1990) ได้กำหนดขั้นตอนของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 10 ขั้นตอน คือ

1.1 ให้ชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Clearly define responsibilities) ของผู้ปฏิบัติงานและร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร

1.2 มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegate authority) ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการของเขา

1.3 กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Set standard of excellence) องค์กรต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้

1.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและสามารถ

1.5 ให้ความรู้และสารสนเทศ (Provide knowledge and information) เกี่ยวกับองค์ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องและชัดเจน

1.6 ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Give feedback) เกี่ยวกับงาน

1.7 ให้การยกย่องยอมรับ (Recognition) ในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

1.8 ให้ความวางใจ (Trust) ในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ

1.9 ยอมรับข้อผิดพลาด (Permission to fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน

1.10 ให้เกียรติ (Respect) เคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

2. รูปแบบของ Scott and Jeffe (1991) ซึ่งมีรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรดังนี้

2.1 การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ 1) ให้ความยุติธรรม (Validation) คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคนให้เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติ 2) ให้สารสนเทศ (Information) คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องการในการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นเกี่ยวข้องกับองค์กร และ 3) ให้มีส่วนร่วม

(Participation) คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2.2 การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหารคือผู้มีบทบาทสำคัญในส่วนที่ทุกคนต้องการเรียนรู้ว่าผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้นและต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงานและการแก้ปัญหา ร่วมกับผู้บริหารองค์กร โอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ควบคุมและตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

2.3 สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติและการตัดสินใจในทีมงาน

2.4 การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศองค์กรที่ดีไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง ความสมดุล ระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึง ความเสมอภาค สำหรับทุกคนในองค์กร

2.5 การเสริมสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรก็คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจและสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหาร คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงานอำนาจในการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

3. รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kinlaw (1995) รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment process management model) ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ขั้นตอน (Steps) และสารสนเทศนำเข้า (Information inputs) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ขั้นตอน (Steps) มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การเริ่มต้นดำเนินการและการประเมินผลซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังนี้

3.1.1 กำหนดขอบเขตและเผยแพร่ (Define and communicate) การเริ่มต้นของ

การเสริมสร้างพลังอำนาจจำเป็นต้องมีความชัดเจนในความหมายอย่างแท้จริงหลังจากนั้น ต้องเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้

3.1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (Set goals and strategies) ในการทำงาน ทักษะระดับขององค์กร วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การปรับปรุง การปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.1.3 ฝึกอบรม (Train) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติแบบใหม่ การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างอำนาจนั้นเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติ

3.1.4 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Adjust the organization's structure) เพื่อเพิ่มอิสระ ในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งทีครอบงำการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณางาน ที่มีองค์กรและต่งงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไปรวมกลุ่มที่มีอยู่ในลักษณะที่เป็น ธรรมชาติ แล้ววางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด

3.1.5 ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร (Adjust the organization's systems) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุม และจัดการได้ ประการสำคัญ คือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น ระบบ การวางแผน การให้รางวัลชมเชย การฝึกอบรม เป็นต้น

3.1.6 ประเมินผลและปรับปรุง (Evaluate and improve) เป็นการประเมินขั้นตอน ต่าง ๆ ดังกล่าวมา โดยการวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้ว นำผลประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2 สารสนเทศนำเข้า (Information inputs) มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอนดังนี้

3.2.1 นัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Meaning of empowerment) เป็นการสร้าง ศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย มีความยึดมั่นผูกพัน มีความสามารถและจริยธรรม

3.2.2 สิ่งตอบแทน (Payoffs) ที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับจากการเสริมสร้าง พลังอำนาจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมี 3 ระดับ คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคน นำไปสู่ระดับที่สองคือ การเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบขององค์กร เช่น บรรยากาศ การทำงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพของผลลัพธ์ กระบวนการทำงาน เป็นต้น และระดับ สามคือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

3.2.3 กลุ่มเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Targets for empowerment) มุ่งเน้น ที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและทีมงานในองค์กร โดยเสริมสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน และ มีความสามารถในการจัดการงานในหน้าที่

3.2.4 กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Strategies for empowerment) ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนากการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ กล่าวคือ ในระดับบุคคลระหว่างบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร

3.2.5 การควบคุมการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Controls for empowerment) แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิมแต่ควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา

3.2.6 บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (Toles and functions) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงบทบาท และการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจน และมีมาตรฐานสูงขึ้น

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

Tebbit (1993, pp. 18-23) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถขององค์กร ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรดังนี้

1. ความเชื่อในอำนาจและสถานภาพขององค์กร โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์กร และระบบการจัดการของระบบราชการมักขึ้นกับอำนาจ (Power) และหน้าที่ (Authority) เป็นสำคัญ ดังนั้น องค์กรใดที่ใช้กลวิธีการบริหารแบบรวมอำนาจหรือใช้อำนาจในการสั่งการเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายนั้น จะทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นได้น้อย
2. การรับรู้ถึงการควบคุม ความต้องการ และทัศนคติ องค์กรที่บริหารงาน โดยให้ความสำคัญกับระเบียบ คำสั่ง กฎเกณฑ์ และการปฏิบัติตามนโยบายเป็นสำคัญนั้น ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นได้ยาก
3. ความเชื่อขององค์กร องค์กรใดที่ขาดการเคลื่อนไหวและไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กร แต่กลับเชื่อว่าพลังอำนาจสามารถเกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ ทำให้ขาดการเรียนรู้แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานนั้น ย่อมหมายถึง บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ขาดความรู้ ความเข้าใจ และแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคคล
4. บุคลากรและสิ่งกีดขวางการพึ่งพาซึ่งกันและกัน อุปสรรคส่วนใหญ่มักพบในรูปแบบของการแสดงความเป็นเจ้าของ การแข่งขันกันภายในองค์กรเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์ เช่น เงิน เวลา ตำแหน่ง ความเป็นใหญ่ เป็นต้น จะส่งผลให้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรเป็นไปได้อย่าง
5. จำนวนบุคลากร การผสมผสานและทักษะ โดยทั่วไปบุคลากรในทีมคุณภาพมักประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านวัฒนธรรม การศึกษาและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำร้ายความสามารถขององค์กรในการที่จะคิดหากกลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

6. ความสามารถในการจัดการ การวางแผน และการกำหนดเป้าหมาย การชี้ให้เห็นถึง ปัญหา การตัดสินใจ การจัดลำดับความสำคัญ การปฏิบัติ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การสร้าง ปฏิสัมพันธ์ การสร้างทีมอำนวยการ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง การส่งเสริมแรงจูงใจ และการสร้างความสอดคล้อง ล้วนเป็นทักษะ ในการบริหารขั้นพื้นฐานและเป็นพฤติกรรมริเริ่ม สร้างพลังอำนาจในระดับที่ผู้บริหารมีอยู่ และสามารถกระทำได้

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยนำที่มีผลต่อการสร้าง พลังอำนาจได้แก่

1. ผู้บังคับบัญชา พลังอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กัน (Kanter, 1979, p. 173) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่คอยให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลังให้การปรึกษาเมื่อมีปัญหาที่มีสัมพันธภาพที่ดี ต่อกัน มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นกันอย่างสม่ำเสมอ การมีพลังอำนาจ และโอกาสจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจและมุ่งมั่นพยายามในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึก มั่นใจ มีความกล้าในการตัดสินใจแก้ปัญหา มีขวัญและกำลังใจ ที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ เกิดประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและสามารถตัดสินใจ

2. วัฒนธรรมองค์กร จากการวิเคราะห์งานวิจัยด้วยวิธีวิเคราะห์เมต้าเกี่ยวกับปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของ จิตรศิริ ชันเงิน (2545, หน้า 82-102) โดยวิเคราะห์จากงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 24 เรื่อง พบว่า วัฒนธรรม องค์กรแบบสร้างสรรค์ที่ให้ความสำคัญต่อค่านิยมที่สร้างความพึงพอใจในบุคคลขององค์กร คือ ต้องการความสำเร็จบนพื้นฐานของการส่งเสริมความรักและสัมพันธภาพที่ดีในองค์กรเป็นการทำงาน ที่มีเป้าหมายร่วมกัน ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้องเฉื่อยชา (Passive defensive organization culture) ซึ่งเป็น การบริหารแบบตั้งรับเมื่อเกิดปัญหา ในยามปกติองค์กรจะไม่มีเคลื่อนไหว ปล่อยให้ทุกอย่าง เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ ในองค์กรดังกล่าวจะไม่มีส่งเสริมการเรียนรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจ ในงานแก่บุคลากร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉื่อยชา จึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลทางลบ ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) คือ ความสัมพันธ์ อย่างแน่นแฟ้นของปัจเจกบุคคลต่อการยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร (Streets, 1984; Greenberg and Baron, 1993; DuBois, 1996) และจะแสดงออก 3 ประการ คือ 1) มีความเชื่อมั่น และยอมรับในเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร 2) เต็มใจใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน และ 3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานและคงความเป็นสมาชิกขององค์กร (Want to do) ทั้งนี้การที่บุคคลจะผูกพันต่อกลุ่มองค์กรหรือชุมชนนั้นพบว่า เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ หลายปัจจัย เช่น การให้เกียรติ การยอมรับนับถือ การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information)



4. กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม (Group learning process) เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันโดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ เช่น เครื่องมือ เทคโนโลยี พิธีกรรม แบบแผนประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม วิถีชีวิตและเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการพึ่งตนเอง โดยการที่กลุ่มได้เรียนรู้แง่มุมต่าง ๆ ในงานพัฒนา เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรม โดยเฉพาะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งเทคนิคหรือเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ การประชุมกลุ่มย่อย การประชุมกลุ่มเฉพาะ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การจัดเวที กระบวนการเรียนรู้จะก่อให้เกิดปัญญาและศักยภาพ (ประเวศ วะสี, 2540)

5. การสร้างทีมงาน (Team building) เป็นกลุ่มของบุคคลที่ทำกิจกรรมในงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกันซึ่งการทำงานในลักษณะดังกล่าวมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependent) คือการที่สมาชิกแต่ละคนทำประโยชน์ให้กับกลุ่ม 2) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Share responsibility) หมายถึง สมาชิกของทีมทุกคนต้องเข้าใจร่วมรับผิดชอบต่อจุดหมาย และเป้าประสงค์ของกลุ่มมากกว่าที่จะขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้นำเท่านั้น และ 3) ผลลัพธ์ (Outcome) คือ ผลที่จะเกิดขึ้นจากการร่วมกันทำงานของกลุ่มทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (Stott & Walker, 1995)

6. ลักษณะงานจะทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ (Kanter, 1979, pp. 65-75) ต้องมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นงานที่มีความยืดหยุ่นในบางโอกาส งานที่ยืดระบบอาวุโสน้อยและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถในการพิจารณาความคิดความชอบ ต้องมีเกณฑ์ที่ยุติธรรมและขึ้นอยู่กับความสามารถไม่ใช่อายุหรือความอาวุโส งานที่เป็นงานประจำน้อยแต่เป็นงานที่สร้างสรรค์มาก เป็นงานที่อาศัยการประสานงานและร่วมมือจากหลายฝ่าย งานที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และเป็นงานที่มีการสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปก็คือ ต้องมีการจัดลักษณะงานต้องเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ พึงพอใจในงาน คงอยู่ในองค์กร และร่วมกันพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (นงลักษณ์ เพิ่มชาติ, 2548, หน้า 2) เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของแต่ละคน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้

ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยน โอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ยังมีปัจจัยที่สนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจมี 2 องค์ประกอบ คือ การจูงใจ (Motivation) และกระบวนการลงมือปฏิบัติ (Performance) (Bredeson, Kasten, & Fruth, 1983, 52-58) คือ

1. การจูงใจ หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมการทำงานในองค์กรต้องการซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1 ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้นของความต้องการ 5 ระดับ คือ

1.1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย

1.1.2 ความต้องการความปลอดภัย

1.1.3 ความต้องการทางสังคม

1.1.4 ความต้องการเกียรติยศ

1.1.5 ความต้องการความสำเร็จ

1.2 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor) แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 ทฤษฎี คือ

1.2.1 ทฤษฎี X เป็นความต้องการในระดับต่ำ ได้แก่

1.2.1.1 ความปลอดภัย

1.2.1.2 ต้องการคำแนะนำ

1.2.1.3 ต้องการคาดโทษถ้าไม่ปฏิบัติงาน

1.2.2 ทฤษฎี Y เป็นความต้องการในระดับสูง ได้แก่

1.2.2.1 พอใจต่อคำชม

1.2.2.2 ต้องการบรรลุ

1.2.2.3 มีความรับผิดชอบ

1.2.2.4 มีความคิดสร้างสรรค์

1.2.2.5 ควบคุมตนเองได้

2. กระบวนการลงมือปฏิบัติ (Performance) เพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ในกระบวนการลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างพลังอำนาจ

### แบบวัดพลังอำนาจ

Spreitzer (1995, pp. 1443-1445) ได้ศึกษาแนวคิดของคองเกอร์และคานุงโกกับแนวคิดของ โทมัสและเวลท์เฮาส์ จากนั้นได้พัฒนาการสร้างมาตรวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ขึ้นมาเป็นคนแรก และให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน 4 องค์ประกอบดังนี้

1. การรู้คิดด้านความหมาย (Meaning) คือ คุณค่าของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานบุคคล ตัดสินโดยเปรียบเทียบสัมพันธ์กับค่านิยม อุดมคติและมาตรฐานของตนซึ่งจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกันระหว่างความต้องการของแต่ละบทบาทในงานกับความเชื่อค่านิยม และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

2. การรู้คิดด้านสมรรถนะ (Competence) คือ ความเชื่อหรือการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยทักษะและความชำนาญ ซึ่งเฉพาะเจาะจงแต่ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน

3. การรู้คิดด้านเจตนาธรรมณ์ในตนเอง (Self-determination) คือ ความเชื่อหรือการรับรู้ของปัจเจกบุคคลว่าตนเองมีทางเลือกในการเริ่มต้นและควบคุมการกระทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนถึงความ เป็นอิสระของตน (Autonomy) ในการริเริ่มและทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการของตนเองรวมถึง การตัดสินใจและความพยายามที่ใช้ในการทำงาน

4. การรู้คิดด้านผลกระทบ (Impact) คือ ระดับความมากน้อยซึ่งปัจเจกบุคคลมีอิทธิพล ต่อผลลัพธ์ต่าง ๆ ของงาน ทั้งในเชิงกลยุทธ์ การจัดการและเชิงปฏิบัติการ

ทั้งนี้ยังมีการวัดระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Level of empowerment) มี 3 ระดับ (อมร สุวรรณนิมิตร, 2546) คือ

1. การวัดพลังอำนาจในระดับบุคคล Individual/ Psychology empowerment เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาในการพัฒนาความรู้สึกที่จะควบคุมชีวิตของตนเองหรือตระหนักรับรู้ ต่อตนเองด้วยการส่งเสริมวิถีคิดในเชิงบวกและตระหนักถึงพลังอำนาจตนเอง การเสริมสร้างพลังอำนาจ ในระดับนี้มักจะรวมถึงกระบวนการคิดวิเคราะห์ และพัฒนาทักษะส่วนบุคคล ในระดับนี้พบว่า มีความสัมพันธ์กับระดับองค์กรและระดับชุมชน โดยบุคคลจะใช้พลังอำนาจของตนในการดูแลตนเอง และความสามารถขอรับการสนับสนุนจากสังคมและชุมชน

2. การวัดพลังอำนาจในระดับองค์กร Organization empowerment การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับองค์กร มีจุดเน้นในเรื่องของการมีส่วนร่วมของสมาชิก ด้วยการให้ข้อมูล การร่วมกันตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์และการที่กลุ่มมีความคล้ายคลึงกันก็เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3. การวัดพลังอำนาจในระดับชุมชน Community empowerment การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับชุมชน จะเน้นการแก้ปัญหาของชุมชนด้วยการมีส่วนร่วมของสมาชิกให้มากขึ้น รวมทั้งการที่สมาชิกของชุมชนได้รับการยอมรับและสามารถที่จะจัดการตนเองในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จะไม่เจาะจงเฉพาะเรื่องของความพึงพอใจเท่านั้นแต่จะรวมถึงความเท่าเทียม ความรับผิดชอบของชุมชนที่มีต่อสมาชิกด้วยกัน

การเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 3 ระดับ มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน รวมทั้งส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ซึ่งการประเมินพลังอำนาจ เป็นเรื่องยาก นอกจากนั้นพลังอำนาจยังเป็นภาวะที่เคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่งและเป็นผลกระทบจากสถานการณ์ที่หลากหลาย ไม่มีความชัดเจน มีความแตกต่างตามการรับรู้ของบุคคลและบริบทของแต่ละพื้นที่ (Javan, 1998; Honold, 1997; Zimmerman, 1990)

**การวัดพลังอำนาจในระดับบุคคล องค์กร และชุมชน** มีหลักการดังนี้ (อมร สุวรรณนิมิตร, 2546)

การวัดศักยภาพในระดับบุคคลหรือ Psychology empowerment เป็นการวัดคุณค่าแห่งตนของบุคคล (Self-esteem) (Self-esteem) ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ (Self-efficacy in Decision-making) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน โดยกระบวนการดังกล่าวจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น (Self-esteem) และประสิทธิภาพในตนเอง (Self-efficacy) โดยเฉพาะในการแก้ปัญหา

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวัดศักยภาพในระดับบุคคลของซิมเมอร์แมน ฮาโนลและจาเวน ซึ่งการวัดศักยภาพในระดับบุคคลผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าในแต่ละประเด็นดังนี้

การวัดความเชื่อมั่นของบุคคล (Self-esteem) หรือการเห็นคุณค่าในตนเองของบุคคล เป็นการตัดสินใจคุณค่าของตน (Self) และการแสดงออกในรูปของทัศนคติที่บุคคลนั้นมีต่อตนเอง (Mussen, Conger, & Kagan, 1969, p. 489) ซึ่งเป็นผลจากการที่บุคคลได้มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเชิงประเมินจากผู้อื่น โครงสร้างของตนจึงค่อยพัฒนาขึ้นเป็นภาพอันเกิดจากการรวมตัวของความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ของบุคคล (Roger, 1951, pp. 498-501) ทำให้บุคคลมีมโนภาพหรือความคิดต่อตนเอง แล้วประเมินวัดมโนภาพเหล่านั้น โดยอาศัยกระบวนการตัดสินใจคุณค่าของตนจากผลงาน ความสามารถคุณลักษณะต่าง ๆ ตามมาตรฐานของค่านิยมส่วนตน (Coopersmith, 1984, p. 3) ในที่สุดจึงพัฒนามาเป็นการเห็นคุณค่าในตนเองหรือการเห็นคุณค่าในตน (Self-esteem) พบว่า มีผู้ให้ความหมายของการเห็นคุณค่าในตนเองไว้หลากหลายดังนี้

Coopersmith (1984, p. 5) ให้ความหมายไว้ว่าเป็นการที่บุคคลพิจารณาประเมินตนเองแล้วแสดงออกในแง่ของการยอมรับตนเองหรือไม่ยอมรับตนเองเป็นการแสดงให้เห็นถึงขอบเขตความเชื่อ

ของบุคคลที่มีต่อตนเองในด้านความสามารถ ความสำคัญ ความสำเร็จ และความมีคุณค่าของตนเอง ซึ่งเป็นเรื่องอัตวิสัย บุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้จากคำพูดและท่าทีที่บุคคลนั้นแสดงออกมา

Sasse (1978, p. 48) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าตนเองมีความสำคัญ และมีคุณค่า มีความต้องการได้รับความเชื่อถือ การยอมรับนับถือ โดยได้รับการสนับสนุนหรือยอมรับนับถือจากผู้อื่นเพื่อที่จะได้เกิดความรู้สึกภูมิใจและนับถือตนเอง

Calhoun and Morse (1977, p. 321) ให้ความหมายว่า เป็นความพึงพอใจภายในที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดมีต่ออัตมโนทัศน์ของตนเอง Branden (1981, pp. 110-125) มีความเห็นสอดคล้องและเสริมว่า เป็นความเชื่อมั่นและการมีความนับถือตนเองอันเกิดจากความมีคุณค่าของตนเอง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะกระทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จได้ตามความปรารถนา

Lawrence (1987, p. 4) ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึง การที่บุคคลประเมินตนเองถึงความแตกต่างระหว่างตนที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันกับตนที่อยากจะเป็น (Ideal self) ซึ่งเป็นกระบวนการทางด้านอารมณ์ที่วัดได้จากการที่บุคคลเอาใจใส่ต่อความแตกต่างนี้ บุคคลซึ่งมีความแตกต่างในการประเมินมากจะมีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ ถ้าหากมีความแตกต่างน้อยจะมีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้สรุปได้ว่า ความเชื่อมั่นของบุคคลหรือการเห็นคุณค่าในตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเองหรือมีความภาคภูมิใจในตนเองมีความต้องการได้รับความเชื่อถือและการยอมรับนับถือ โดยได้รับการสนับสนุน การมั่นใจในความสามารถในตน รวมทั้งยอมรับการเห็นคุณค่าที่ผู้อื่นมีต่อตน เพื่อที่จะได้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความนับถือตนเองซึ่งเป็นองค์ประกอบของความสำเร็จและล้มเหลวในงานความสำคัญของความเชื่อมั่นของบุคคลหรือความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง

Maslow (1970, p. 45) กล่าวว่า การเห็นคุณค่าในตนเอง ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพ มีความสามารถที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ได้มีประโยชน์ และมีความสำคัญกับสังคมการทำลายความรู้สึกเหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกตนเองด้อยอ่อนแอ และไม่มีประโยชน์ซึ่งจะนำไปสู่ความท้อแท้การหาสิ่งอื่นมาชดเชยหรือมีความโน้มเอียงที่จะเป็นคนที่ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล

Branden (1981, p. 109) กล่าวว่า การเห็นคุณค่าในตนเองมีผลอย่างมากต่อบุคลิกภาพ อารมณ์และสังคม รวมทั้งมีผลต่อกระบวนการคิด ความปรารถนา การให้คุณค่าต่อสิ่งต่าง ๆ การตั้งเป้าหมาย รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อผู้อื่น การรับรู้โลกภายนอกโดยพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกนั้นเป็นผลมาจากการประเมินตนเองมาเป็นการเห็นคุณค่าในตนเองในระดับที่ต่างกัน

สรุปได้ว่า การเห็นคุณค่าในตนเองมีความสำคัญอย่างมากต่อบุคลิกภาพทำให้บุคคลเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความสามารถและศักยภาพที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นประโยชน์ได้

การทำลายความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ทำให้บุคคลรู้สึกด้อยค่า ขาดความกระตือรือร้น มีความรู้สึกว่าตนเองไม่มีประโยชน์ และมีความโน้มเอียงที่จะใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล

### ประเภทของบุคคลที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง

Maslow (1970, p. 67) แบ่งความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ประเภทที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง การยอมรับนับถือและการประเมินค่าตนเอง ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ คือ ความต้องการความเข้มแข็ง (Strenges) ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ความสามารถที่เพียงพอในการกระทำสิ่งต่าง ๆ (Adequacy) ความเชี่ยวชาญและความสามารถ (Mastery and competence) ความเชื่อมั่น (Confidence) ความมีอิสระเสรี และความเป็นไทแก่ตนเอง (Independence andedom)

2. ประเภทที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการเห็นคุณค่าจากผู้อื่นเป็นความต้องการมีชื่อเสียง เกียรติยศ ตำแหน่ง ความรุ่งเรือง มีอำนาจเหนือผู้อื่น ได้รับการยอมรับและการสนใจ มีความสำคัญ มีศักดิ์ศรีหรือเป็นที่น่าชมเชยของผู้อื่น

### ลักษณะของบุคคลที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง

ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองเป็นสิ่งสำคัญ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่แสดงออก นักจิตวิทยาเชื่อว่า พฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์เป็นผลเนื่องจากความนึกคิดเกี่ยวกับตนบุคคลจะมีการกระทำหรือการแสดงออกที่สอดคล้องกับความรู้สึกนึกคิดที่เขามีต่อตัวเอง (เกียรติวรรณ อมาตยกุล, 2540, หน้า 25) ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองไม่เพียงแต่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลเท่านั้น ยังเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างลักษณะบุคลิกภาพอีกด้วย

ลักษณะของบุคคลที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองของ Coopersmith (1984, p. 345) ได้แบ่งลักษณะของบุคคลที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองไว้ 2 แบบ คือ บุคคลที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองสูง และบุคคลที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองต่ำดังนี้

1. บุคคลที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองสูงนั้น จะรับรู้ค่าของตนตามความจริงตระหนักถึงศักยภาพทั้งหมดของตนเองและมีจิตใจที่เปิดกว้างพร้อมที่จะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง ทั้งยังสามารถแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยบุคคลเหล่านี้จะมีความกระตือรือร้น เชื่อมมั่นในตนเองว่ามีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ดี มักเป็นผู้นำในการอภิปรายและมีความเป็นตัวของตัวเองในการแสดงความคิดเห็น ไม่หวั่นต่อคำวิพากษ์วิจารณ์มีความคิดสร้างสรรค์มองโลกในแง่ดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า มีความพึงพอใจ เคารพและประทับใจในตนเอง บุคคลที่เห็นคุณค่าในตนเองสูงจะตระหนักถึงความรับผิดชอบทั้งต่อตัวเองและต่อผู้อื่น รวมทั้งสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลและสิ่งแวดล้อมได้

2. บุคคลที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองต่ำนั้น จะไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะมองว่าตนเองเป็นคนไม่ดี มักรู้สึกว่าตนเองไร้ค่าไม่มีความสามารถใด ๆ มีข้อบกพร่อง ทำอะไรก็ล้มเหลว มีความวิตกกังวลสูง มีความเครียด รู้สึกไม่เป็นสุข ไม่มีความพยายามในการทำงาน ที่ยากลำบาก เมื่อพบอุปสรรคก็ละทิ้ง หลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหา ไม่มีความยืดหยุ่น จะยึดติดกับสิ่งที่รู้จักหรือเคยชินเพื่อความรู้สึกปลอดภัย หลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้อื่น ซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองต่ำจึงมีความอายสูง ไม่กล้าปฏิเสธในสิ่งที่ไม่ต้องการ กลัวการตัดสินของคนอื่นที่มีต่อตนเอง รู้สึกว่าตนเองด้อยค่า กลัวการเข้าสังคมเพราะรู้สึกว่าตนเองงุ่มง่าม และจะทำให้คนรอบข้างเดือดร้อน มักนำความคิดของบุคคลอื่นมาใส่ใจ มักคิดว่ากลุ่มเพื่อนไม่ให้การยอมรับไม่ให้การสนใจและเกิดความรู้สึกความเสียใจบ่อย ๆ บุคคลจะพยายามทำสิ่งที่สังคมยอมรับ มักเป็นสมาชิกกลุ่มแบบไม่แสดงตัวให้เห็นเด่นชัดมากกว่าจะทำตัวเป็นผู้นำกลุ่มหรือทำสิ่งที่ดึงดูดความสนใจ ชอบเป็นผู้ฟังมากกว่าจะแสดงบทบาท ไวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์พะวงกับเรื่องของตน ปิดกั้นตนเองพร้อมจะเชื่อว่าคนอื่นมองตนในแง่ไม่ดีไม่สามารถป้องกันตนเองจึงต้องอยู่กับความด้อยทั้งที่เป็นจริงหรืออาจคิดขึ้นเองก็ได้ เหนงาและ โดดเดี่ยว เก็บกด คิดว่าตนไม่มีความสามารถเพียงพอ ไม่มีความเหมาะสมจึงมักมีบทบาทน้อยในสังคม ทำให้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จลดน้อยลง มีปมด้อยช่วยตนเองไม่ได้สิ้นหวังประเมินตนเองต่ำกว่าผู้อื่น ซึ่งส่งผลต่อการปรับตัวของบุคคลและลักษณะอีกประการของบุคคลที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองซึ่งถือเป็นภาวะวิกฤตของความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง (Crisis of Self-esteem) คือ ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองเทียม (Pseudo self-esteem) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลป้องกันตนเองให้ยังคงมีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองอย่างไม่สมเหตุผล เพื่อลดความวิตกกังวล หลอกหลวงตนให้มีความรู้สึกมั่นคง เพื่อที่จะระงับความต้องการความมีคุณค่าที่แท้จริง เป็นการหลบเลี่ยงการขาดความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ซึ่งเป็นต้นเหตุที่แท้จริงของความไม่สมดุลทางจิตใจ ผู้มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองเทียม จะมีลักษณะที่สำคัญสองประการ ดังนี้ ประการแรกจะหลบเลี่ยงถดถอยหาเหตุผลเข้าข้างตนเองเพื่อปฏิเสธความคิดความรู้สึกซึ่งมีผลต่อคุณค่าในตนเอง ประการที่สองจะแสวงหาสิ่งที่จะสร้างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองจากสิ่งอื่น ๆ มาทดแทน

### **ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ (Self-efficiency in decision-making)**

Donnelly, Gibson, and In Vancevich (1971, p. 74) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า “การตัดสินใจเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งจะต้องลงมือกระทำโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข่าวสารข้อมูล (Information) อันได้รับมาจากโครงสร้างขององค์กรพฤติกรรมของบุคคล รวมไปถึงพฤติกรรมของกลุ่มภายในองค์กรนั้น ๆ นั่นเอง”

ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ จะขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์การตัดสินใจในขณะนั้น ๆ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 สภาวะการณ์ ดังนี้ (กัลณพัฒน์ รัศมีเมฆินทร์, 2551, หน้า 73-75)

1. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน คือ การตัดสินใจที่ทราบผลลัพธ์ในการตัดสินใจล่วงหน้าอย่างแน่นอนแล้ว ว่าถ้าเลือกทางเลือกใดแล้ว ผลลัพธ์ที่จะเกิดคืออะไร โดยมีลักษณะของการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์เช่นนี้ อันได้แก่

- 1.1 มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ
- 1.2 ทราบผลลัพธ์ที่แน่นอนของแต่ละทางเลือก
- 1.3 สามารถเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด
- 1.4 สามารถใช้วิธีทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ

2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง คือ การตัดสินใจที่พอจะคาดคะเนความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่สามารถเกิดขึ้นมาได้ โดยจะมีลักษณะดังนี้

- 2.1 มีข้อมูลสำหรับตัดสินใจไม่เพียงพอ
- 2.2 ใช้การคาดคะเนถึงโอกาสโดยอาศัยประสบการณ์ส่วนตัว
- 2.3 พิจารณาทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด (Maximum pay-off) รวมทั้งโอกาส

ที่จะเกิดขึ้นของทางเลือกด้วย

การตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยง ผู้ตัดสินใจต้องพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่เป็นไปได้หลาย ๆ ทางในแต่ละทางเลือก โดยต้องอาศัยการประเมินระดับความเสี่ยง (Risk analysis) เพื่อให้การตัดสินใจเกิดประสิทธิภาพขึ้น

3. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน คือ การตัดสินใจที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้ การตัดสินใจประเภทนี้เป็นการตัดสินใจที่มีความยาก มีความเสี่ยงในการตัดสินใจสูงซึ่งมีลักษณะดังนี้

- 3.1 ขาดข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจ
- 3.2 มีตัวแปรที่ไม่สามารถควบคุมได้

ในปัจจุบันข้อมูลข่าวสาร (Information) ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการตัดสินใจ เพราะการมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและมีความน่าเชื่อถือนั้น ทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถคาดเดาสิ่งที่จะเกิดและผลลัพธ์ได้ในแต่ละทางเลือกของการตัดสินใจ สามารถเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

#### **การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน**

การมีส่วนร่วมนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ การปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมถูกขับเคลื่อนไปจนสำเร็จ เพราะผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมจะเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เมื่อความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์การหรือชุมชนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึก



เป็นเจ้าขององค์การ ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์การและพัฒนาชุมชนที่ดีที่สุด

#### ความหมายของการมีส่วนร่วม

นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์ (2527, หน้า 117) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าการมีส่วนร่วมหมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่มซึ่งผลเกี่ยวข้องดังกล่าว เป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการบรรลุอุดมการณ์ของกลุ่มนั้นกับทำให้เกิดความรู้สึกว่าร่วมรับผิดชอบกลุ่มดังกล่าวด้วย

อนัตต์ ลัคหนทัย (2544, หน้า 122) ที่สรุปไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึงการทำงานกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความตั้งใจ (ความร่วมมือร่วมใจ) โดยกระทำการงานดังกล่าวในช่วงเวลาและลำดับเหตุการณ์ที่ทรงประสิทธิภาพ คือ ถูกจังหวะ และเหมาะสม (การประสานงาน) กับทั้งการทำงานดังกล่าวด้วยความรู้สึกผูกพันให้ประจักษ์ว่า เชื่อถือไว้ใจได้ (ความรับผิดชอบ)

ทวีทอง หงส์วิวัฒน์ (2527, หน้า 100) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้หน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรเอกชน กลุ่มประชาชนหรือประชาชน ได้มีโอกาสร่วมรับรู้ข่าวสาร รับฟัง และร่วมแสดงความคิดเห็นในรูปแบบต่างๆต่อการเตรียมการ โครงการหรือกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น

United Nation (1981, p. 5) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การสร้างโอกาสให้สมาชิกทุกคนในชุมชนและสมาชิกในสังคมที่กว้างกว่าสามารถมีส่วนร่วมช่วยเหลือและเข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนารวมทั้งมีส่วนร่วมได้รับประโยชน์จากผลของการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมคือ การแสดงออกและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ในสังคมไม่ว่าจะเป็นบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีความเห็นสอดคล้องกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ไม่ว่าจะเป็นร่วมรับรู้ข่าวสาร รับฟัง ร่วมแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติในรูปแบบต่าง ๆ

#### รูปแบบและขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

ขั้นตอนการมีส่วนร่วม ได้แบ่งไว้เป็น 4 ขั้นตอน คือ (เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง, 2525, หน้า 11-12)

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม
3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนปฏิบัติ
4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน

การมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff (1980, pp. 213-218) ได้แบ่งชนิดของการมีส่วนร่วมเป็น 4 ชนิด คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-marketing) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

ริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจและตัดสินใจปฏิบัติการ

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุน ด้านทรัพยากร การบริหาร และการประสานความร่วมมือ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefit) ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางด้านสังคมหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

**ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์** (ทวิทอง หงส์วิวัฒน์, 2527, หน้า 6-7) คือ

1. ร่วมทำการศึกษาค้นคว้าถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน รวมตลอดถึงความต้องการของชุมชน

2. ร่วมค้นหาและสร้างรูปแบบ และวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือเสนอความต้องการของประชาชน

3. ร่วมวางแผนนโยบาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อจัดและแก้ไขปัญหาตลอดจนสนองความต้องการของชุมชน

4. ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ร่วมจัดลงทุนให้กิจกรรมโครงการในชุมชนตามขีดความสามารถของตนและหน่วยงาน

7. ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

8. ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการ และกิจกรรมที่ได้วางไว้

**อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น**

อบต. หรือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจในการบริหารงานของตำบลตามที่กฎหมายกำหนดไว้ดังนี้ (อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น, 2557)

1. องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (มาตรา 66)

2. องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้ (มาตรา 67)

2.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

2.2 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล

2.3 ป้องกันและระงับโรคติดต่อ

2.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

2.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

2.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

2.7 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของ

ท้องถิ่น

2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณหรือ

บุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

3. องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) อาจทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

(มาตรา 68)

3.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

3.2 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

3.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

3.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ

3.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์

3.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว

3.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร

3.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน

3.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม

3.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์

3.12 การท่องเที่ยว

3.13 การผังเมือง

4. หน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตาม พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 หมวดที่ 2 มาตรา 16 มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการระบบบริการ สาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

4.1 การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

4.2 การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ

4.3 การจัดให้มีและควบคุมตลาด ทางเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดครด

4.4 การสาธารณสุขปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ

4.5 การสาธารณสุขปโภค

4.6 การส่งเสริม การฝึกและประกอบอาชีพ

4.7 การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน

2. การวัดพลังอำนาจในระดับองค์กร (Honold, 1997, pp. 202-212) ซึ่งจะดูที่ผลส่วนร่วม ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม การติดต่อประสานในสังคม (Social connection) ความพึงพอใจของบุคคลในการเข้าร่วมกิจกรรม

3. การวัดพลังอำนาจในระดับชุมชน (Javan, 1998, pp. 56-75) โดยประเมิน การเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม ภาวะสุขภาพ ปัจจัยด้านความรู้สึกชุมชน (Sense of community factor) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community participation factor) ปัจจัยด้านการตระหนักรู้ต่อชุมชน (Community management factor) ปัจจัยด้านความสามารถของชุมชน (Community competence factor)

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการพัฒนา และการสร้างเสริมความสามารถของบุคคลและศักยภาพของบุคคลที่เกิดจากการสร้างเสริมเพิ่มพูน โดยประสบการณ์และการเรียนรู้ ปฏิบัติ จนเป็นคุณลักษณะที่มีพลังผลักดันมีแรงจูงใจภายในตัวคน ทำให้เกิดการเคลื่อนที่หรือเปลี่ยนแปลงได้และกลายเป็นอิทธิพลส่งผลกระทบต่อบุคคลหรือองค์กรทำให้ ความสามารถที่จะกระทำการใด ๆ หรือสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ในการศึกษา พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่กชนเหนือตอนบน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแนวคิด การวัดศักยภาพในระดับบุคคลของซิมเมอร์แมน (Zimmerman, 1990, pp. 71-86) หรือ Psychology empowerment มาใช้เพื่อสร้างเครื่องมือในการวัด พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน โดยการวัด 1) ความเชื่อมั่นของบุคคล (Self-esteem) 2) ประสิทธิภาพ ในการตัดสินใจ (Self-efficiency in decision-making) 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกระบวนการ เรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน

## แนวคิดการบริหารราชการแผ่นดิน

### การบริหารราชการแผ่นดินของไทย

ประเทศไทยจัดระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน (องค์การบริหารส่วนตำบลวังแดง, 2545, หน้า 19) ออกเป็น 3 ส่วน คือ

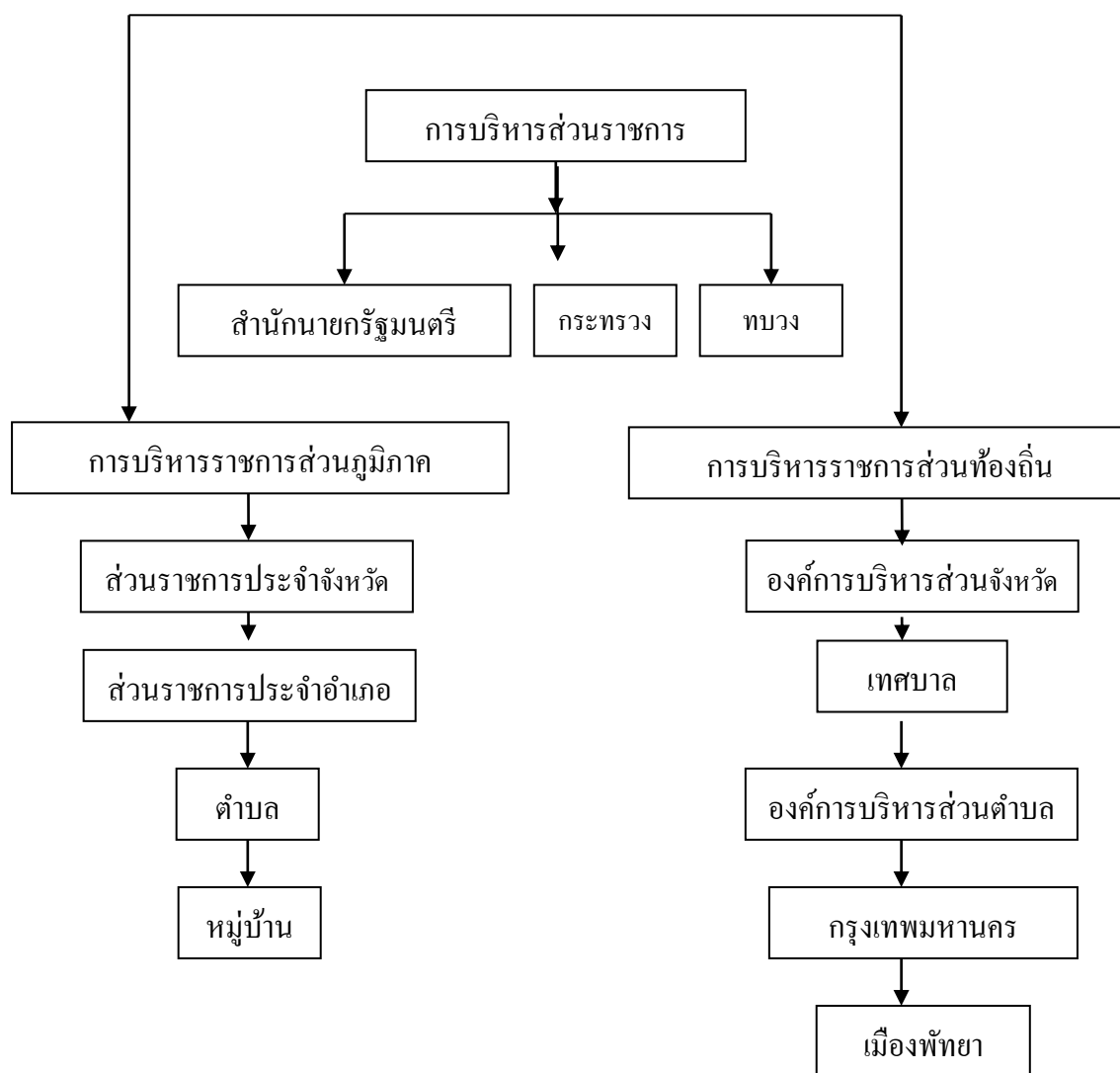
1. การบริหารราชการส่วนกลาง คือ หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการบริหารประเทศ ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม

2. การบริหารราชการส่วนภูมิภาค คือ ราชการของกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ หน่วยงานของทางราชการที่ได้รับมอบอำนาจจากส่วนกลางให้ไปปฏิบัติงานในพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ของประเทศ และทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย หรือฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อยของประชาชน ได้แก่ จังหวัด อำเภอ และระเบียบ

3. การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น คือ หน่วยงานของประชาชนในท้องถิ่น มีอำนาจในการปกครองตนเอง โดยอิสระภายใต้ขอบเขตของกฎหมายเป็นการกระจายอำนาจให้คนในท้องถิ่นบริหารงานแก้ไขปัญหาการพัฒนา และให้บริการแก่คนในท้องถิ่นเอง

ภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 รูปแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นไทยในปัจจุบันแบ่งออกเป็น

1. รูปแบบทั่วไป ได้แก่
  - 1.1 องค์กรบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)
  - 1.2 เทศบาล
  - 1.3 องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.)
2. รูปแบบพิเศษ ได้แก่
  - 2.1 กรุงเทพมหานคร (กทม.)
  - 2.2 เมืองพัทยา



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน (องค์การบริหารส่วนตำบลวังแดง, 2545, หน้า 19)

หลักการบริหารกิจการบ้านเมือง หลักการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงานในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยมีการพัฒนาที่ยั่งยืน บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ซึ่งประกาศครั้งแรกในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี, 2542) ที่สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติดังนี้

ประการแรก คือ หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎและข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยอย่างเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยที่สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล ประการที่สอง คือ หลักคุณธรรม ได้แก่ การส่งเสริมให้คนดีคนเก่งเข้ามาบริหารกิจการบ้านเมือง สังคม และประเทศชาติ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่รัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนมีใจความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัย ประจำชาติ ประการที่สาม คือ หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกองค์การทุกวงการเพื่อให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ ประการที่สี่ คือ หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ ประการที่ห้า คือ หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน ประการที่หก คือ หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า กล่าวคือ ดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมทั้งสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ดีในเวทีโลก ตลอดจนช่วยกันรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมให้สมบูรณ์

### บริการสาธารณะ

เป็นกิจกรรมที่รัฐบาลต้องรับผิดชอบต่อประชาชนปกครอง (บริการสาธารณะ, 2549) ที่จัดทำเพื่อสนองความต้องการของประชาชน จุดมุ่งหมายของการบริการสาธารณะ คือ การสนองความต้องการของประชาชน ความต้องการของประชาชน แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. ความต้องการได้รับความปลอดภัยในชีวิต
2. ความต้องการได้รับความสะดวกสบาย-หน้าที่สนองความต้องการนี้เป็นหน้าที่ของฝ่ายปกครอง เพื่อประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมและเพื่อความมั่นคงของประเทศชาติ

ซึ่งมีทางเลือกหลายทาง ไม่ใช่เพียงการออกกฎระเบียบหรือให้งบประมาณไปดำเนินการ แต่เป็นบริการเพื่อคนจำนวนมาก เป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสร้างความไว้วางใจ

ให้กับประชาชนภาครัฐมีการให้บริการแก่ประชาชนทั้งที่เป็นรายบุคคลและทั้งชุมชน โดยรัฐบาลกลาง ให้บริการแก่ประชาชนในวงกว้าง ขณะที่ท้องถิ่นให้บริการเฉพาะประชาชนในท้องถิ่นของตน

หลักเกณฑ์การจัดทำบริการสาธารณะ ต้องคำนึงถึง 3 ประการ

1. หลักว่าด้วยความเสมอภาค
2. หลักว่าด้วยความต่อเนื่อง
3. หลักว่าด้วยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้

#### การจัดทำบริการสาธารณะในส่วนท้องถิ่น

องค์กรที่ดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะในส่วนท้องถิ่น (วุฒิสาร ตันไซย, 2548) ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

บริการสาธารณะที่จัดทำโดยส่วนท้องถิ่นนั้น ได้แก่ บริการสาธารณะบางประเภทที่รัฐ มอบหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้จัดทำเองเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ในเขตท้องถิ่นนั้น เช่น การดูแลรักษาความสะอาดท้องถิ่น การจัดให้มีน้ำประปา เป็นต้น สำหรับ ผู้ดำเนินการจัดทำจะ ได้แก่ เจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้ดำเนินการ ใช้งบประมาณ และทรัพย์สินบางส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำบริการสาธารณะที่ได้รับ มอบหมาย มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการได้โดยอิสระ โดยส่วนกลางเพียงเข้าไปควบคุมดูแลเท่านั้น บริการสาธารณะที่เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสอดคล้องกับความต้องการ ของคนในท้องถิ่น ได้แก่ บริการสาธารณะที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นกิจการที่เป็นไปเพื่อสนองความต้องการของคนในท้องถิ่นนั้นที่สามารถแยกออก หรือมีลักษณะแตกต่างไปจากท้องถิ่นอื่น เช่น การกำจัดขยะมูลฝอย การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำและทางระบายน้ำ การจัดการศึกษาขั้นต้น การกำจัดน้ำเสียในชุมชน การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2. เป็นกิจการที่ใกล้ชิดกับคนในท้องถิ่น อันได้แก่ การให้บริการที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของ คนในท้องถิ่น เช่น ฅาปนกิจ การจัดให้มีน้ำสะอาด ไฟฟ้า การดูแลที่สาธารณะในเขตท้องถิ่นมีบริการ สาธารณะบางประเภทที่รัฐและท้องถิ่นต้องร่วมกันดูแล โดยแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการดำเนินการ ทั้งนี้เนื่องจากบริการสาธารณะดังกล่าวเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับประ โยชน์มหาชน และประโยชน์ของคนในท้องถิ่น เช่น การจัดการศึกษา ความต้องการบริการด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นความต้องการส่วนรวมทั้งประเทศ รัฐจึงต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ซึ่งเป็นมาตรฐานการศึกษา ของคนทั้งประเทศ ในขณะที่เดียวกันการศึกษาในชั้นประถมก็เป็นความต้องการของคนในท้องถิ่น แต่ละแห่งที่มีความแตกต่างกันไป ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของท้องถิ่นที่จะจัดทำในส่วนนี้ ส่วนการศึกษา ระดับสูงขึ้นไปเป็นการจัดกิจกรรมที่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก และบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ระดับสูง จึงเป็นหน้าที่ของรัฐที่จะต้องทำ



## แนวคิดการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจการปกครอง เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นการลดการะัฐบาลในการบริหารประเทศ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง เพื่อเป็นการสนองตอบต่อความต้องการของชุมชน ซึ่งเดิมอำนาจการปกครองทุกอย่างจะรวมอยู่ที่ส่วนกลาง (Centralization) การกระจายอำนาจการปกครอง (Decentralization) จัดแบ่งออกเป็น 2 กรณีดังนี้ (Brain, 1967, pp. 22-23 อ้างถึงใน โกวิทช์ พวงงาม, 2543, หน้า 28-29)

1. การแบ่งอำนาจการปกครอง (Deconcentration) การแบ่งอำนาจทางการปกครองนี้ หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่ของรัฐบาลไปให้ข้าราชการส่วนภูมิภาคได้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามแต่รัฐบาลจะมอบให้ภายในเขตพื้นที่ที่ได้กำหนดขึ้นให้มีอำนาจในการใช้ดุลพินิจตัดสินใจแก้ไขปัญหาตลอดจนการริเริ่มได้ ในกรอบแห่งนโยบายของรัฐที่ได้วางไว้วิธีการแบ่งอำนาจทางการปกครองดังกล่าวนี้ จะเห็นได้จากลักษณะการปกครองของไทย คือ ระบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาคนั่นเอง ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าลักษณะของการแบ่งอำนาจการปกครองดังกล่าวนี้จะมีลักษณะสำคัญ ๆ คือ

1.1 เป็นการบริหารโดยใช้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการแต่งตั้งไปจากส่วนกลาง ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด คลังจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด เป็นต้น และเจ้าหน้าที่เหล่านี้ก็อยู่ในระบบของการบริหารงานบุคคลของรัฐบาลกลางอันเดียวกัน

1.2 เป็นการบริหารโดยใช้งบประมาณ ซึ่งส่วนกลางเป็นผู้อนุมัติและควบคุมให้เป็นไปตามวิธีการงบประมาณแผ่นดิน การตั้งงบประมาณ การริเริ่มวางโครงการต่าง ๆ อาจทำได้โดยเจ้าหน้าที่ประจำในส่วนภูมิกานั้น ๆ

1.3 เป็นการบริหารภายใต้นโยบายและวัตถุประสงค์ของรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลแห่งชาติหมายความว่า เป็นการบริหารตามนโยบายหรือคำสั่งของรัฐบาลกลางโดย กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ และการริเริ่มในนโยบายบางอย่างที่ไม่ขัดกับนโยบายหลักก็อาจจะทำได้ นับเป็นการได้รับอำนาจในการใช้ดุลพินิจ (Discretionary power) จากรัฐบาลกลางเท่านั้น

1.4 เป็นการบริหารโดยเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการแต่งตั้งจากส่วนกลางซึ่งเจ้าหน้าที่เหล่านี้ได้รับมอบอำนาจจากส่วนกลางที่จะทำการวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ เพื่อให้การปกครองดำเนินไปโดยสะดวกและมีการต่อเนื่องในนโยบาย การบริหารประเทศของรัฐบาล การบริหารงานตามลักษณะการแบ่งอำนาจการปกครอง (Deconcentration) ดังกล่าวนี้ ถือได้ว่าเป็นวิธีการบริหาร กล่าวคือ เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) ของรัฐบาลนั่นเอง (Rienow, 1952, pp. 119-120 อ้างถึงใน นกมล เมืองสอง, 2541, หน้า 18) วิธีการของการแบ่งอำนาจการปกครองดังกล่าวเป็นวิธีหนึ่งของการกระจายอำนาจทางการปกครองโดยให้เจ้าหน้าที่ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบต่อรัฐบาลกลาง ระบบการปกครองเช่นนี้ เรียกได้ว่าเป็นการปกครอง

โดยรัฐบาลท้องถิ่น (Local state government) ซึ่งระบบการปกครองลักษณะนี้จะเห็นได้จากระบบการปกครองส่วนภูมิภาคของไทย เช่น การปกครองระดับจังหวัดและอำเภอ เป็นต้น

2. การมอบอำนาจให้ท้องถิ่นปกครองตนเอง (Devolution) การกระจายอำนาจทางการปกครองอีกอย่างหนึ่งที่เรียกว่า Devolution นี้เป็นการมอบอำนาจให้ทั้งในการเมืองและการบริหาร เป็นเรื่องที่ท้องถิ่นมีอำนาจที่จะกำหนดนโยบายและควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของท้องถิ่นของตนเองได้ (Brain, 1967, pp. 22-40 อ้างถึงใน โกวิท พวงงาม, 2543, หน้า 32) ตามความหมายของการมอบอำนาจให้ท้องถิ่นปกครองตนเองนี้ จะมีลักษณะสำคัญที่เรียกได้ว่าเป็นการปกครองตนเอง (Local self government) มากที่สุดเพราะท้องถิ่นในบริเวณใดพื้นที่ที่กำหนดขึ้นนั้น จะมีอำนาจในการปกครองตนเองตามวิถีทางการเมือง เช่น การเลือกตั้ง (Election) การกำหนดนโยบายตามกระบวนการทางการเมืองและในที่สุดประชาชนจะเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง (Political participation) ได้เป็นอย่างดี อนึ่งการกระจายอำนาจการปกครองนั้นโดยทฤษฎีอาจมีกรรมวิธีในการกระจายอำนาจได้ 2 กรณี คือ

2.1 การกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองตามเขตพื้นที่ (Territory) เช่น การกระจายอำนาจให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล สุขาภิบาล เป็นต้น

2.2 การกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองทำตามลักษณะเฉพาะกิจกรรม (Activity) หรือแต่ละหน้าที่ (Function) เช่น การกระจายอำนาจไปให้การประปา การไฟฟ้า การโทรศัพท์ และการเดินรถในส่วนที่เกี่ยวข้องจะจัดให้มีการกระจายอำนาจในระบบวิธีใด ก็เป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับกฎหมายหรือนโยบายของรัฐบาลเป็นสำคัญ เพราะรัฐบาลย่อมมีอำนาจเหนือการปกครองท้องถิ่นอยู่แล้วนั่นเองอย่างไรก็ดี คำว่า Devolution หรือที่มีความหมายว่าการมอบอำนาจให้ท้องถิ่นปกครองตนเองนี้หลักการสำคัญ คือ จะต้องเป็นการมอบอำนาจให้ทั้งอำนาจทางการเมือง (Political decentralization) และอำนาจในการบริหาร (Administrative decentralization) ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงของการปกครองตนเองในท้องถิ่นนั้นที่ประชาชนจะได้มีสิทธิในทางการเมือง มีการเลือกตั้ง มีการกำหนดนโยบาย มีการควบคุมทางการเมืองการมีส่วนร่วมทางการเมือง เพื่อให้การบริหารและการปกครองท้องถิ่นนั้นเป็นไปตามเจตจำนงหรือความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นให้มากที่สุดจากลักษณะต่าง ๆ ของการมอบอำนาจให้ท้องถิ่น (Devolution) นี้ จะทำให้เกิดสภาพของการปกครองตนเอง (Local self government) ซึ่งมีลักษณะเป็นหน่วยการปกครองที่ประชาชนจะได้มีสิทธิมีเสียง มีส่วนร่วม (Participation) ในทางการเมืองการปกครองได้เป็นอย่างดี การกระจายอำนาจได้มีผู้ให้คำนิยามและความหมายไว้มากมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะงานและมุมมองของแต่ละบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

โกวิท พวงงาม (2543, หน้า 28-29) ได้ให้ความหมาย การกระจายอำนาจ หมายถึง การโอนกิจการบริการสาธารณะบางเรื่องจากรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนกลาง ไปให้ชุมชนซึ่งตั้งอยู่ในท้องถิ่นต่าง ๆ ของประเทศหรือหน่วยงานบางหน่วยงานรับผิดชอบ จัดทำอย่างเป็นอิสระ จากองค์กรปกครองส่วนกลาง โดยเห็นว่าการกระจายอำนาจมี 2 รูปแบบ คือ

2.2.1 การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น หรือการกระจายอำนาจตามอาณาเขต หมายถึง การมอบอำนาจให้ท้องถิ่นจัดทำกิจการหรือบริการสาธารณะบางเรื่องภายในเขตของแต่ละท้องถิ่น และท้องถิ่นมีอิสระในการปกครองตนเองพอสมควร

2.2.2 การกระจายอำนาจตามบริการ หรือการกระจายอำนาจทางเทคนิค หมายถึง การโอนกิจการบริการสาธารณะบางกิจการจากรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนกลาง ไปให้หน่วยงานบางหน่วยงานรับผิดชอบจัดทำแยกต่างหากและอย่างเป็นอิสระ โดยปกติแล้วจะเป็นกิจการ ซึ่งการจัดทำต้องอาศัยความรู้ความชำนาญทางเทคโนโลยีแขนงใดแขนงหนึ่งเป็นพิเศษ เช่น การสื่อสาร วิทยุกระจายเสียงและโทรทัศน์ การผลิตกระแสไฟฟ้า เป็นต้น

ธเนศวร์ เจริญเมือง (2535, หน้า 60) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ระบบการบริหารประเทศที่เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นต่าง ๆ มีอำนาจในการจัดการดูแลกิจการหลาย ๆ ด้าน ของตนเอง ไม่ใช่ปล่อยให้รัฐบาลกลางรวมศูนย์อำนาจในการจัดการกิจการแทบทุกอย่างของท้องถิ่น กิจการที่ท้องถิ่นมีสิทธิจัดการดูแลมักจะ ได้แก่ ระบบสาธารณสุข ปลอดภัย การศึกษาและศิลปวัฒนธรรม การดูแลชีวิตทรัพย์สิน และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ส่วนกิจการใหญ่ ๆ 2 อย่างที่รัฐบาลกลาง ควบคุมไว้เด็ดขาด คือ การทหารและการต่างประเทศ

จรัส สุวรรณมาลา (2538, หน้า 9-10) ได้อธิบายว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การให้องค์กรของรัฐระดับล่าง (ระดับภูมิภาคและท้องถิ่น) มีอำนาจการตัดสินใจทางการเมืองกำหนด นโยบายสาธารณะและการจัดการกิจกรรมของตนเองได้อย่างกว้างขวาง

ประยูร กาญจนกุล (2535, หน้า 171) ให้ความหมายการกระจายอำนาจ หมายถึง วิธีการที่รัฐมอบอำนาจการปกครองบางส่วนให้องค์กรจัดทำบริการสาธารณะบางอย่างโดยอิสระ ในการบริหารงานตามสมควรและไม่ขึ้นต่อการบังคับบัญชาจากส่วนกลาง

วิทยา นาสิริกุลกิจ (2521, หน้า 6) ให้ความหมายการกระจายอำนาจ หมายถึง วิธีการที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจการดำเนินงาน ความเป็นอิสระในการจัดทำบริการสาธารณะบางอย่าง ให้ท้องถิ่นไปดำเนินการเองเพียงแต่รัฐบาลคอยควบคุมให้เป็นไปตามขอบเขตของกฎหมายเท่านั้น

ชานานู ยุวบูรณ์ (2503, หน้า 11) ให้ความหมายการกระจายอำนาจการปกครอง ดังนี้ คือ

1. กระจายอำนาจตามอาณาเขต หมายถึง การมอบอำนาจให้ท้องถิ่นดำเนินการ หรือบริการสาธารณะในเขตการปกครองของตนเอง

2. กระจายอำนาจตามกิจการ หมายถึงการมอบอำนาจให้องค์กรท้องถิ่นจัดทำกิจการประเภทใดประเภทหนึ่งและมีอิสระดำเนินกิจการอย่างเหมาะสม

ประธาน คณะนิติศึกษากร (2536, หน้า 9) ได้สรุปลักษณะการกระจายอำนาจการปกครองมีองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ คือ

1. ต้องให้องค์กรที่ได้รับการกระจายอำนาจนั้น มีการเลือกตั้ง (Election) เพื่อให้คนในท้องถิ่นได้เข้าไปมีส่วนร่วมเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายบริหารของท้องถิ่น

2. ต้องให้มืองค์กรในการบริหารหรือการปกครองท้องถิ่นเกิดขึ้นโดยมีสภาพเป็นนิติบุคคล เพื่อการดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย

3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ ควรมีอิสระหรือสิทธิในการปกครองตนเอง (Autonomy) ได้ เช่น การกำหนดนโยบาย การดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นและความต้องการของท้องถิ่น โดยไม่ขัดต่อนโยบายของรัฐ

4. หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ ควรจะต้องมีอำนาจในการดำเนินงานตรงตามที่บัญญัติไว้ เพื่อให้การดำเนินงานและการควบคุม มีการปฏิบัติเป็นไปตามข้อบัญญัตินั้น ๆ ได้พอสมควร

5. หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ ควรจะมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้โดยชอบด้วยกฎหมาย และเป็นไปตามการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพื่อจัดและดำเนินการในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ภายในการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ จะต้องมอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การมีอำนาจในการจัดหาตัวบุคคลเข้ามาดำเนินการในการปกครองท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

7. องค์กรนั้น ๆ จะต้องมอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบภายในอาณาเขต (Territory) ที่กำหนดขึ้น โดยรัฐบาลกลาง

8. ต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองและยอมรับสนับสนุนกิจกรรมทั้งหมดของท้องถิ่น

### แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นการปกครองในระดับพื้นฐาน และเป็นแม่บทของการปกครองประเทศที่ปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความสอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ดังนี้ (พิระ ประยุกต์วงศ์, 2540, หน้า 92-95 )

1. รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ประชาชนในท้องถิ่น
2. ท้องถิ่นใดมีลักษณะที่จะปกครองตนเองได้ ย่อมมีสิทธิได้รับจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ
3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะ
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นดังนี้
  - 4.1 สมาชิกสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง
  - 4.2 คณะผู้บริหารท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นให้มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนหรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่น
  - 4.3 การเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจาก การเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนให้ใช้วิธีออกเสียงลงคะแนน โดยตรงและลับ
  - 4.4 สมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี
  - 4.5 คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น จะเป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำ พนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจหรือของราชการส่วนท้องถิ่นมิได้
  - 4.6 คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเลือกตั้งและผู้มีสิทธิรับเลือกตั้งหลักเกณฑ์และวิธีการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นคณะผู้บริหารท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่นให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ
5. ราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งตามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใด มีจำนวนไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนผู้มีสิทธิเลือกตั้งที่มาลงคะแนนเสียง เห็นว่าสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นผู้ใดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ไม่สมควรดำรงตำแหน่งต่อไปให้สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นผู้นั้น พ้นจากตำแหน่ง ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ
6. ราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใด มีจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น มีสิทธิเข้าชื่อร้องขอต่อประธานสภาท้องถิ่นเพื่อให้สภาท้องถิ่นพิจารณาออกข้อบัญญัติท้องถิ่นได้หลักเกณฑ์และวิธีการเข้าชื่อรวมทั้งการตรวจสอบให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ
7. การแต่งตั้งและการให้พนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ้นจากตำแหน่ง ต้องเป็นไปตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละท้องถิ่นและต้องได้รับ

ความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นก่อน รวมทั้งการโอน-ย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือนและลงโทษพนักงานและลูกจ้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ

8. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

9. เพื่อส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายบัญญัติ ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

9.1 การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่อยู่ในเขตพื้นที่

9.2 การเข้าไปมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่อยู่นอกเขตพื้นที่ เฉพาะในกรณีที่มีผลกระทบต่อดำรงชีวิตของประชาชนในเขตพื้นที่ของตน

9.3 การมีส่วนร่วมในการพิจารณา เพื่อริเริ่ม โครงการหรือกิจกรรมใดนอกเขตพื้นที่ ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพอนามัยของประชาชนในพื้นที่

การปกครองประเทศนั้นจำเป็นต้องมีองค์กรแห่งอำนาจ หน้าที่ในการปกครองรัฐ องค์กรดังกล่าว คือ รัฐบาล ซึ่งได้แก่ คณะบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจให้ปกครองและบริหารราชการแผ่นดิน องค์กรปกครอง หรือรัฐบาลมีส่วนประกอบอย่างไร มีที่ระดับย่อยขึ้นอยู่กับแนวคิดในการใช้อำนาจปกครอง การใช้อำนาจปกครองหรือการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน มีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ (โกวิท พวงงาม, 2543, 26-29)

1. หลักการรวมอำนาจปกครอง (Centralization) หลักการรวมอำนาจเป็นหลักการจัดวางระเบียบบริหารราชการแผ่นดินโดยรวมอำนาจในการปกครองได้ให้แก่หน่วยการบริหารราชการส่วนกลางอันได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองต่าง ๆ ของรัฐและมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลาง โดยให้ขึ้นต่อกันตามลำดับ ชั้นการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการปกครองตลอดทั่วทั้งอาณาเขตประเทศ

1.1 ลักษณะสำคัญของการรวมอำนาจการปกครอง มี 3 ประการ คือ

1.1.1 มีการรวมกำลังทหารและตำรวจให้ขึ้นตรงต่อส่วนกลางเพื่อให้มีการบังคับบัญชาเป็นไปอย่างเด็ดขาดและทันทั่วถึง

1.1.2 มีการรวมอำนาจวินิจฉัยไว้ในส่วนกลาง

1.1.3 มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy)

1.2 จุดแข็งของหลักการรวมอำนาจ

1.2.1 การที่รัฐบาลมีอำนาจแพร่ขยายไปทั่วอาณาเขตทำให้เห็นนโยบาย แผน หรือคำสั่งเกิดผลได้ทั่วประเทศอย่างทันที

1.2.2 ให้บริการและประโยชน์ต่อประชาชนโดยเสมอหน้าทั่วประเทศมิได้ทำเพื่อท้องถิ่นใดโดยเฉพาะ

1.2.3 ทำให้เกิดการประหยัด เพราะสามารถหมุนเวียนเจ้าหน้าที่และเครื่องมือเครื่องใช้ไปยังจุดต่าง ๆ ของประเทศ ได้โดยไม่ต้องจัดซื้อ จัดหาประจำทุกจุด

1.2.4 มีความเป็นเอกภาพในการปกครองและการบริหารงาน การปกครองท้องถิ่นที่เป็นไปในแนวเดียวกัน

1.2.5 มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถ มากกว่าเจ้าหน้าที่ในท้องถิ่น ทำให้บริการสาธารณะดำเนินไปโดยสม่ำเสมอ และเป็นไปตามแบบแผนเดียวกัน

### 1.3 จุดอ่อนของหลักการรวมอำนาจการปกครอง

1.3.1 ไม่สามารถดำเนินกิจการทุกอย่างให้ได้ผลดีทั่วทุกท้องที่ในเวลาเดียวกัน เพราะมีพื้นที่กว้างใหญ่ จึงไม่อาจตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ทั่วถึง

1.3.2 การปฏิบัติงานมีความล่าช้า เพราะมีแบบแผนและขั้นตอนมากมาย ตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา

1.3.3 ไม่สอดคล้องกับการปกครองในระบบประชาธิปไตย

1.3.4 ไม่อาจตอบสนองความต้องการแต่ละท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง เพราะความหลากหลายของการแตกต่างของแต่ละท้องถิ่น

## 2. หลักการแบ่งอำนาจปกครอง (Deconcentration)

หลักการแบ่งอำนาจปกครองเป็นหลักการที่การบริหารราชการส่วนกลางได้จัดแบ่งอำนาจวินิจฉัยและสั่งการบางส่วนไปให้ข้าราชการในส่วนภูมิภาค โดยให้มีอำนาจในการใช้ดุลยพินิจตัดสินใจแก้ไขปัญหาตลอดจนริเริ่มได้ ในกรอบแห่งนโยบายรัฐบาลที่ได้วางไว้

2.1 ลักษณะสำคัญของการแบ่งอำนาจการปกครอง มี 3 ประการ คือ

2.1.1 เป็นการบริหาร โดยใช้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ไปจากส่วนกลาง ไปประจำตามเขตการปกครองในส่วนภูมิภาคทุกแห่ง ได้แก่ ภาค มณฑล จังหวัด อำเภอ กิ่งอำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน เป็นต้น และเจ้าหน้าที่เหล่านี้ ก็อยู่ในระบบบริหารงานบุคคลของรัฐบาลกลางอันเดียวกัน

2.1.2 เป็นการบริหาร โดยใช้งบประมาณซึ่งส่วนกลางเป็นผู้อนุมัติและควบคุมให้เป็นวิธีการงบประมาณแผ่นดิน

2.1.3 เป็นการบริหารรายได้ นโยบายและวัตถุประสงค์ของของรัฐบาลกลาง

2.2 จุดแข็งของหลักการแบ่งอำนาจการปกครอง

2.2.1 หลักการนี้จะเป็นก้าวแรกและจะนำไปสู่การกระจายอำนาจการปกครอง

2.2.2 ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็วขึ้น ในการมาติดต่อในเรื่องที่ราชการส่วนภูมิภาคมีอำนาจวินิจฉัยสั่งการ เพราะไม่ต้องรอให้ส่วนกลางมาวินิจฉัยมาสั่งการ

2.2.3 เป็นจุดเชื่อมระหว่างส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นทำให้การติดต่อประสานงานระหว่างทั้งสองส่วนดีขึ้น

### 2.3 จุดอ่อนของหลักการแบ่งอำนาจปกครอง

2.3.1 เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประชาธิปไตยเพราะการที่ส่งเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางเข้าไปบริหารงานในท้องถิ่น สะท้อนให้เห็นว่า รัฐบาลไม่เชื่อความสามารถของท้องถิ่น

2.3.2 เกิดความล่าช้าในการบริหารงาน เพราะต้องผ่านระเบียบแบบแผนทั้ง 2 ระดับ คือ ระดับส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

2.2.3 ทำให้ระบบราชการมีขนาดใหญ่โต เกิดการสิ้นเปลืองงบประมาณ

2.2.4 ทำให้ทรัพยากรที่มีค่าบางอย่างในท้องถิ่นไม่เกิดประโยชน์ เช่น บุคลากรเจ้าหน้าที่เพราะถูกส่งมาจากที่อื่น

2.2.5 บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่ถูกส่งเข้าไปปฏิบัติงานในท้องถิ่นไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ อาจจะเนื่องมาจากไม่ชินในพื้นที่ จึงไม่เข้าใจพื้นที่และเกิดความขัดแย้งกับคนในพื้นที่

## 3. หลักการกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization)

หลักการกระจายอำนาจปกครอง หมายถึง หลักที่รัฐมอบอำนาจปกครองบางส่วนให้แก่องค์กรอื่นที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารราชการส่วนกลาง ให้ไปจัดทำบริการสาธารณะบางอย่างโดยมีอิสระตามสมควร เป็นการมอบอำนาจให้ทั้งในด้านการเมืองและการบริหารเป็นเรื่องที่ท้องถิ่นมีอำนาจที่จะกำหนดนโยบาย และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายท้องถิ่นของตนเองได้

### 3.1 ลักษณะสำคัญของหลักการกระจายอำนาจปกครอง

3.1.1 ได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยผลของกฎหมายให้มีส่วนเป็นนิติบุคคล หน่วยการปกครองท้องถิ่นเหล่านี้ มีหน้าที่ งบประมาณ และทรัพย์สินเป็นของตนเองต่างหากและไม่ขึ้นตรงต่อหน่วยการปกครองส่วนกลาง ส่วนกลางเพียงแต่กำกับดูแลให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายเท่านั้น

3.1.2 มีการเลือกตั้งสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่นทั้งหมดเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง

3.1.3 มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน จัดทำกิจกรรมและวินิจฉัยสั่งการได้เองพอสมควร ด้วยงบประมาณ และเจ้าหน้าที่ของตนเอง

3.1.4 หน่วยการปกครองท้องถิ่น ต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ เช่น ภาษีอากร ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ตามที่รัฐอนุญาต เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการต่าง ๆ

### 3.2 จุดแข็งของหลักการกระจายอำนาจปกครอง



3.2.1 ทำให้มีการสนองความต้องการของแต่ละท้องถิ่น ได้ดีขึ้น เพราะผู้บริหารที่มาจาก การเลือกตั้งในท้องถิ่นจะรู้ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ได้ดีกว่า

3.2.2 เป็นการแบ่งเบาภาระของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลาง

3.2.3 เป็นการส่งเสริมและพัฒนาการเมือง ในระดับท้องถิ่นตามระบอบ ประชาธิปไตย เพราะการกระจายอำนาจทำให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักรับผิดชอบในการปกครอง ท้องถิ่นของตนเองมากขึ้น

### 3.3 จุดอ่อนของหลักการกระจายอำนาจปกครอง

3.3.1 อาจก่อให้เกิดการแก่งแย่งแข่งขันระหว่างท้องถิ่น ซึ่งมีผลกระทบต่อเอกภาพ การปกครอง และความมั่นคงของประเทศ ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นอาจมุ่งแต่ประโยชน์ของท้องถิ่น ตน ไม่ให้ความสำคัญกับส่วนรวม

3.3.2 ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งอาจใช้อำนาจบังคับกดขี่คู่แข่งหรือประชาชนที่ไม่ได้อยู่ ฝ่ายตนเอง

3.3.3 ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองงบประมาณ เพราะต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้ และบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยการปกครองท้องถิ่น ไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเหมือนการบริหาร ราชการส่วนกลาง

#### ความหมายและลักษณะของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่น ได้มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามไว้มากมาย ซึ่งส่วนใหญ่แล้วคำนิยาม เหล่านี้ต่างมีหลักการที่สำคัญคล้ายคลึงกันจะต่างกันบ้างก็คือ จำนวนและรายละเอียดส่วนย่อยขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลจะให้ความหมายดังตัวอย่างต่อไปนี้

อาษา เมฆสวรรค์ (2528, หน้า 21) ได้ให้ความหมาย การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองตนเองของประชาชนในท้องถิ่น มีงบประมาณ มีเจ้าหน้าที่ของตนเองมีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องต่าง ๆ ได้ตามสมควรแต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของท้องถิ่นแต่ละแห่ง

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2527, หน้า 145) ได้ให้ความหมาย การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเรียนรู้และสร้างความเข้าใจการปกครองตนเองตามแนวทาง ระบอบประชาธิปไตย มีองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่บริหารแทนรัฐบาลกลางเพื่อแบ่งเบาภาระ ของรัฐบาลกลาง

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2526, หน้า 15) ได้ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่น หมายถึง เป็นระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ และ โดยนัยนี้จะเกิดองค์การทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้น ๆ องค์การนี้จัดตั้งและถูก ควบคุมโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไป ตามนโยบายของตนเอง

อุทัย หิรัญโต (2523, หน้า 2) ได้ให้ความหมาย การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินกิจการบางอย่าง โดยดำเนินการกันเองเพื่อบำบัดความต้องการของตน การบริหารงานของท้องถิ่น มีการจัดเป็นองค์กร มีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมด หรือบางส่วน ทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม จะปราศจากการควบคุมของรัฐหาได้ไม่ เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น

### **ลักษณะการปกครองท้องถิ่น**

ลักษณะการปกครองท้องถิ่น แบ่งออกเป็น 4 ประการ (ปรัชญา เวสารัชช, 2532, หน้า 426-428) คือ

1. หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคล หมายถึง การได้รับการรับรองโดยกฎหมายของประเทศมีอำนาจก่อนนิติกรรมสัมพันธ์ทางกฎหมายได้และมีเจ้าหน้าที่มีงบประมาณมีคณะผู้บริหารงานเป็นของตนเองทำหน้าที่บริหารงานตามที่กฎหมายกำหนด
2. ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นหัวใจของการปกครองท้องถิ่นเพื่อเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนรู้จักแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น
3. อำนาจอิสระบางเรื่องในการบริหารกิจกรรมตามภารกิจที่กฎหมายกำหนด โดยไม่ต้องรอรการสั่งการจากส่วนกลาง
4. มีอำนาจในการจัดหาและใช้จ่ายอย่างอิสระ หมายถึงการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารกิจการงานขององค์กร เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

### **วัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น**

การปกครองท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4 ประการ (ประหยัด หงส์ทองคำ, 2537, หน้า 40-46) คือ

1. เพื่อให้องค์กรปกครองท้องถิ่น เป็นสถาบันที่ให้การศึกษาปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชนกล่าวคือ การปกครองท้องถิ่นเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองและบริหารงานท้องถิ่น เพื่อเป็นการปลูกฝังความรู้ความเข้าใจหลักพื้นฐานการปกครองตนเองตามระบอบประชาธิปไตย
2. เพื่อให้การจัดทำบริการแก่ประชาชนเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถ้าให้รัฐบาลกลางจัดทำจะเกิดความล่าช้าและไม่สามารถสนองความต้องการแก่ประชาชนในท้องถิ่นไปได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากรัฐบาลกลางมีภารกิจบริหารประเทศกว้างขวาง มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรการบริหารงานจึงไม่อาจกระจายความต้องการให้แก่ประชาชนได้ทั่วถึง
3. เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลาง ปัจจุบันภารกิจของรัฐบาลมีปริมาณมากขึ้น

ตามพัฒนาการความเจริญของสังคมโลก จำเป็นที่ต้องมีหน่วยรองรับแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาลกลาง เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

4. เพื่อสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพตรงความต้องการของประชาชน เนื่องจากท้องถิ่นต่าง ๆ มีความแตกต่างกันตามสภาวะทางภูมิศาสตร์ความต้องการปัญหาจึงแตกต่างกันด้วยหน่วยการปกครองท้องถิ่นจึงสามารถรู้ และแก้ไขปัญหาได้ตรงตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

#### องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น

หน่วยการปกครองท้องถิ่นควรมีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ (ประทาน คงฤทธิศึกษากร, 2526, หน้า 8-9) คือ

1. เป็นองค์กรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และทบวงการเมือง การจัดตั้งองค์กรกฎหมายรองรับ มีเขตการปกครองที่แน่นอนมีอำนาจอิสระบริหารงานสาธารณะตามที่กฎหมายกำหนดไว้
2. มีสภาท้องถิ่นและผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ
3. มีอิสระในการปกครองตนเองภายในขอบเขตของกฎหมายและกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากรัฐบาลกลาง

4. มีงบประมาณและรายได้เพียงพอ กล่าวคือ งบประมาณ และรายได้มาจากการจัดเก็บภาษีอากร ค่าธรรมเนียม ฯลฯ ซึ่งจะทำให้ท้องถิ่นดำเนินกิจการของตนได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

5. มีเขตการปกครองที่ชัดเจนและเหมาะสม หมายถึงการกำหนดเขตการปกครองท้องถิ่นแน่นอนชัดเจน มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่นเช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์

6. หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีอำนาจจัดหาเจ้าหน้าที่ มาปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเองได้

7. หน่วยการปกครองท้องถิ่นมี อำนาจออกข้อบังคับเป็นกฎหมายของท้องถิ่นเพื่อใช้ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายของท้องถิ่นเพื่อความสงบเรียบร้อยและเป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นแต่ไม่ขัดต่อกฎหมายของรัฐ

8. การควบคุมดูแลของรัฐบาล ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรปกครองท้องถิ่นกับส่วนกลาง เป็นไปในลักษณะของการควบคุม ดูแล ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความมั่นคงของประเทศ

#### ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นมีความสำคัญพอสรุปได้ดังนี้ (ปรัชญา เวสารัชช์, 2532, หน้า 430-431) คือ

1. เป็นกลไกที่สนับสนุนให้ประชาชนปกป้องและส่งเสริมผลประโยชน์ของตน
2. การปกครองท้องถิ่นช่วยให้ประชาชน ได้ฝึกฝนและพัฒนาบทบาททางการเมือง
3. การปกครองท้องถิ่นช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลาง
4. การปกครองท้องถิ่นเป็นหน่วยรองรับ และรวบรวมความต้องการของประชาชน และจะนำความต้องการนั้น ไปดำเนินการให้บังเกิดผลแก่ประชาชนในท้องถิ่นต่อไป

สรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นรูปแบบการปกครองตนเองเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลางที่มีวัตถุประสงค์ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองซึ่งประชาชนเหล่านั้นอาจจะมีลักษณะแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากร หรือขนาดของพื้นที่และจะต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ บางประการภายใต้ขอบเขตที่รัฐบาลกลาง การปกครองของชุมชนหนึ่ง และจะต้องมีสิทธิตามกฎหมายในการตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่และเพื่อใช้บังคับแก่ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ โดยมีองค์กรท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งเป็นผู้บริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด

## องค์การบริหารส่วนตำบล

### ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล (องค์การบริหารส่วนตำบล, 2558) มีชื่อย่อเป็นทางการว่า อบต. มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็น ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 โดยยกฐานะจากสภาตำบล ที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาท

เดิมสภาตำบลได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 222/ 2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2499 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน (พรทิพย์ คำพอ, 2544, หน้า 49) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านทุกอย่างเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่นและราษฎรเป็นส่วนรวมไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตย ด้วยวิธีจัดให้มีสภาตำบลและคณะกรรมการตำบลขึ้น

วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2509 กระทรวงมหาดไทย ได้ออกคำสั่งที่ 275/ 2509 เรื่องระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน (ฉบับที่ 2) ขึ้น โดยรวมคณะกรรมการตำบลและสภาตำบลเข้าเป็นองค์กรเดียวกันเช่นเดียวกับแบบการปกครองของสุขาภิบาล ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาวการณ์ยิ่งขึ้น และให้สอดคล้องกับโครงการพัฒนาเมือง

ในระบอบประชาธิปไตยซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ลงมติรับหลักการ

เป็นที่สังเกตว่าคำสั่งของกระทรวงมหาดไทยทั้ง 2 ฉบับดังกล่าวนี้เป็นเพียงระเบียบปฏิบัติในท้องถิ่นที่บางแห่ง มิได้เป็นการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินหรือประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ได้ระบุไว้

วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2515 ได้มีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 แก้ไขปรับปรุงระเบียบบริหารของตำบลและปรับปรุงตำบลให้เป็นสภาตำบล ตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับนี้ภายใน 3 ปี เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในขณะนั้น และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

อย่างไรก็ตามฐานะของสภาตำบลยังไม่ได้เป็นนิติบุคคลแต่ถือเป็นหน่วยหนึ่งขององค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือหน่วยย่อยขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามนัยหนังสือกระทรวงมหาดไทย ค่วนมากที่ มท 0309/ ว 438 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2509 ค่วนมากที่ มท 0309/ ว 99 ลงวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2510 และหนังสือกรมการปกครองที่ มท 0309/ 10898 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2510

การที่สภาตำบลไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ทำให้การบริหารงานไม่สามารถดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความคล่องตัวในการบริหาร รัฐบาลจึงปรับปรุงฐานะของสภาตำบลเสียใหม่ ให้เป็นนิติบุคคล เพื่อให้สามารถรองรับการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนให้มากยิ่งขึ้น พ.ศ. 2537 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เป็นกฎหมายที่ใช้จัดระเบียบการบริหารงานในตำบลแทนประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2515 นับตั้งแต่ พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2538 ทำให้มีการปรับฐานะการบริหารงานในระดับตำบล โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรูปโฉมใหม่ของสภาตำบลทั่วประเทศ โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้ (โกวิทย์ พวงงาม, 2543, หน้า 169-170)

1. รูปแบบ “สภาตำบล” ได้รับการยกฐานะเป็นนิติบุคคล อันได้แก่สภาตำบลที่มีรายได้ โดยไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 150,000 บาท
2. รูปแบบ “องค์การบริหารส่วนตำบล” (อบต.) ตั้งขึ้นจากสภาตำบลที่มีรายได้ (โดยไม่รวมเงินอุดหนุน) ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ได้รับการยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น (มาตรา 43)

หลักเกณฑ์ที่กำหนดให้สภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 กำหนดว่าถ้าสภาตำบลที่มีรายได้ โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทถ้วน อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทย และให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในประกาศนั้นให้ระบุชื่อ และเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย

องค์การบริหารส่วนตำบล ให้พ้นจากอำนาจแห่งสภาตำบลนับแต่วันที่กระทรวงมหาดไทย ได้ประกาศจัดตั้งขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป และ ขอให้โอนบรรดางบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิ สิทธิเรียกร้อง หนี้ และเจ้าหน้าที่ของสภาตำบล ไปเป็น ขององค์การบริหารส่วนตำบล

### โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีโครงสร้างการบริหารงานตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและ องค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มีโครงสร้างการบริหารงาน 2 ส่วน (กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น, 2551) ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบลและนายกองค์การบริหาร ส่วนตำบล

1. สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีจากการเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 1 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหาร ส่วนตำบลนั้นมีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 6 คน และถ้าองค์การบริหารส่วนตำบล ใดที่มีเพียง 2 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 3 คน ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและรองประธานสภาองค์การบริหาร ส่วนตำบลตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การ บริหารส่วนตำบล 2) พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบังคับตำบล ร่างข้อบังคับงบประมาณ รายจ่ายประจำปีและร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม 3) ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะ ผู้บริหารให้เป็นตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบล กกหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

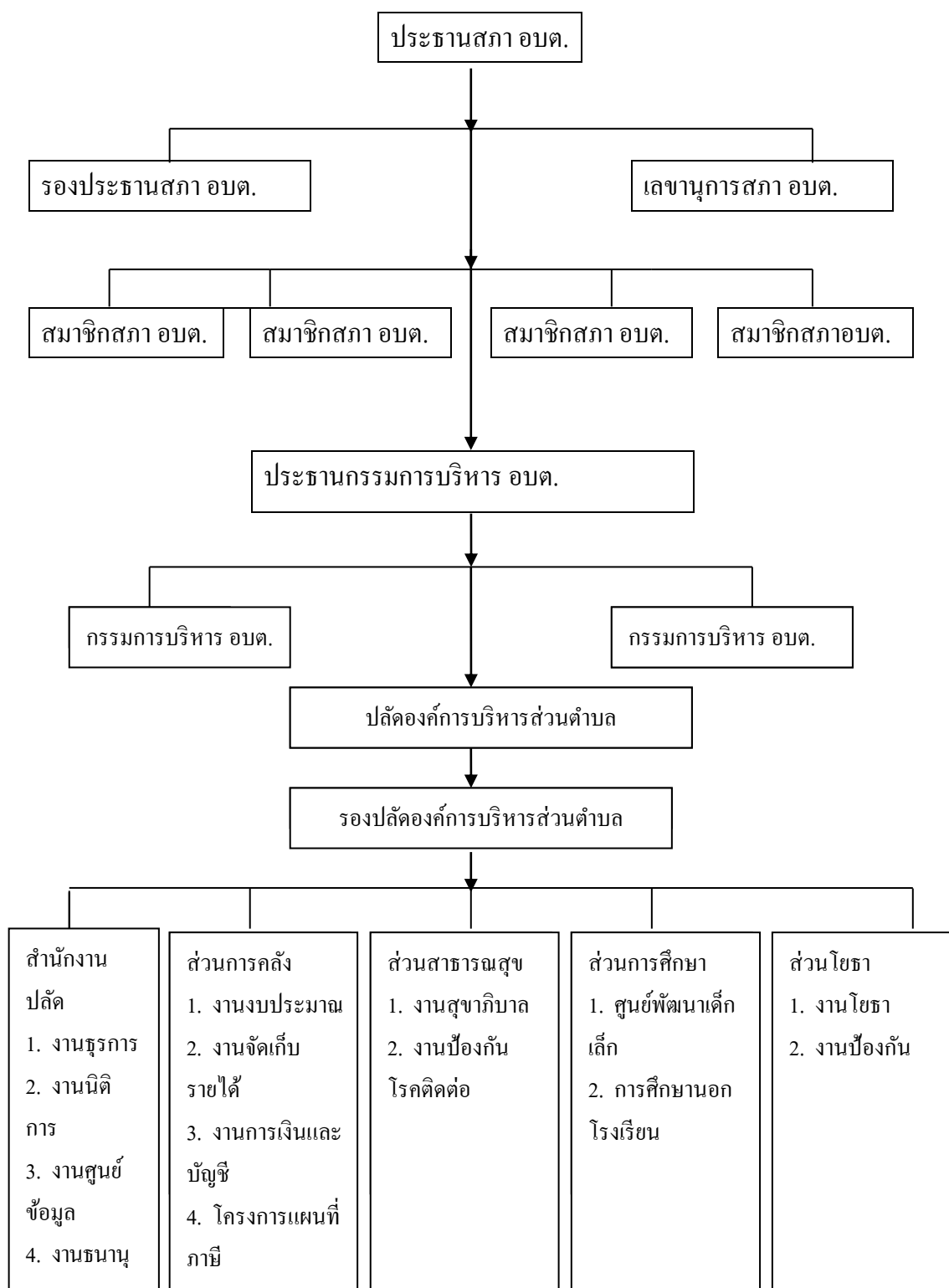
2. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากการเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขต เลือกตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลและสามารถแต่งตั้งรองนายกได้ 2 คน เลขานุการได้อีก 1 คน มีอำนาจหน้าที่ 4 ประการดังนี้ 1) บริหารราชการกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไป ตามมติข้อต่อกบัญญัติและแผนพัฒนาตำบลและรับผิดชอบการบริหารกิจการขององค์การบริหาร ส่วนตำบลต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล 2) จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณประจำปี เพื่อเสนอให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาให้ความเห็นชอบ 3) รายงานผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายเงินให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 4) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

### โครงสร้างองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล มีสภาตำบลอยู่ในระดับสูงสุด (โครงสร้างองค์การบริหาร ส่วนตำบล, 2551) เป็นผู้กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกรรมการบริหารของนายกองค์การบริหาร

ส่วนตำบล ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล และมีพนักงานประจำที่เป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ทำงานประจำวัน โดยมีปลัดและรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหัวหน้างานบริหาร ภายในองค์กรรมมีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ได้ทำที่จำเป็น ตามภาระหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล แต่ละแห่งเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ในพื้นที่ที่รับผิดชอบอยู่เช่น

1. สำนักงานปลัด
2. ส่วนการคลัง
3. ส่วนสาธารณสุข
4. ส่วนการศึกษา
5. ส่วนการโยธา



ภาพที่ 4 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล (โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล, 2551)



### สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (องค์การบริหารส่วนตำบล, 2558) เกี่ยวกับการจัดทำ แผนพัฒนาตำบล การจัดทำร่างข้อบัญญัติและข้อบังคับตำบล การประชุมสภา การจัดทำระเบียบ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล คณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้าง พนักงานจ้าง การเลือกตั้ง งานเกี่ยวกับกฎหมายและคดี การประนีประนอมข้อพิพาทต่าง ๆ งานส่งเสริมการเกษตร การท่องเที่ยว การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม การให้คำปรึกษาในหน้าที่และความรับผิดชอบกา ปกครองบังคับบัญชา พนักงาน ส่วนตำบล ลูกจ้าง พนักงานจ้าง การบริหารงานบุคคล ขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด การดำเนินการเกี่ยวกับการอนุญาตต่าง ๆ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการ ในองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามนโยบายแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการขององค์การ บริหารส่วนตำบล รวมถึงปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 7 งาน คือ

1. งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
  - 1.1 งานสารบรรณ
  - 1.2 งานตรวจสอบภายใน
  - 1.3 งานบริหารงานบุคคล
  - 1.4 งานอำนวยความสะดวกและข้อมูลข่าวสาร
  - 1.5 งานประชาสัมพันธ์
  - 1.6 งานอาคารสถานที่
  - 1.7 งานรักษาความสงบเรียบร้อย
  - 1.8 งานสนับสนุนและบริการประชาชนงานรัฐพิธี
  - 1.9 งานเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับการประชุมสภา ฯ
  - 1.10 รายงานการประชุมสภา อบต.
  - 1.11 งานประชุมคณะกรรมการสามัญและวิสามัญประจำสภา อบต.
  - 1.12 งานการประชุมพลังมวลชนอื่น ๆ
  - 1.13 งานอำนวยความสะดวกและประสานราชการ
  - 1.14 งานติดตามผลการปฏิบัติงานตามมติที่ประชุมสภา อบต.
  - 1.15 งานเลือกตั้งสมาชิกสภา อบต.
  - 1.16 งานข้อมูลเลือกตั้ง
  - 1.17 งานชุมชนสัมพันธ์
  - 1.18 งานส่งเสริมและสนับสนุนความรู้และวิชาการแก่สมาชิกสภา อบต.
  - 1.19 งานคุ้มครองและบำรุงรักษาทรัพย์สินของทางราชการและสถานที่สาธารณะ

- 1.20 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย
2. งานนโยบายและแผน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
  - 2.1 งานนโยบายและแผนพัฒนา
  - 2.2 งานวิชาการ
  - 2.3 งานงบประมาณ
  - 2.4 งานข้อมูลข่าวสารของทางราชการ
  - 2.5 งานประชาสัมพันธ์ขององค์กร
  - 2.6 งานสารสนเทศและระบบคอมพิวเตอร์
  - 2.7 งานจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ
  - 2.8 งานโครงการอินเทอร์เน็ตตำบล
  - 2.9 งานประสานโครงการฝึกอบรม
  - 2.10 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย
3. งานกฎหมายและคดี มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
  - 3.1 งานกฎหมายและคดี
  - 3.2 งานนิติกรรมและสัญญาต่าง ๆ ที่มีผลผูกพันทางกฎหมาย
  - 3.3 งานการดำเนินการทางคดีและศาลปกครอง
  - 3.4 งานร้องเรียน ร้องทุกข์และอุทธรณ์
  - 3.5 งานระเบียบการคลัง
  - 3.6 งานวินิจฉัยปัญหากฎหมาย
  - 3.7 งานข้อบัญญัติและระเบียบขององค์การบริหารส่วนตำบลตอนใต้
  - 3.8 งานให้คำปรึกษาทางกฎหมายและคดีแก่เยาวชน
  - 3.9 งานสอบสวนตรวจพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับวินัยข้าราชการ
  - 3.10 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย
4. งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
  - 4.1 งานอำนวยการ
  - 4.2 งานป้องกันสาธารณภัย
  - 4.3 งานช่วยเหลือฟื้นฟูบรรเทาความเดือดร้อนของราษฎรผู้ประสบภัย
  - 4.4 งานกู้ภัย
  - 4.5 งานช่วยเหลือและให้บริหารประชาชนในกิจการสาธารณประโยชน์
  - 4.6 งานวิเคราะห์และจัดทำรายงานสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดภัยขึ้น
  - 4.7 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

5. งานกิจการสภา มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
  - 5.1 งานเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับการประชุมสภา ฯ
  - 5.2 รายงานการประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 5.3 งานประชุมคณะกรรมการสามัญและวิสามัญประจำสภา อบต.
  - 5.4 งานติดตามผลการปฏิบัติงานตามมติที่ประชุมสภา อบต.
  - 5.5 งานเลือกตั้งเกี่ยวกับสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 5.6 งานส่งเสริมและสนับสนุนความรู้และวิชาการแก่สมาชิกสภา อบต.
  - 5.7 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย
6. งานส่งเสริมการท่องเที่ยว มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
  - 6.1 งานสำรวจแหล่งท่องเที่ยว
  - 6.2 งานส่งเสริมและสนับสนุนกิจการท่องเที่ยว
  - 6.3 งานปรับปรุงบูรณะและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว
  - 6.4 งานบริการที่พักชั่วคราวสำหรับนักท่องเที่ยว
  - 6.5 งานจัดตั้งและให้บริการข้อมูลแหล่งท่องเที่ยว
  - 6.6 งานจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือและบริการนักท่องเที่ยว
  - 6.7 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย
7. งานสวัสดิการสังคม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
  - 7.1 งานสวัสดิการสังคม
  - 7.2 งานสังคมสงเคราะห์
  - 7.3 งานพัฒนาชุมชน
  - 7.4 งานพิทักษ์สิทธิเด็กและสตรี
  - 7.5 งานพัฒนาสตรีและเยาวชน
  - 7.6 งานส่งเสริมอาชีพและข้อมูลแรงงาน
  - 7.7 งานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
  - 7.8 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

#### **การบริหารงานส่วนการคลัง**

มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและทะเบียนรับจ่ายเงินทุกประเภท (องค์การบริหารส่วนตำบล, 2558) งานเกี่ยวกับการเงินการเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การฝากเงิน การตรวจเงินขององค์การบริหารส่วนตำบล รวบรวมสถิติเงินได้ประเภทต่าง ๆ การเบิกตัดปี การขยายเวลาเบิกจ่าย งบประมาณ การหักภาษีและนำ ส่งเงิน รายงานเงินคงเหลือประจำวัน การรับและจ่ายขาดเงินสะสมขององค์การบริหารส่วนตำบล การยืมเงินทศรพระราชการ การจัดหาผลประโยชน์จากสิ่งก่อสร้าง

และทรัพย์สิน ตรวจสอบงานของจังหวัดและสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน การเร่งรัดใบสำคัญและเงิน ยืมค้างชำระ การจัดเก็บภาษี การประเมินภาษี การเร่งรัดจัดเก็บรายได้ การพัฒนารายได้ การออก ใบอนุญาตและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 4 งาน คือ

1. งานการเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้
  - 1.1 งานรับเงินและเบิกจ่ายเงิน
  - 1.2 งานจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน
  - 1.3 งานเก็บรักษาเงิน
  - 1.4 งานรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้งงบประมาณรายรับรายจ่าย ประจำปี
  - 1.5 งานตรวจสอบหลักฐานเกี่ยวกับการเงิน
  - 1.6 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย
2. งานบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้
  - 2.1 งานการบัญชี
  - 2.2 งานทะเบียนคุมการเบิกจ่ายเงิน
  - 2.3 งานงบการเงินและงบทดลอง
  - 2.4 งานรายงานแสดงฐานะทางการเงินและบัญชี
  - 2.5 งานรายงานทางการเงิน บัญชีทั่วไปของส่วนราชการและบัญชีรายได้แผ่นดิน
  - 2.6 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย
3. งานพัฒนาจัดเก็บรายได้ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้
  - 3.1 งานภาษีอากร ค่าธรรมเนียมและค่าเช่าและรายได้อื่น ๆ
  - 3.2 งานพัฒนาปรับปรุงรายได้งานควบคุมกิจการค้าและค่าประกัน
  - 3.3 งานทะเบียนควบคุมและเร่งรัดรายได้
  - 3.4 งานออกหมายเรียกและหนังสือเชิญพบกิจการค้า
  - 3.5 งานตรวจสอบและประเมินภาษี
  - 3.6 งานการนำส่งเงินรายได้
  - 3.7 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย
4. งานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้
  - 4.1 งานทะเบียนทรัพย์สินและแผนที่ภาษี
  - 4.2 งานพัสดุ (การจัดการ จัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย การเก็บรักษา การซ่อมแซม และ การบำรุงรักษา)
  - 4.3 งานการจัดทำบัญชีและทะเบียนพัสดุ

4.4 งานการเก็บเอกสารสำคัญหลักฐานรวมถึงเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องกับพัสดุ

4.5 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

#### การบริหารงานส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (องค์การบริหารส่วนตำบล, 2558) มีภาระหน้าที่บริหารเกี่ยวกับการควบคุมโรค การสุขาภิบาลอื่น ๆ ตามแผนการสาธารณสุขและข้อบังคับตำบล การวางแผนการสาธารณสุข การประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับสาธารณสุข งานเฝ้าระวังโรค การเผยแพร่ฝึกอบรม การให้สุศึกษา การจัดทำงบประมาณตามแผนงานสาธารณสุข งานด้านสิ่งแวดล้อม การให้บริการสาธารณสุข การควบคุมการฆ่าสัตว์ จำหน่ายเนื้อสัตว์และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 6 ด้านคือ

1. ด้านงานอนามัยและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 1.1 งานสุขาภิบาลทั่วไป
  - 1.2 งานสุขาภิบาลโรงงาน
  - 1.3 งานสุขาภิบาลอาหารและสถานประกอบการ
  - 1.4 งานอาชีพอนามัย
2. ด้านงานส่งเสริมสุขภาพและสาธารณสุข มีหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 2.1 งานอนามัยชุมชน
  - 2.2 งานสาธารณสุขมูลฐาน
  - 2.3 งานสุศึกษา
  - 2.4 งานควบคุมมาตรฐานอาหารและน้ำ
  - 2.5 งานป้องกันยาเสพติด
3. ด้านงานรักษาความสะอาด มีหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 3.1 งานควบคุมสิ่งปฏิกูล
  - 3.2 งานรักษาความสะอาดและขนถ่ายสิ่งปฏิกูล
  - 3.3 งานกำจัดมูลฝอยและน้ำเสีย
4. ด้านงานควบคุมและจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 4.1 งานส่งเสริมและเผยแพร่
  - 4.2 งานควบคุมมลพิษ
  - 4.3 งานศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม
  - 4.4 งานติดตามตรวจสอบ
5. ด้านงานควบคุมโรค มีหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 5.1 งานการเฝ้าระวัง

- 5.2 งานระบาศาวิชา
- 5.3 งานโรคติดต่อและสัตว์นำโรค
- 5.4 งานโรคเอดส์
- 6. ด้านงานบริการสาธารณสุข มีหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 6.1 งานรักษาและพยาบาล
  - 6.2 งานชั้นสูตรสาธารณสุขงานเภสัชกรรม
  - 6.3 งานทันตกรรม
  - 6.4 งานสัตว์แพทย์และกิจการโรงฆ่าสัตว์

#### การบริหารงานส่วนการศึกษา

บริหารดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงามของประชาชน การสนับสนุนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และทรัพย์สินต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา จัดสถานที่เพื่อการศึกษา ส่งเสริม ทำนุบำรุง รักษาไว้ซึ่งศิลปะ ประเพณี ขนบธรรมเนียม จารีตประเพณีท้องถิ่น วัฒนธรรมด้านภาษา การดำเนินชีวิตส่งเสริม สนับสนุนการเล่นกีฬา การส่งเสริม และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ซึ่งแบ่งงานดังนี้

1. งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
2. บริหารและมีหน้าที่รับผิดชอบ งานบริหารวิชาการศึกษา งานเทคโนโลยีทางการศึกษา งานจัดการศึกษา งานทดสอบและประเมินตรวจวัดผล งานบริการและบำรุงสถานศึกษา งานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่งเสริมกิจการศาสนา งานส่งเสริมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม งาน กิจการเด็ก และเยาวชน งานกีฬาและันทนาการ
3. งานสวัสดิการและพัฒนาชุมชน
4. บริหารงานสวัสดิการสังคม งานพัฒนาชุมชน งานจัดระเบียบชุมชน งานสังคมสงเคราะห์ งานพิทักษ์สิทธิเด็กและสตรี งานส่งเสริมอาชีพและข้อมูลแรงงาน งานพัฒนาสตรี และเยาวชน งานสนับสนุนกิจกรรมของเด็กและสตรี
5. ฝ่ายบริหารทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษา
6. งานบริหารงานบุคคล
7. งานบริหารทั่วไป
8. งานบริหารการศึกษา
10. งานวางแผนและสถิติ
11. งานการเงินและบัญชี
12. ฝ่ายระดับก่อนวัยเรียนและประถมศึกษา
13. งานอาคารสถานที่

14. งานนิเทศ
15. งานกิจกรรมเด็กและเยาวชน
16. งานบริการผลิตสื่อการสอน
17. ฝ่ายระดับมัธยมศึกษา
18. งานอาคารสถานที่
19. งานนิเทศ
20. งานกิจการนักเรียน
21. งานบริการผลิตสื่อการสอน
22. ฝ่ายการศึกษาไม่กำหนดระดับ
23. งานการศึกษานอกโรงเรียน
24. งานกิจการนักเรียน
25. งานนิเทศ
26. งานบริการสนับสนุนการศึกษา
27. งานกิจกรรมลูกเสือและยุวกาชาด
28. งานส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร
29. งานศึกษาอื่น ๆ

#### **การบริหารงานส่วนโยธา**

บริหารและมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ (องค์การบริหารส่วนตำบล, 2558)

ควบคุม และปฏิบัติงานเกี่ยวกับการออกแบบและก่อสร้างงานโยธา การวางโครงสร้างสำรวจวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในการออกแบบ วางผังหลัก ออกแบบสถาปัตยกรรม ครุภัณฑ์ และออกแบบงานด้านวิศวกรรมต่าง ๆ ตลอดจนควบคุมการก่อสร้างและซ่อมแซมบำรุงรักษาและติดตามผลวิสัยงานทางสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม ควบคุมการเขียนแบบรายการก่อสร้าง การประมาณราคา จัดพิมพ์แบบรูปรายการต่าง ๆ ควบคุมการก่อสร้าง และตรวจรับงานงวดเพื่อจ่ายเบิกเงิน พิจารณาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในด้านงานออกแบบและก่อสร้าง ให้บริการตรวจสอบแบบ รูปและรายการ เป็นที่ปรึกษาในงานออกแบบและก่อสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสอดคล้องเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ตรวจแบบก่อสร้างต่าง ๆ ของเอกชนที่ขอรับอนุญาตปลูกสร้าง ตรวจทางแบบก่อสร้างด้านช่างโยธาและอาคาร ควบคุมตรวจสอบงานโยธา เช่น สะพาน ถนน ท่อระบายน้ำ ทางเท้า คลอง อาคาร และสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ สวนสาธารณะ สำรวจข้อมูลการจราจรสำรวจทดลองวัสดุ ควบคุมตรวจสอบซ่อมแซมไฟฟ้าสวนสาธารณะ ควบคุมการใช้บำรุงรักษาเครื่องจักรยานพาหนะ เครื่องมือ เครื่องใช้ของหน่วยงานให้ถูกต้องตามหลักวิชาการงานรวบรวมข้อมูลและสถิติ

งานจัดตกแต่งสถานที่ ในงานพิธีท้องถิ่น งานรัฐพิธี เป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ เป็นกรรมการควบคุมการก่อสร้าง เป็นนายตรวจป้องกันอัคคีภัย เป็นนายตรวจเวรยามสำนักงาน ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ติดตามประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัยสั่งงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 4 งาน คือ

#### 1. งานก่อสร้าง

มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานก่อสร้างและบูรณะถนน งานก่อสร้างและบูรณะสภาพ และโครงการพิเศษ งานระบบข้อมูลและแผนที่เส้นทางคมนาคม งานบำรุงรักษาเครื่องจักรและยานพาหนะ

#### 2. งานออกแบบควบคุมอาคาร

มีหน้าที่และความรับผิดชอบ งานสถาปัตยกรรมและมัณฑนศิลป์ งานวิศวกรรม งานการประมาณการค่าใช้จ่าย โครงการ งานควบคุมการก่อสร้างอาคารงานบริการข้อมูล และหลักเกณฑ์ งานสำรวจและแผนที่

#### 3. งานประสานสาธารณูปโภค

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ งานประสานสาธารณูปโภคและกิจการประปา งานขนส่ง และวิศวกรรมจราจร งานระบายน้ำ งานจัดตำแหน่งสถานที่

#### 4. งานผังเมือง

สำรวจ รวบรวม ตรวจสอบ ข้อมูลสถิติ และรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการ ผังเมืองของบริเวณ พื้นที่ในเขตสำรวจเพื่อการผังเมือง รวมทั้งโครงการและนโยบายการพัฒนาต่าง ๆ ทั้งในระดับท้องถิ่น ประมวลวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่สำรวจรวบรวมได้ให้เป็นรูปตาราง แผนที่ กราฟ แผนภาพ และอื่น ๆ จัดทำรายงานและวางหรือจัดผังเมืองต่าง ๆ ทั้งผังภาค ผังเมืองรวม และผังเมืองเฉพาะ และรวมถึงการสำรวจ ตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อพิจารณาแก้ไขป้องกัน ปัญหาต่าง ๆ ของชุมชน ด้านผังเมือง

#### บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล

การบริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย (องค์การบริหารส่วนตำบล, 2558) แต่สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. บุคลากรฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากกาเลือกตั้ง โดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหาร



ส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 1 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 6 คน และถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 2 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละ 3 คน อยู่ในวาระคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง สำหรับประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเลือกจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีนายอำเภอเป็นผู้แต่งตั้ง มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี นับแต่วันที่ได้รับเลือก ส่วนเลขานุการสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 1 คน เลือกจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

2. บุคลากรฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลได้แก่ นายกององค์การบริหารส่วนตำบล ที่มาจากการเลือกตั้ง โดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเลือกตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลและสามารถแต่งตั้งรองนายกได้ 2 คน เลขานุการได้อีก 1 คน มีอำนาจหน้าที่ 4 ประการดังนี้ 1) บริหารราชการกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามมติข้อตกบัญญัติและแผนพัฒนาตำบลและรับผิดชอบการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อองค์การบริหารส่วนตำบล 2) จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณประจำปีเพื่อเสนอให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาให้ความเห็นชอบ 3) รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 4) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

3. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย 1) พนักงานส่วนตำบล ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนที่ตั้งทางองค์การบริหารส่วนตำบล 2) ลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล 3) ข้าราชการ พนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่องค์การบริหารส่วนตำบลร้องขอให้ไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการชั่วคราว

สรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคลและหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในอำนาจหน้าที่ได้ตามกฎหมาย เป็นหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นที่มีความสำคัญยิ่งในฐานะที่เป็นองค์กรที่มีบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการกระจายอำนาจของรัฐในการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน การดำเนินการต่าง ๆ ต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรพนักงานในองค์การซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลมีความจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรในการปฏิบัติงานในองค์การให้สำเร็จลุล่วง ดังนั้น การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจะสำเร็จเพียงใด สิ่งหนึ่งที่ควรพิจารณา คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุพิศ กิตติรัชดา (2538) ได้ทำการศึกษาศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของโรงพยาบาลนครพิงค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาาระดับและความสัมพันธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลในโรงพยาบาลนครพิงค์ กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครพิงค์จำนวน 123 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีสามชุด ชุดที่หนึ่งเป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ชุดที่สองเป็นแบบวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง มีสองด้าน ได้แก่ การได้รับอำนาจและการได้รับโอกาส ชุดที่สามเป็นแบบวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่ผู้วิจัยดัดแปลงมาจากแบบวัดของ Monday, Streers, and Porter (1979 cited in Wilson & Laschinger, 1994) มีสามด้าน ได้แก่ การมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร และการมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะธำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เครื่องมือได้ผ่านการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ หากค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือชุดที่สองและชุดที่สามได้เท่ากับ 0.94 และ 0.98 ตามลำดับ การวิเคราะห์ข้อมูลได้หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

1. ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ อยู่ในระดับสูง
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารองค์กรควรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่พยาบาลเพิ่มขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วิไลวรรณ แพรกสงฆ์ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการเพิ่มอำนาจในงาน 2) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ โดยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 308 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่า F-test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์มีระดับการเพิ่มอำนาจในงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร การเพิ่ม

อำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีค่าสหสัมพันธ์ .544

อมร สุวรรณนิมิตร (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อการพัฒนาชุมชนน่าอยู่ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะความน่าอยู่และสถานการณ์ความน่าอยู่ในบริบทของชุมชนชนบทอีสาน 2) เพื่อวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรพลังอำนาจที่มีผลต่อความน่าอยู่ของชุมชน 3) เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์และปฏิบัติการเสริมสร้างพลังอำนาจองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อการพัฒนาชุมชนน่าอยู่ และ 4) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติการเสริมสร้างพลังอำนาจองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อการพัฒนาชุมชนน่าอยู่พบว่า ลักษณะความน่าอยู่ในบริบทของชุมชนชนบทอีสาน จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านกายภาพ-สุขภาพชุมชน 2) ด้านเศรษฐกิจชุมชน 3) ด้านวิถีชุมชนและ 4) ด้านผู้นำ-การจัดการของชุมชน โดยชาวอีสานได้อธิบายถึงความน่าอยู่ในความหมายของวิถีชีวิตวัฒนธรรมประเพณีดั้งเดิม มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ ชาวบ้านมีสุขภาพดีและเข้าถึงระบบบริการสุขภาพ การมีงานทำ มีรายได้ มีเศรษฐกิจแบบพอเพียง มีผู้นำที่มีความสามารถ วางตัวเป็นกลางและมีการจัดการที่โปร่งใส สถานการณ์ความน่าอยู่ของชุมชนชนบทอีสานในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 91.5, SD = 12.01$ ) โดยด้านวิถีชุมชนและด้านผู้นำ การจัดการของชุมชน มีคะแนนสูงกว่าด้านอื่น ๆ ( $\bar{X} = 23.90, SD = 4.15, \bar{X} = 23.90, SD = 4.15$ ) ระดับพลังอำนาจองค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 184.88, SD = 29.83$ ) โดยตัวแปรความตระหนักต่อท้องถิ่นมีคะแนนสูงกว่าด้านอื่น ๆ ( $\bar{X} = 23.67, SD = 4.75$ ) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรพลังอำนาจที่มีผลต่อความน่าอยู่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $X^2 = 1.42, df = 4, p\text{-value} = 0.8103, GFI = 1.00, AGFI = 0.995, RMSEA = 0.000$  และ  $CN = 6431.776$ ) ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพลังอำนาจกับความน่าอยู่พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก ( $r = .670$ ) และผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรพลังอำนาจเป็นดังนี้ 1) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง คือ การมีส่วนร่วม ( $DE = 1.216$ ) และเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยรวมสูงสุด ( $TE = 1.216$ ) 2) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม คือ ความไว้วางใจกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม และการสร้างทีมงาน ( $DE = .241, IE = .716, DE = .476, IE = .225, DE = .232, IE = .305$ ) ตามลำดับ 3) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การประสานความร่วมมือ การสื่อสารที่มีประสิทธิผล ( $IE = .813, .256$  และ  $.309$ ) ส่วนตัวแปรความตระหนักต่อท้องถิ่นไม่มีผลต่อความน่าอยู่และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรการมีส่วนร่วมในระดับสูง ( $r = .761$ ) กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยการใช้เทคนิคกระบวนการที่ปรึกษา การให้ข้อมูลย้อนกลับการประเมินผล เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเสริมสร้างพลังอำนาจองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อการพัฒนาชุมชนน่าอยู่ และแม้ว่าผลของการปฏิบัติการจะไม่ทำให้

พลังอำนาจองค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวมเปลี่ยนแปลง แต่ก็พบว่ามีตัวแปรพลังอำนาจ 2 ตัวแปรที่มีคะแนนเพิ่มขึ้น คือ การสร้างทีมงาน และการสื่อสารที่มีประสิทธิผลตามลำดับ ส่วนตัวแปรอื่น ๆ มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเมื่อพิจารณาจากข้อมูลเชิงคุณภาพ

ดาวรุ่ง ศิริสัมพันธ์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ หอผู้ป่วยอายุรกรรม โรงพยาบาลตราด กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 1) กลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์สภาพการณ์และความต้องการรูปแบบ ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการหอผู้ป่วยอายุรกรรม 14 คน คัดเลือกแบบเจาะจง/ กลุ่มตัวอย่างในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการหอผู้ป่วยอายุรกรรม 6 คน คัดเลือกจากอาสาสมัคร 3 กลุ่มตัวอย่าง ในการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการหอผู้ป่วยอายุรกรรม 14 คน คัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้างสำหรับการสนทนาและแบบประเมินความเหมาะสมในการนำรูปแบบไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ หอผู้ป่วยอายุรกรรม โรงพยาบาลตราดยังไม่มี ความชัดเจน 2) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ หอผู้ป่วยอายุรกรรม โรงพยาบาลตราด ประกอบด้วยการจัดการองค์ประกอบที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ 6 ด้าน ได้แก่ 1) อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม 2) วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ 3) ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ 4) ผู้ร่วมงานและทีมงาน 5) หัวหน้างาน 6) นโยบายการบริหารและการบริหารจัดการ 3) ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้งานได้

สุมิดา เหมือนครุฑ (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด 2,000 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้จากการสุ่มโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random) และโดยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 336 คน จำนวนแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด 400 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 380 ชุด ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับมาทั้งหมด คัดเลือกได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 345 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91 ของแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาทั้งหมด ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .659$ ) การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = -.394$ )

McDemolt, Laschinger, and Shamian (1996) ใช้แนวคิดของ Kanter เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาล จำนวน 112 คน พบว่า การรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านการรับทรัพยากรด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร ด้านการให้การสนับสนุน ด้านการได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะ ด้านการได้รับรางวัลและการจดจำในความสามารถ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Jaekyoon (1998) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานความผูกพันต่องาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษากับพนักงานร้านอาหาร จำนวน 217 คน พบว่า ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Chang (1999) ศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กรกับความตั้งใจลาออกของพนักงานพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเมื่อรับรู้ว่าการเลื่อนตำแหน่ง จัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความสามารถให้แก่พนักงานตามความเหมาะสมและหัวหน้างานให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน

Peachey (2002) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของพยาบาลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภายในตน ความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 191 คน พบว่า การรับรู้ของพยาบาลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภายในตน ในทุก ๆ ด้าน นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้ของพยาบาลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านการคงอยู่กับองค์กรและการขาดงาน

Spreitzer and Mishra (2002) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปฏิกิริยาของผู้ที่ยังคงอยู่ในองค์กรที่มีการลดขนาดและการรักษาบุคลากรว่า ผู้ที่ยังคงเป็นพนักงานอยู่ในองค์กร

ที่มีการลดขนาดลงนั้น เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมาจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากรู้สึกว่าสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการลดขนาดองค์กรได้จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปและมีอัตราการลาออกโดยสมัครใจต่ำ

Bogler and Somech (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของครูต่อความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อวิชาชีพ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในโรงเรียน โดยศึกษากับครูประเทศอิสราเอล จำนวน 983 คน พบว่า ระดับการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อวิชาชีพ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสถานภาพ และด้านการรับรู้ความสามารถของตน สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อวิชาชีพได้ ขณะที่การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการตัดสินใจ ด้านการรับรู้ความสามารถของตน และด้านสถานภาพ สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนได้

Bhatnagar and Sandhu (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา โดยสำรวจผู้จัดการที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอินเดียจำนวน 11 คน พบว่า ผู้ที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีและมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและตัวแปรทั้งสองนี้เป็นตัวชี้วัดปัจจัยการคงอยู่ในองค์กร

Laschinger and Fineger (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานต่อความเชื่อมั่น และความเคารพต่อองค์กร โดยศึกษากับพยาบาล จำนวน 273 คน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานส่งผลโดยตรงต่อความเคารพ และความเชื่อมั่นต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

Hajbaghery and Salsali (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทางการพยาบาลในประเทศอิหร่าน โดยนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ในการพยาบาลและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พยาบาลในประเทศอิหร่าน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 44 คน และสังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้ถูกสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มีความสัมพันธ์กันระหว่าง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับกลุ่ม การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านวัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กร ซึ่งผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในมุมมองใหม่ ๆ ของพยาบาลและเกิดการพัฒนาทั้งในส่วนของพยาบาลรวมถึงองค์กรวิชาชีพการพยาบาลด้วย

Ugboro (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กร การปรับรูปแบบงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความตั้งใจลาออกในองค์กรที่มีการปรับโครงสร้างและลดขนาดองค์กรศึกษาเฉพาะกลุ่มระดับผู้จัดการและพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าเนื่องจากกลุ่มนี้มักจะได้รับบทบาทหน้าที่งาน ความรับผิดชอบงานที่มากขึ้น ผลที่ได้พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการปรับรูปแบบงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความผูกพันในองค์กรและลดความตั้งใจลาออกของพนักงาน

Chen and Chen (2008) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของการปรับรูปแบบการทำงาน และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาที่มีความผูกพันในองค์กรที่เปลี่ยนแปลง โดยศึกษาองค์กรรัฐวิสาหกิจในไต้หวันพบว่า การปรับรูปแบบการทำงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยามีผลทางบวกต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

จะเห็นได้ว่า การวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีค่อนข้างจำกัดและยังไม่มีผู้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลโดยตรงแต่มีข้อสรุปประการหนึ่งว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานล้วนส่งผลในแง่บวกต่อการปฏิบัติงานและงานในองค์กร ทั้งนี้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำมาเสนอนั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปใช้เป็นกรอบในการศึกษา การสร้างเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผลในบทต่อ ๆ ไป

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน วิธีการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยแบบผสมผสาน คือการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ได้แก่ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี และรางวัลพระปกเกล้า จำนวน 10 แห่ง จำนวน 156 คน ดังนี้ (ข้อมูล ณ วันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2557) (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2557)

ตารางที่ 1 จำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีและรางวัลพระปกเกล้า

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ที่ได้รับรางวัล (คน)
1. องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่	37
2. องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทา อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่	10
3. องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยม้อ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย	9
4. องค์การบริหารส่วนตำบลนาเกลือ อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน	14
5. องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอป่าซาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน	12
6. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งยาว อำเภอป่าซาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน	12
7. องค์การบริหารส่วนตำบลร่องวัวแดง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่	13
8. องค์การบริหารส่วนตำบลสัน อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน	25



ตารางที่ 1 (ต่อ)

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัล (คน)
9. องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัด เชียงราย	11
10. องค์การบริหารส่วนตำบลแม่พริก อำเภอแม่สรวย จังหวัด เชียงราย	13
รวม	156

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) นี้เป็นการวิจัยรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ 1) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนแห่งละ 1 คน และพนักงานประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลแห่งละ 1 คน ขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี พ.ศ. 2556 ประกอบด้วย 1) ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ 2) ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทา อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยอ้อ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย องค์การบริหารส่วนตำบลนาเกลือ อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 3) ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งยาว อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน องค์การบริหารส่วนตำบลร่องห้วยแดง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

และรางวัลพระปกเกล้า สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556 ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ 1) องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย และ 2) องค์การบริหารส่วนตำบลสัน อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน และด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ จำนวน 1 แห่ง คือ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่พริก อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย รวมทั้งสิ้น 10 แห่ง จำนวน 20 คน

เหตุผลในการเลือกผู้ให้ข้อมูล คือ เนื่องจากปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลล้วนแต่เป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรที่จะต้องเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและการปฏิบัติงานจะสำเร็จลุล่วง ทั้งนี้พนักงานผู้ให้ข้อมูลนั้นเลือกจากพนักงานที่ทำงานในองค์กรเป็นเวลานานหรือพนักงานที่ได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

สำหรับเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีและรางวัลพระปกเกล้า สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ มีดังนี้

### **หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556**

คณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อใช้เป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการประชุมครั้งที่ 3/ 2556 เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน พ.ศ. 2556 มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ที่มีการบริหารจัดการที่ดีปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ดังนี้

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ทุกแห่งมีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาเพื่อเสนอเข้ารับการคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปีงบประมาณ 2556 โดยไม่ต้องสมัครเข้ารับการคัดเลือก โดยใช้ผลการประเมินการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารจัดการที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สถ.) ดำเนินการโดยคณะทำงานของจังหวัด (Core team) ในการคัดกรององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลคะแนนการประเมินตั้งแต่ร้อยละ 85 ขึ้นไป เพื่อเข้ารับการประเมินในลำดับต่อไป

2. ขอความร่วมมือจังหวัดให้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้องและความเหมาะสมของผลการประเมินตามข้อ 1 และคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคะแนนตั้งแต่ร้อยละ 85 ขึ้นไป ตามประเภทดังต่อไปนี้ ประเภทละไม่เกิน 2 แห่ง ส่งให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.)

- 2.1 องค์กรบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)
- 2.2 เทศบาลนคร
- 2.3 เทศบาลเมือง
- 2.4 เทศบาลตำบล
- 2.5 องค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่
- 2.6 องค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง
- 2.7 องค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก

การจัดแบ่งขนาดองค์กรบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการมาตรฐาน

การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก. กลาง) กำหนด

3. คณะกรรมการระดับจังหวัดตามข้อ 2 ควรประกอบด้วยกรรมการ จำนวน 11-15 คน ตามความเหมาะสม โดยมีองค์ประกอบดังนี้

ผู้ว่าราชการจังหวัด/ รองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับมอบหมาย	ประธานกรรมการ
ผู้แทนส่วนราชการในจังหวัด	กรรมการ
ผู้ทรงคุณวุฒิ/ สถาบันการศึกษา	กรรมการ
ผู้แทนภาคเอกชน/ ภาคประชาสังคม	กรรมการ
ท้องถิ่นจังหวัด	กรรมการและเลขานุการ

ทั้งนี้ ขอให้สัดส่วนของกรรมการจากภาคเอกชน/ ภาคประชาสังคม มากกว่าภาคราชการ

4. ให้สถาบันการศึกษาลงพื้นที่ตรวจสอบข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงานของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านการคัดเลือกจากจังหวัดทุกประเภท ตามเกณฑ์ชี้วัดตามแบบประเมิน การปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารจัดการของกรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นและเกณฑ์ชี้วัดที่คณะอนุกรรมการ ฯ กำหนด (ความโปร่งใส นวัตกรรม ความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมของประชาชน) โดยสัดส่วนการให้คะแนนระหว่างเกณฑ์ชี้วัด ทั้งสองส่วนดังกล่าวเมื่อกำหนดคิดเป็นร้อยละ 40:60 และเรียงลำดับคะแนนขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นดังกล่าว เพื่อให้คณะอนุกรรมการฯ พิจารณาจำนวนที่คณะกรรมการคัดเลือก จากส่วนกลางจะไปลงพื้นที่ไปตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบสุดท้าย

5. ให้คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กกด.) แต่งตั้ง คณะกรรมการจากส่วนกลางตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามข้อ 2.1-2.7 รวม 7 คณะ เพื่อไปตรวจประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านการพิจารณาของคณะอนุกรรมการ ฯ ตามข้อ 4 ในพื้นที่ และคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สมควร ได้รับรางวัลตามจำนวนเงินรางวัล ที่กำหนด

6. คณะกรรมการคัดเลือกจากส่วนกลางที่ กกด. แต่งตั้งตามข้อ 5 แต่ละคณะมีจำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน ผู้แทนสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้แทนกรม ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผู้แทนส่วนราชการในคณะอนุกรรมการฯ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นสมควร ผู้แทนสื่อมวลชนที่เห็นสมควร ผู้แทนสมาคมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกรรมการ และผู้แทน สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกรรมการและ เลขานุการ

7. เงินรางวัลให้แบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นเงินรางวัลตามที่กำหนด (รางวัลที่ 1-3 และ รางวัลชมเชย) สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการคัดเลือกและส่วนที่ 2 เป็นเงินรางวัล จูงใจสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์ตามที่คณะอนุกรรมการ ฯ กำหนด

8. ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำเงินรางวัลที่ได้รับไปใช้จ่ายตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

#### หลักเกณฑ์การคัดเลือกรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี พ.ศ. 2556

คณะกรรมการพิจารณารางวัลพระปกเกล้า ประจำปี พ.ศ. 2556 ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งแวดวงนักวิชาการด้านการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น แวดวงส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสื่อมวลชนจากองค์กรชั้นนำ ได้ร่วมประชุมพิจารณาการมอบรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี พ.ศ. 2556 แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเข้ารอบสุดท้ายสำหรับ ในปี พ.ศ. 2556 สถาบันพระปกเกล้า แบ่งการมอบรางวัลพระปกเกล้าออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
2. ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์
3. ด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม

ทั้งนี้ การประเมินและคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรับรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี พ.ศ. 2556 มีกระบวนการหลัก ประกอบไปด้วย

ขั้นที่ 1 การรับสมัครองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าร่วมในโครงการ

ขั้นที่ 2 การประเมินคุณสมบัติขั้นต้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สมัครเข้าร่วมโครงการทั้งหมด โดยพิจารณาให้คะแนนจากเกณฑ์ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน และตัวชี้วัดขั้นพัฒนา (แยกตามประเภทรางวัล ฯ) ในขั้นนี้หลักฐานและเอกสารประกอบการพิจารณาที่เกี่ยวข้องซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดส่งให้แก่คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก ฯ (ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐานและตัวชี้วัดขั้นพัฒนาที่กล่าวมานั้น จะถูกนำมาแปลงเป็นข้อคำถามในใบสมัครการเข้าร่วมโครงการรางวัลพระปกเกล้า ในแต่ละประเภท ซึ่งจะมีการคิดคะแนนที่ให้น้ำหนักแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมในแต่ละตัวชี้วัด)

ขั้นที่ 3 การประเมินคุณสมบัติเฉพาะประเด็น ได้แก่

3.1 การประเมินความคิดเห็นของประชาชนในพื้นที่

3.2 การประเมินการดำเนินงานโครงการและกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในขั้นนี้คณะวิจัย ฯ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามโดยการสนทนากลุ่ม การสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์ประชาชนที่อาศัยในพื้นที่การดำเนินงานของโครงการและกิจกรรม

ขั้นที่ 4 คณะกรรมการพิจารณารางวัล ฯ ลงพื้นที่ เพื่อประเมินกลิ่นกรองในรอบสุดท้าย

ขั้นที่ 5 คณะกรรมการพิจารณารางวัล ฯ ประชุมตัดสินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เพื่อรับรางวัลพระปกเกล้า พ.ศ. 2556 ทั้งนี้ ในการพิจารณาของคณะกรรมการ ฯ จะมีการพิจารณาโดยนำข้อมูลการร้องเรียนที่ได้จากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) คณะกรรมการป้องกัน

และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ปปท.) และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ในประเด็นเรื่องการทุจริต และความไม่โปร่งใสในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมด้วย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นแบบสอบถามมีจำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบ (Check list) โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานอยู่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีหลักการ การวัดศักยภาพในระดับบุคคลซึ่งข้อคำถามครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านความเชื่อมั่นของบุคคล

2.2 ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจ

2.3 ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน  
เกณฑ์การให้คะแนน

มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมากที่สุด กำหนดระดับคะแนน 5

มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมาก กำหนดระดับคะแนน 4

มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานปานกลาง กำหนดระดับคะแนน 3

มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานน้อย กำหนดระดับคะแนน 2

มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด กำหนดระดับคะแนน 1

สำหรับการแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับความเห็น โดยเอาค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ 5 ระดับ มีค่าสูงสุดเป็น 5 และค่าคะแนนต่ำสุดเป็น 1 ความกว้างของแต่ละช่วง = 0.80 (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550)

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนแบ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยข้อความครอบคลุมตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของพลังอำนาจทั้ง 7 ตัวแปร ได้แก่

- 3.1 การบังคับบัญชา
- 3.2 วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์
- 3.3 ความผูกพันต่อองค์การ
- 3.4 กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม
- 3.5 การสร้างทีมงาน
- 3.6 ลักษณะงาน
- 3.7 ผลการปฏิบัติงาน

เกณฑ์การให้คะแนน

มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมากที่สุด กำหนดระดับคะแนน 5  
 มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมาก กำหนดระดับคะแนน 4  
 มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานปานกลาง กำหนดระดับคะแนน 3  
 มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานน้อย กำหนดระดับคะแนน 2  
 มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด กำหนดระดับคะแนน 1  
 สำหรับการแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับความเห็น โดยเอาค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ 5 ระดับ มีค่าสูงสุดเป็น 5 และค่าคะแนนต่ำสุดเป็น 1 ความกว้างของแต่ละช่วง = 0.80 (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550)

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีระดับผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีระดับผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีระดับผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในการปฏิบัติงานน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีระดับผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

เป็นแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interviews) และแบบบันทึกการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นมาจากการค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

2.1 คำถามแบบปลายเปิด เป็นคำถามเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของพลังอำนาจ 7 ตัวแปรว่าแต่ละตัวแปรเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์หรือมีผลอย่างไรบ้างกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ การปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบล โดยมีทั้ง 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรด้านการบังคับบัญชา 2) ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ 3) ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร 4) ตัวแปรด้านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม 5) ตัวแปรด้านการสร้างทีมงาน 6) ตัวแปรด้านลักษณะงาน 7) ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน

2.2 ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบล นอกเหนือจากตัวแปรทั้ง 7 ตัวที่จะเป็นปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบลแล้ว คิดว่าน่ามีตัวแปรอื่นเพิ่มหรือไม่ อย่างไร หรือมีข้อเสนอแนะอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบลเพิ่มหรือไม่อย่างไร

## การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มีดังนี้

1.1 ศึกษาค้นคว้าแนวทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรม เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตและโครงสร้างของเนื้อหาให้ครอบคลุมในการสร้างข้อคำถามและแบบสอบถามตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมด สร้างแบบสอบถาม ฉบับร่าง 1 ฉบับ

1.3 นำแบบสอบถามให้คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณวุฒิพิเศษ ตรวจสอบ แก้ไข และนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำ

1.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขและผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการที่ปรึกษาไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ประภาส ปิ่นตอกแต่ง อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.4.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ บุญวิเศษ อาจารย์ประจำภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

1.4.3 ศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐฉัตรานนท์ อาจารย์ประจำภาควิชา รัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.4.4 รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ เดียววิเศษ รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

1.4.5 ดร.ณัฐภัทร อธิราชกุล อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสุราษฎร์ธานี

พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง แก้ไข เพื่อให้แบบสอบถามถูกต้องตามเนื้อหา  
และเพื่อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามตัวแปรโดยการหาค่าดัชนีสอดคล้อง  
(Item objective congruence index หรือ IOC) แต่ละข้อ โดยใช้เกณฑ์ IOC ที่มีค่า 0.5 ขึ้น ไปเป็นข้อ  
คำถามที่เหมาะสม (สุวิมล ศิริภานันท์, 2549, หน้า 148) ผลจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญของทุกข้อ  
คำถามมีค่า 0.5 ขึ้น ไปจึงถือว่าสามารถนำทุกคำถามไปใช้ได้

1.5 ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของ  
เนื้อหา (Wording)

1.6 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง  
ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาไปทดลองใช้ (Try-out) เพื่อหา  
ความเชื่อมั่น (Reliability) กับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะ  
ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ประกอบด้วย พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหาร  
ส่วนตำบลทุ่งศรีทอง อำเภอสา จังหวัดน่าน จำนวน 15 คน และพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ  
บริหารส่วนตำบลเชียงของ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน แห่งละ 15 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้มา  
วิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบัค (Cronbach  
alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

1.7 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงสมบูรณ์แล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูล

2. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)  
มีดังนี้

2.1 นำเครื่องมือไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องความตรงด้านเนื้อหา  
(Content validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct validity) ความครอบคลุมของเนื้อหา  
และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการแก้ไขปรับปรุงแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

2.2 นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกมาปรับปรุงจนมีความสมบูรณ์พร้อมที่จะนำไปเก็บข้อมูล  
ตามขั้นตอนต่อไป

3. ในส่วนของการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

3.1 การให้สิทธิกับกลุ่มตัวอย่างที่จะปฏิเสธไม่เข้าร่วมหรือเข้าร่วมการวิจัย

3.2 การรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างหลังจากมีการเก็บข้อมูลการวิจัย

3.3 การป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบใด ๆ อันจะก่อให้เกิดแก่กลุ่มตัวอย่าง นักวิจัย



หรือองค์กรใด ๆ ทั้งสิ้น

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือในการทำคหุณินพนธ์จากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพาถึงองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 10 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตัวเองจนครบตามจำนวน
3. รวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดพร้อมตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล
4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล และสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interviews) โดยการสนทนา สร้างประเด็นคำถามและใช้เทคนิคการกระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเป็นการสัมภาษณ์ที่มีความยืดหยุ่นเปิดโอกาสให้ผู้สนทนาได้ซักถาม ขยายความหรือซักถามเพิ่มเติมได้ เน้นการสัมภาษณ์ที่มีการโต้ตอบใช้การจดบันทึกเป็นประเด็นสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และร่วมกันอภิปรายถึงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อนำมารวบรวมและวิเคราะห์ต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการรวบรวมประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการดังนี้
  - 1.1 นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง
  - 1.2 นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาลงรหัสแล้วนำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้วมาป้อนข้อมูลลงคอมพิวเตอร์
  - 1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) และหาค่าความถี่ (Frequency)

1.4 การวิเคราะห์ระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

1.5 การวิเคราะห์ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

1.6 การทดสอบการแจกแจงปกติการทดสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรอิสระซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ โดยใช้สถิติ (Kolmogorov-smirnov Z test)

1.7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยการใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ตัวแปรด้านการบังคับบัญชา 2) ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร 4) ตัวแปรด้านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม 5) ตัวแปรด้านการสร้างทีมงาน 6) ตัวแปรด้านลักษณะงาน 7) ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

1.8 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เป็นการทดสอบปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม การสร้างทีมงาน ลักษณะงาน และการประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

1.9 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model: SEM) เป็นการทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม การสร้างทีมงาน ลักษณะงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล: ภาคเหนือตอนบนพร้อมทั้งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและอิทธิพลของตัวแปร โดยการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของโมเดล (Goodness-of-fit) ระหว่างโมเดลเชิงประจักษ์กับโมเดลทางทฤษฎีที่ได้ทำการศึกษาเพื่อสร้างโมเดลที่มีความสมบูรณ์มากที่สุดให้กับการวิจัย

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis method) จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นคำถาม รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ การปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวกับปัจจัยที่เสริมสร้างพลังอำนาจ 7 ตัวแปร มาสรุปผลว่าในแต่ละตัวแปรมีนั้นช่วยในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลอย่างไร

2.2 นำข้อมูลที่ผ่านมาการตรวจสอบมาสรุปผลและอภิปรายผลทำการวิเคราะห์รูปแบบ การเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ ภาคเหนือตอนบน

2.3 รวบรวมและสรุปเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลัง อำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบลว่ามีข้อเสนอแนะใดเพิ่มเติมหรือไม่ เกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

### **การนำเสนอผลการวิจัย**

ในการวิจัยเชิงปริมาณในส่วนของการศึกษาพลังอำนาจในการปฏิบัติงานและศึกษาปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต พื้นที่ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบตารางและอธิบายประกอบได้ตาราง อนึ่งเพื่อให้มี ความกระชับและชัดเจนในการนำเสนอ ผู้วิจัยจึงมีการใช้ตาราง แผนภูมิ กราฟ รูปภาพและแผนที่ ประกอบในการบรรยาย อธิบายตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้วิธีการนำเสนอด้วยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Analysis description) ซึ่งเป็นการบรรยายอธิบายข้อเท็จจริง ตลอดจนได้นำเสนอข้อมูลตามกรอบแนวคิด และทฤษฎีเพื่อให้เข้าใจถึงการวิเคราะห์รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงาน และเสนอแนะแนวทางเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ทั้งนี้สามารถสรุประเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุประเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ในการศึกษา

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
1. เพื่อศึกษา พลังอำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน ของพนักงาน องค์กร บริหารส่วน ตำบล ในเขตพื้นที่ ภาคเหนือ ตอนบน	1. แนวคิด และทฤษฎี การเสริมสร้าง พลังอำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน 2. แนวคิด การบริหาร ราชการ แผ่นดิน 3. แนวคิด เกี่ยวกับ การปกครอง ท้องถิ่น 4. แนวคิด การกระจาย อำนาจ 5. ข้อมูล เกี่ยวกับ องค์การบริหาร ส่วนตำบล 6. งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง 7. พนักงาน	1. พนักงาน ที่ปฏิบัติงานอยู่ ในองค์กร บริหารส่วน ตำบล ที่ได้รับ รางวัลองค์กร ปกครองส่วน ท้องถิ่นรวมทั้ง สิ้น 245 คน เพื่อศึกษาพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน ของพนักงาน องค์กรบริหาร ส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ ภาคเหนือ ตอนบน	-	1. ตรวจสอบ ความ เที่ยงตรง ตามเนื้อหา (Content validity) และความ เหมาะสม ของเนื้อหา (Wording) 2. ทดสอบ ความเชื่อมั่น (Reliability) 3. นำแบบ สอบถาม ที่ปรับปรุง แก้ไขไปให้ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณา ตรวจสอบ	1. การ วิเคราะห์ ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน ของ พนักงาน องค์กร บริหาร ส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ ภาคเหนือ ตอนบนใช้ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
ที่ปฏิบัติงาน อยู่ในองค์การ บริหาร ส่วนตำบล ที่ได้รับรางวัล องค์กร ปกครอง ส่วนท้องถิ่น ที่มีการบริหาร จัดการที่ดีปี พ.ศ. 2556 และรางวัล พระปกเกล้า สำหรับองค์กร ปกครองส่วน ท้องถิ่นที่มี ความเป็นเลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556				ความถูกต้อง แก้ไข โดยการหา ค่าดัชนี สอดคล้อง	
2. เพื่อศึกษา ระดับของ ปัจจัย เสริมสร้าง พลังอำนาจ	1. แนวคิด และทฤษฎี การเสริมสร้าง พลังอำนาจ ในการ	1. พนักงาน ที่ปฏิบัติงาน อยู่ในองค์การ บริหารส่วน ตำบล ที่ได้รับ	-	1. ตรวจสอบ ความ เที่ยงตรง ตามเนื้อหา	1. การ วิเคราะห์ ปัจจัย ที่เสริมสร้าง พลังอำนาจ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
ในการ ปฏิบัติงาน ของพนักงาน องค์กร บริหาร ส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ ภาคเหนือ ตอนบน	ปฏิบัติงาน 2. แนวคิด การบริหาร ราชการ แผ่นดิน 3. แนวคิด เกี่ยวกับ การปกครอง ท้องถิ่น 4. แนวคิด การกระจาย อำนาจ 5. ข้อมูล เกี่ยวกับ องค์การบริหาร ส่วนตำบล 6. งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง 7. พนักงาน ที่ปฏิบัติงาน อยู่ในองค์กร บริหาร ส่วนตำบล ที่ได้รับรางวัล	รางวัลองค์กร ปกครองส่วน ท้องถิ่นรวม ทั้งสิ้น 156 คน เพื่อศึกษาปัจจัย ที่เสริมสร้าง พลังอำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน ของพนักงาน องค์การบริหาร ส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ ภาคเหนือ ตอนบน	คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	(Content validity) และความ เหมาะสม ของเนื้อหา (Wording) 2. ทดสอบ ความเชื่อมั่น (Reliability) 3. นำแบบ สอบ ถามที่ ปรับปรุง แก้ไขไปให้ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณา ตรวจสอบ ความถูกต้อง แก้ไข โดยการหา ค่าดัชนี สอดคล้อง	ในการ ปฏิบัติงาน ของ พนักงาน องค์กร บริหารส่วน ตำบลในเขต พื้นที่ ภาคเหนือ ตอนบนใช้ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
องค์กร ปกครอง ส่วนท้องถิ่น ที่มีการบริหาร จัดการที่ดี ปี พ.ศ. 2556 และรางวัล พระปกเกล้า สำหรับองค์กร ปกครอง ส่วนท้องถิ่น ที่มีความเป็น เลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556					
3. เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ ระหว่าง ปัจจัยที่ เสริมสร้าง พลังอำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน กับพลัง อำนาจ	1. แนวคิด และทฤษฎี การเสริมสร้าง พลังอำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน 2. แนวคิด การบริหาร ราชการ แผ่นดิน	1. พนักงาน ที่ปฏิบัติงาน อยู่ในองค์การ บริหารส่วน ตำบล ที่ได้รับ รางวัลองค์กร ปกครองส่วน ท้องถิ่นรวม ทั้งสิ้น 156 คน เพื่อศึกษา	1. ตรวจสอบ ความ เที่ยงตรง ตามเนื้อหา (Content validity) และความ เหมาะสม ของเนื้อหา	1. การ ทดสอบการ แจกแจงปกติ การทดสอบ การแจกแจง ปกติของตัว แปรอิสระซึ่ง เป็นข้อตกลง เบื้องต้นของ การทดสอบ	

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
ในการ ปฏิบัติงาน ของพนักงาน องค์กร บริหารส่วน ตำบลในเขต พื้นที่ ภาคเหนือ ตอนบน	3. แนวคิด เกี่ยวกับ การปกครอง ท้องถิ่น 4. แนวคิด การกระจาย อำนาจ 5. ข้อมูล เกี่ยวกับ องค์การบริหาร ส่วนตำบล 6. งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง 7. พนักงาน ที่ปฏิบัติงาน อยู่ในองค์กร บริหาร ส่วนตำบล ที่ได้รับรางวัล องค์กร ปกครอง ส่วนท้องถิ่น	ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัย ที่เสริมสร้าง พลังอำนาจ ในการ ปฏิบัติงานกับ พลังอำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน ของพนักงาน องค์กรบริหาร ส่วนตำบล ส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ ภาคเหนือ ตอนบน	คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	(Wording) 2. ทดสอบ ความเชื่อมั่น (Reliability) 3. นำแบบ สอบ ถามที่ ปรับปรุง แก้ไขไปให้ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณา ตรวจสอบ ความถูกต้อง แก้ไข โดยการหาค่า ดัชนี สอดคล้อง	สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ ระหว่างตัว แปรอิสระ โดยใช้สถิติ Kolmogorov -smirnov Z test 2. การ วิเคราะห์ ความสัมพันธ์ ปัจจัย เสริมสร้าง พลังอำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน กับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน



## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
<p>ที่มีการบริหาร จัดการที่ดีปี พ.ศ. 2556 และ รางวัล พระปกเกล้า สำหรับองค์กร ปกครอง ส่วนท้องถิ่น ที่มีความเป็น เลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556</p>					<p>ของ พนักงาน องค์กร บริหาร ส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ ภาคเหนือ ตอนบน โดยใช้ การทดสอบ สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ แบบเพียร์ สัน (Pearson product- moment correlation coefficient) เป็น การทดสอบ ความสัมพันธ์ ระหว่าง ปัจจัย เสริมสร้าง</p>

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
					พลังอำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ การ บังคับบัญชา วัฒนธรรม องค์กร ความยึดมั่น ผูกพัน ต่อองค์กร กระบวนการ เรียนรู้ ของกลุ่ม การสร้าง ทีมงาน ลักษณะงาน และผลการ ปฏิบัติงาน กับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน ของ พนักงาน

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
					องค์ของ การบริหาร ส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ ภาคเหนือ ตอนบน 2. การ วิเคราะห์ การถดถอย พหุคูณ (Multiple regression analysis) เป็น การทดสอบ ปัจจัย เสริมสร้าง พลังอำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ผู้ บังคับ บัญชา วัฒนธรรม

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
					องค์กร การยึดมั่น ผูกพัน ต่อองค์กร กระบวนการ เรียนรู้ของ กลุ่ม การสร้าง ทีมงาน ลักษณะงาน และ การ ประเมินผล การ ปฏิบัติงาน ที่มีอิทธิพล ต่อพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน ของ พนักงาน องค์ของ การบริหาร

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
					ส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ ภาคเหนือ ตอนบน 4. การ วิเคราะห์ โมเดล สมการ โครงสร้าง (Structural equation model: SEM) เป็นการ ทดสอบ อิทธิพลของ ปัจจัย เสริมสร้าง พลังอำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้ บังคับ บัญชา

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
					วัฒนธรรม องค์กร การยึดมั่น ผูกพัน ต่อองค์กร กระบวนการ เรียนรู้ของ กลุ่ม การ สร้างทีมงาน ลักษณะงาน และการ ประเมินผล การ ปฏิบัติงาน กับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน ของ พนักงาน องค์กรของ การบริหาร ส่วนตำบล ในเขตพื้นที่

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
					ภาคเหนือ ตอนบน พร้อมทั้ง วิเคราะห์ ความสัมพันธ์ ระหว่างตัว แปร และ อิทธิพลของ ตัวแปร โดยการ วิเคราะห์ หาความ เหมาะสม ของโมเดล (Goodness- of-fit) ระหว่าง โมเดล เชิงประจักษ์ กับโมเดล ทางทฤษฎี ที่ได้ ทำการศึกษา เพื่อสร้าง

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
					โมเดลที่มี ความ สมบูรณ์ มากที่สุด ให้กับ การวิจัย 5. รวบรวม ข้อมูล การวิจัย เชิงคุณภาพ จาก การ สัมภาษณ์ เกี่ยวกับ ประเด็น คำถาม รูปแบบ การ เสริมสร้าง พลังอำนาจ การ ปฏิบัติงาน ของ พนักงาน



## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย			
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ
				องค์ของ การบริหาร ส่วนตำบล ที่เกี่ยวกับ ปัจจัย ที่เสริมสร้าง พลังอำนาจ 7 ตัวแปร มาสรุปผลว่า ในแต่ละ ตัวแปรนั้น ช่วยในการ เสริมสร้าง พลังอำนาจ ในการ ปฏิบัติ ของ พนักงาน องค์การ บริหาร ส่วนตำบล อย่างไร นำข้อมูล ที่ผ่าน

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
					การ ตรวจสอบ พร้อมทั้ง นำมา สรุปผล และอภิปราย ผลทำการ วิเคราะห์ รูปแบบ การ เสริมสร้าง พลังอำนาจ การ ปฏิบัติงาน ของ พนักงาน องค์องค์การ บริหาร ส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ ภาคเหนือ ตอนบน รวบรวม และสรุป

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย				
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ	วิธีการ วิเคราะห์
					เกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะ อื่น ๆ ที่เกี่ยวกับ รูปแบบ การ เสริมสร้าง พลัง อำนาจ การ ปฏิบัติงาน ของ พนักงาน องค์ของ การบริหาร ส่วนตำบล ว่ามี ข้อเสนอแนะ ใดเพิ่มเติม หรือไม่ เกี่ยวกับ รูปแบบ การ เสริมสร้าง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย			
	แหล่งข้อมูล พื้นฐาน	ข้อมูล เชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)	ข้อมูลเชิง คุณภาพ (เก็บ ข้อมูลเจาะลึก)	วิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือ
				พลังอำนาจ การ ปฏิบัติงาน ของ พนักงาน องค์การ บริหาร ส่วนตำบล

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน คือวิธีการเชิงปริมาณ และวิธีการเชิงคุณภาพ ในบทนี้จะนำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 ตอนตามลำดับ

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มเป้าหมายการวิจัย

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

1.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

#### ตอนที่ 2 ผลการศึกษา

2.1 พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

2.2 ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ตอนที่ 3 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มเป้าหมายการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน มีพื้นที่ในการวิจัย คือ องค์การบริหารส่วนตำบลที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย แพร่ น่าน พะเยา แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน ที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีและรางวัลพระปกเกล้า ปี พ.ศ. 2556 จำนวน 10 แห่ง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixd method research) โดยใช้ทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็น 2 กลุ่ม คือ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative research) ได้แก่ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบล 10 แห่ง ที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีปี พ.ศ. 2556 และรางวัลพระปกเกล้า พ.ศ. 2556 ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด รวมทั้งสิ้น 156 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล: ภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล ที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) นำเสนอในรูปตารางดังนี้

ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	55	35.28
หญิง	101	64.72
รวม	156	100
2. อายุ		
18-30 ปี	56	35.86
31-40 ปี	72	46.24
41-50 ปี	26	16.61
มากกว่า 50 ปี	2	1.29
รวม	156	100
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	114	73.13
สูงกว่าปริญญาตรี	42	26.87
รวม	156	100

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
5,001-10,000 บาท	35	22.37
10,001-20,000 บาท	83	53.21
20,001 บาทขึ้นไป	38	24.42
รวม	156	100
5. ขนาดขององค์กรบริหารส่วนตำบล ที่ปฏิบัติงานอยู่		
องค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่	37	23.66
องค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง	94	60.32
องค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก	25	16.02
รวม	156	100

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า ประชากรทั้งหมด 156 คน เป็นเพศชาย จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 35.28 และเป็นเพศหญิง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 64.72

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 46.24 รองลงมา มีอายุ 18-30 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 35.86 และช่วงอายุของประชาชนที่ตอบแบบสอบถาม น้อยที่สุด คือ อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.29

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 73.13 รองลงมา มีการศึกษาอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 26.87

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 53.21 รองลงมา มีรายได้ 20,001 บาทขึ้นไป จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 24.42 และประชาชนผู้ตอบแบบสอบถาม น้อยที่สุดมีรายได้เฉลี่ย 5,001-10,000 บาท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 22.37

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 60.32 รองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 23.66 และลำดับน้อยสุดปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรบริหารส่วนตำบล ขนาดเล็ก จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 16.02

จากตารางดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีรายได้ 10,001-20,000 บาท และปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

การวิจัยรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนแห่งละ 1 คน และพนักงานประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลแห่งละ 1 คน ขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี พ.ศ. 2556 ประกอบด้วย

1. ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
2. ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทา อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยอ้อ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย องค์การบริหารส่วนตำบลนาเกลือ อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอป่าข่อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน
3. ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กที่ได้รับรางวัล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งยาว อำเภอป่าข่อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน องค์การบริหารส่วนตำบลร่องห้วยแดง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ และรางวัลพระปกเกล้า สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556 ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่
  - 3.1 องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย
  - 3.2 องค์การบริหารส่วนตำบลสัน อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน และด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสามัคคี จำนวน 1 แห่ง คือ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่พริก อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย รวมทั้งสิ้น 10 แห่ง จำนวน 20 คน

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษา

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนโดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน จำนวน 156 คน มีผลการศึกษาดังต่อไปนี้



ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวม ประกอบด้วย 3 ด้าน  
คือ ด้านความเชื่อมั่นของบุคคล ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ด้านการมีส่วนร่วม  
ในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน	$\bar{X}$	SD	ระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน	อันดับ
1. ด้านความเชื่อมั่นของบุคคล	4.06	.43	มาก	3
2. ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจ	4.11	.47	มาก	2
3. ด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน	4.31	.48	มากที่สุด	1
ภาพรวม	4.16	.46	มาก	

จากตารางที่ 4 แสดงระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 3 ด้าน พบว่า ในภาพรวมระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 (SD = .46)

จากตารางดังกล่าวสรุปได้ว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน มีพลังอำนาจในการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน เป็นอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.31 (SD = .48) รองลงมา คือ ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 (SD = .47) และด้านความเชื่อมั่นของบุคคลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 (SD = .43) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน  
ด้านความเชื่อมั่นของบุคคล

พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การบริหารส่วน ตำบลด้านความเชื่อมั่น ของบุคคล	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
1. สามารถทำงานได้จนประสบ ความสำเร็จ			8	5.1	97	62.2	51	32.7	4.28	0.55	มากที่สุด		
2. มีส่วนช่วยให้งานในหน่วยงาน สำเร็จลุล่วงด้วยดี			13	8.3	102	65.4	41	26.3	4.18	0.56	มาก		
3. งานที่ทำอยู่มีโอกาสประสบ ความสำเร็จ		1	0.6	21	13.5	86	55.1	48	30.8	4.16	0.66	มาก	
4. เพื่อนร่วมงานแสดงความยินดี ที่ทำงานได้สำเร็จ		1	0.6	24	15.4	87	55.8	44	28.2	4.12	0.67	มาก	
5. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานจะปรึกษา		1	0.6	46	29.5	67	42.9	42	26.9	3.96	0.76	มาก	
6. มีอิสระในการทำงานที่อยู่ ในความรับผิดชอบ	1	0.6	6	3.8	26	16.7	85	54.5	38	24.4	3.98	0.79	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วน ตำบลด้านความเชื่อมั่นของบุคคล	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
7. สามารถเลือกใช้วิธีการ แก้ปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง	1	0.6	2	1.3	32	20.5	88	56.4	33	21.2	3.96	0.72	มาก
8. การทำงานได้รับความไว้วางใจ จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงาน			1	0.6	20	12.8	96	61.5	39	25	4.11	0.62	มาก
9. มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน เมื่อท่านทำงานในองค์กรนี้	2	1.3	4	2.6	24	15.4	72	46.2	54	34.6	4.10	0.84	มาก
10. ไม่เคยหวั่นวิตกว่าจะถูกกลั่น แกล้งในการทำงาน	8	5.1	6	3.8	34	21.8	72	46.2	36	23.1	3.78	1.01	มาก
11. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงานที่ท่านทำอยู่	1	6	7	4.5	29	18.6	81	51.9	38	24.4	3.95	0.81	มาก
12. ผู้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนโครงการ หรืองานที่ท่านรับผิดชอบอยู่			7	4.5	20	12.8	85	54.5	44	28.2	4.06	0.76	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วน ตำบลด้านความเชื่อมั่นของบุคคล	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
13. เชื่อในความสามารถของท่าน			1	0.6	22	14.1	82	52.6	51	32.7	4.17	0.68	มาก
14. รู้สึกว่าตนเองเป็นคนมีคุณค่า เหมือนกับคนอื่น ๆ					33	21.2	83	53.2	40	25.6	4.04	0.68	มาก
15. รู้สึกว่าเป็นคนมีเกียรติและ เป็นที่รักของทุกคนในที่ทำงาน	1	0.6	1	0.6	29	18.6	86	55.1	39	25	มาก	13	มาก
16. รู้สึกว่าบุคคลอื่นรู้สึก มีความสุขและสนุกสนาน เมื่ออยู่กับท่าน			3	1.9	29	18.6	89	57.1	35	22.4	มาก	14	มาก
17. ประสบความสำเร็จ ในการทำงาน	1	0.6	3	1.9	18	11.5	101	64.7	33	21.2	มาก	12	มาก
18. กล้าแสดงความคิดของตน เมื่ออยู่ในกลุ่ม			2	1.3	30	19.2	82	52.6	42	26.9	มาก	11	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วน ตำบลด้านความเชื่อมั่นของบุคคล	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
19. มีความเพียรพยายามที่จะ เอาชนะอุปสรรคและเผชิญกับ ปัญหาที่ซับซ้อน			19	12.2	89	57.1	48	30.8	4.19	0.63	มาก		
20. มีความกระตือรือร้นที่จะมุ่ง ไปยังจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แต่ขณะเดียวกันก็ยอมรับ ความล้มเหลวของตนเองได้			14	9	96	61.5	49	29.5	4.21	0.58	มากที่สุด		
			รวม						4.06	0.43	มาก		

จากตารางที่ 5 แสดงระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านความเชื่อมั่นของบุคคล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 (SD = 0.43) และเมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม พบว่า รายข้อที่ 1 สามารถทำงานได้ จนประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.28 (SD = 0.55) อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ รายข้อที่ 20 มีความกระตือรือร้นที่จะมุ่งไปยังจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แต่ขณะเดียวกัน ก็ยอมรับ ความล้มเหลวของตนเองได้ มีค่าเฉลี่ย 4.21 (SD = 0.58) อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่ 19 มีความ เพียรพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคและเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนมีค่าเฉลี่ย 4.19 (SD = 0.63) อยู่ใน ระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่ 10 ไม่เคยหวั่นวิตกว่าจะถูกกลั่นแกล้งในการทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.78 (SD = 1.01) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน  
ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจ

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจ	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
1. สามารถตัดสินใจได้สอดคล้อง กับความต้องการของหน่วยงาน และทันเหตุการณ์ปัจจุบัน	1	0.6			30	19.2	95	60.9	30	19.2	3.98	0.66	มาก
2. ในการปฏิบัติงาน ทำการตัดสินใจ โดยมุ่ง กระบวนการระบุปัญหา การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ทางเลือกแต่ละทาง การพิจารณา ข้อจำกัดและประเมินทางเลือก ต่าง ๆ ก่อนทำการตัดสินใจ					32	20.5	96	61.5	28	17.9	3.97	0.62	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจ	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติ งาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
3. ในการปฏิบัติงานนำข้อมูลเดิม ที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและเกี่ยวข้องกับ ปัญหามาใช้ประกอบ การตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในแต่ละครั้ง			3	1.9	23	14.7	83	53.2	47	30.1	4.12	0.71	มาก
4. ในการปฏิบัติงาน ทำการตัดสินใจโดยยึดถือ กระบวนการตัดสินใจ อย่างสมเหตุสมผล และเป็นไป ตามขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี					19	12.2	97	62.2	40	25.6	4.13	0.60	มาก



ตารางที่ 6 (ต่อ)

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจ	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
5. ในการปฏิบัติงานมีการวางแผน ก่อนทำการตัดสินใจ และวิเคราะห์ ถึงผลดีและผลเสียที่จะได้รับ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ต่อองค์กรมากที่สุด			4	2.6	18	11.5	83	53.2	51	32.7	4.16	0.72	มาก
6. มีการจัดเรียงลำดับความสำคัญ ในการประเมินปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อตัดสินใจว่าปัญหาใดควรทำ การตัดสินใจก่อนหรือหลัง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน					17	10.9	103	66	36	23.1	4.12	0.57	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจ	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
7. สามารถชี้แจงและอธิบายเหตุผล ถึงความจำเป็นที่ต้องทำการตัดสินใจ กับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างสมเหตุสมผล กับการแก้ปัญหาแต่ละครั้ง	2	1.3	2	1.3	26	16.7	82	52.6	44	28.2	4.05	0.78	มาก
8. มีการนำหลักแนวความคิดการตัดสินใจ ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานได้ อย่างเหมาะสมและทันเวลากับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน					20	12.8	90	57.7	46	29.5	4.17	0.63	มาก
9. ทำการตัดสินใจโดยใช้หลัก เหตุผล จริยธรรมและคำนึงถึง จรรยาบรรณวิชาชีพ ก่อนทำ การตัดสินใจ			2	1.3	17	10.9	84	53.8	53	34	4.21	0.67	มากที่สุด

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจ	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน			
	1		2		3		4		5							
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ						
10. ทำการตัดสินใจโดยคำนึง ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อกิจการ ในโอกาสที่จะเกิดผลดีต่อ กิจการมากกว่าผลเสียก่อน ทำการตัดสินใจเสมอ					20	12.8	84	53.8	52	33.3	4.21	0.65	มากที่สุด			
													รวม	4.11	0.47	มาก

จากตารางที่ 6 แสดงระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับ มากมีค่าเฉลี่ย 4.11 (SD = 0.47) และเมื่อพิจารณาในรายชื่อคำถามพบว่า อันดับหนึ่งได้แก่ รายข้อที่ 9 ทำการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล จริยธรรมและคำนึงถึงจรรยาบรรณวิชาชีพ ก่อนทำการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 4.21 (SD = 0.67) อยู่ในระดับมากที่สุด และรายข้อที่ 10 ทำการตัดสินใจโดยคำนึงผลลัพธ์ ที่จะเกิดขึ้นต่อกิจการในโอกาสที่จะเกิดผลดีต่อกิจการมากกว่าผลเสียก่อนทำการตัดสินใจเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.21 (SD = 0.65) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ รายข้อที่ 8 มีการนำหลักแนวคิด การตัดสินใจใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและทันเวลากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันมีค่าเฉลี่ย 4.17 (SD = 0.63) อยู่ในระดับมาก รายข้อที่ 5 ในการปฏิบัติงานมีการวางแผน ก่อนทำการตัดสินใจและวิเคราะห์ถึงผลดีและผลเสียที่จะได้รับ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อองค์กร มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.16 (SD = 0.72) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนรายข้อที่ 2 ในการปฏิบัติงาน ทำการตัดสินใจโดยมุ่งกระบวนการระบุปัญหาการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา การรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับทางเลือกแต่ละทาง การพิจารณาข้อจำกัด และประเมินทางเลือกต่าง ๆ ก่อนทำการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.97 (SD = 0.67) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน  
ด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน

พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลด้านการมีส่วนร่วม ในกระบวนการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมของชุมชน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
1. ในขณะที่ปฏิบัติงานนั้น มีความสำคัญในการเป็น เจ้าของท้องถิ่น			2	1.3	22	14.1	66	42.3	66	42.3	4.26	0.74	มากที่สุด
2. มีความอยากที่จะปกป้อง หวงแหน และต้องการมีส่วน ร่วมในกระบวนการทำงาน ให้ท้องถิ่น			2	1.3	16	10.3	66	42.3	72	46.2	4.33	0.71	มากที่สุด
3. มีจิตสำนึก ใส่ใจ มุ่งมั่น และ กระตือรือร้นที่จะช่วยกันพัฒนา ท้องถิ่น			1	0.6	12	7.7	72	46.2	71	45.5	4.37	0.65	มากที่สุด

ตารางที่ 7 (ต่อ)

พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลด้านการมีส่วนร่วม ในกระบวนการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมของชุมชน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
4. ต้องการที่จะให้ท้องถิ่นของตนมีการพัฒนาก้าวหน้าท้องถิ่นอื่น			9	5.8	71	45.5	76	48.7	4.43	0.60	มากที่สุด		
5. ต้องการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น			11	7.1	80	51.3	65	41.7	4.35	0.60	มากที่สุด		
6. มีความรัก ความภูมิใจในท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานอยู่			14	9	68	43.6	74	47.4	4.38	0.64	มากที่สุด		
7. ในการปฏิบัติงานมีการจัดทำโครงการร่วมกับชาวบ้าน เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น		3	1.9	16	10.3	77	49.4	60	38.5	4.24	0.71	มากที่สุด	
8. มีแผน โครงการที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นดีขึ้น		2	1.3	22	14.1	82	52.6	50	32.1	4.15	0.70	มาก	

ตารางที่ 7 (ต่อ)

พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลด้านการมีส่วนร่วม ในกระบวนการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมของชุมชน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
9. มีแผนโครงการ กิจกรรม ที่เสริมสร้างให้คนในท้องถิ่น เกิดความรักและสามัคคีต่อกัน			4	2.6	16	10.3	70	44.9	66	42.3	4.27	0.74	มากที่สุด
10. มีแผนโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม รักษาศิลปะ วัฒนธรรม ส่งเสริมภูมิปัญญา ในท้องถิ่นให้สืบต่อไป					12	7.7	74	47.7	70	44.9	4.37	0.62	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 แสดงระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน การมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชนพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมีค่าเฉลี่ย 4.13 (SD = 0.48) และเมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม พบว่า รายข้อที่ 4 ต้องการที่จะให้ท้องถิ่นของตนมีการพัฒนาก้าวหน้ากว่าท้องถิ่นอื่น มีค่าเฉลี่ย 4.43 (SD = 0.60) อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ รายข้อที่ 6 มีความรัก ความภูมิใจ ในท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานอยู่ มีค่าเฉลี่ย 4.38 (SD = 0.64) อยู่ในระดับมากที่สุดอันดับสาม คือ รายข้อ 3 มีจิตสำนึก ใส่ใจ มุ่งมั่น และกระตือรือร้นที่จะช่วยกันพัฒนาท้องถิ่นมีค่าเฉลี่ย 4.37 (SD = 0.65) อยู่ในระดับมากที่สุด และรายข้อที่ 10 มีแผนโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริม รักษาศิลปะ วัฒนธรรม ส่งเสริม ภูมิปัญญาในท้องถิ่นให้สืบต่อไปมีค่าเฉลี่ย 4.37 (SD = 0.62) อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรายข้อที่ 8 มีแผนโครงการที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นดีขึ้นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 4.15 (SD = 0.70) อยู่ในระดับมาก

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน จำนวน 156 คน มีผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนโดยภาพรวม

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน	$\bar{X}$	SD	ระดับพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงาน	อันดับ
1. ตัวแปรด้านการบังคับบัญชา	4.06	0.69	มาก	5
2. ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์	4.02	0.63	มาก	7
3. ตัวแปรด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ	4.20	0.44	มาก	1
4. ตัวแปรด้านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม	4.05	0.49	มาก	6
5. ตัวแปรด้านการสร้างทีมงาน	4.15	0.53	มาก	3
6. ตัวแปรด้านลักษณะงาน	4.16	0.60	มาก	2
7. ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน	4.09	0.60	มาก	4
รวม	4.10	0.56	มาก	



จากตารางที่ 8 แสดงระดับของปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนพบว่า ในภาพรวม ระดับปัจจัยเสริมสร้าง  
พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน  
อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 (SD = .56)

จากตารางดังกล่าวสรุปได้ว่า ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ  
เป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ย 4.20 (SD = .44) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ตัวแปรด้านลักษณะงาน  
อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 (SD = 0.60) และปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการสร้างทีมงาน  
อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 (SD = .53) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือ  
ตอนบน ด้านการบังคับบัญชา

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการบังคับบัญชา	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติ งาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
1. ผู้บังคับบัญชาคอยให้การ สนับสนุนในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์			2	1.3	24	15.4	76	48.7	54	34.6	4.17	0.72	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาให้การปรึกษา เมื่อมีปัญหาและและให้กำลังใจ ในการที่พนักงานต้องเผชิญกับ อุปสรรคหรือความยากลำบาก ที่เกิดจากการทำงานพร้อมทั้งมี สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน			4	2.6	25	16	75	48.1	52	33.3			มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการบังคับบัญชา	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติ งาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
3. ผู้บังคับบัญชามีการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และ ความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ			8	5.1	29	18.6	68	43.6	51	32.7	4.04	0.84	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาคอยเสริมสร้าง ความรู้สึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจและ มุ่งมั่นพยายามในการปฏิบัติงาน	2	1.3	7	4.5	22	14.1	71	45.5	54	34.6	4.08	0.88	มาก
5. ผู้บังคับบัญชาคอยส่งเสริมให้มี ความกล้าในการตัดสินใจแก้ปัญหา ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่จะ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เกิดประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และสามารถตัดสินใจ			9	5.8	23	14.7	87	55.8	37	27.7	3.97	0.78	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการบังคับบัญชา	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติ งาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
6. ผู้บังคับบัญชามีการมอบอำนาจ การตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ได้มี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ ร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการ	2	1.3	5	3.2	21	13.5	92	59	36	23.1	3.99	0.78	มาก
7. ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหาร ความขัดแย้งและประสาน ประโยชน์ให้เกิดกับองค์กรได้			9	5.8	25	16	68	43.6	54	34.6	4.07	0.85	มาก
8. ผู้บังคับบัญชาไม่มีอคติหรือ ลำเอียงด้วยความชังหรือรักกับ พนักงานในองค์กร	2	1.3	8	5.1	30	19.2	66	42.3	50	32.1	3.99	0.91	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการบังคับบัญชา	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงา น	
	1		2		3		4		5					
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ				
9. ผู้บังคับบัญชารู้จักสละ ประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ ส่วนรวม ต้องรู้จักแสดงน้ำใจกับ เพื่อนร่วมงานและลูกน้องในโอกาส อันสมควร			8	5.1	27	17.3	67	42.9	54	34.6	4.07	0.85	มาก	
10. ผู้บังคับบัญชาบอกถึงเป้าหมาย ผลงานที่คาดหวังของทั้งองค์กร และของพนักงานแต่ละคน ซึ่งต้อง บอกอย่างชัดเจน และเห็นภาพ ตรงกันระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมองไป ที่เป้าหมายเดียวกัน	2	1.3	5	3.2	19	12.2	67	42.9	63	40.4	4.18	0.86	มาก	
											รวม	4.06	0.69	มาก

จากตารางที่ 9 แสดงระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้านการบังคับบัญชา พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.06 (SD = 0.69) อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม พบว่า รายข้อที่ 10 ผู้บังคับบัญชา บอกถึงเป้าหมายผลงานที่คาดหวังของทั้งองค์กรและของพนักงานแต่ละคน ซึ่งต้องบอกอย่างชัดเจน และเห็นภาพตรงกันระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมองไปที่เป้าหมาย เดียวกันมีค่าเฉลี่ย 4.18 (SD = 0.86) อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ รายข้อที่ 1 ผู้บังคับบัญชาคอยให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ มีค่าเฉลี่ย 4.17 (SD = 0.72) อยู่ในระดับมาก และรายข้อที่ 2 ผู้บังคับบัญชาให้การปรึกษาเมื่อมีปัญหา และให้กำลังใจในการที่พนักงานต้องเผชิญกับอุปสรรคหรือความยากลำบากที่เกิดจากการทำงาน พร้อมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีค่าเฉลี่ย 4.12 (SD = 0.76) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนรายข้อที่ 5 ผู้บังคับบัญชาคอยส่งเสริมให้มีความกล้าในการตัดสินใจแก้ปัญหา ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เกิดประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและสามารถตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.97 (SD = 0.78) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้านวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้านวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
1. โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไปบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์กร			2	1.3	20	12.8	85	54.5	49	31.4	4.16	0.68	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ ภาคเหนือตอนบนด้านวัฒนธรรม องค์การแบบสร้างสรรค์	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติ งาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
2. วัฒนธรรมในองค์กรมีการเน้น ความสามารถของบุคลากร ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา บุคลากร มีความตื่นตัวต่องานที่ทำทนาย			8	5.1	29	18.6	75	48.1	44	28.2	3.99	0.82	มาก
3. วัฒนธรรมองค์กรมีความ ต้องการความสำเร็จบนพื้นฐาน ของการส่งเสริมความรักและ สัมพันธภาพที่ดี			5	3.2	34	21.8	78	50	39	25	3.97	0.77	มาก



ตารางที่ 10 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ ภาคเหนือตอนบนด้านวัฒนธรรม องค์การแบบสร้างสรรค์	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติ งาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
4. วัฒนธรรมองค์กรมีการทำงาน ที่มีเป้าหมายร่วมกันชัดเจน พฤติกรรมการทำงานของทุกคน เป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการ และการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุข ในการทำงาน รู้สึกว่างานมี ความหมายและมีความท้าทาย			6	3.8	23	14.7	79	50.6	48	30.8	4.08	0.77	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ ภาคเหนือตอนบนด้านวัฒนธรรม องค์การแบบสร้างสรรค์	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติ งาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
5. องค์การส่งเสริมให้พนักงาน มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ ซึ่งสามารถสร้างพลังงานเชิงบวก แบบใหม่ได้ เมื่อทำสำเร็จ พนักงาน ของจะไม่คิดว่ามีหน้าที่ทำงาน ไปวันวันเท่านั้น	2	1.3	8	5.1	31	19.9	75	48.1	40	25.6	3.92	0.88	มาก
6. องค์การส่งเสริมให้พนักงาน มีความรับผิดชอบในงานและ กำหนดผู้รับผิดชอบงานชัดเจน เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ			8	5.1	16	10.3	87	55.8	45	28.8	4.08	0.77	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ ภาคเหนือตอนบนด้านวัฒนธรรม องค์การแบบสร้างสรรค์	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติ งาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
7. วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบ สร้างสรรค์โดยเน้น เป้าหมาย การทำงานอยู่ที่คุณภาพงาน มากกว่าปริมาณงาน			4	2.6	31	19.9	85	54.5	36	23.1	3.98	0.73	มาก
8. องค์กรมีการมุ่งให้ความสำคัญ กับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กร มีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ	3	1.9	2	1.3	28	17.9	80	51.3	43	27.6	4.01	0.82	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ ภาคเหนือตอนบนด้านวัฒนธรรม องค์การแบบสร้างสรรค์	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติ งาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
9. ในขณะที่ปฏิบัติงานสามารถ ลองผิดลองถูกได้เองและ กล้าคิด ที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตน อยู่ตลอดเวลา ทำให้ทำงาน มีความสุข			5	3.2	27	17.3	88	56.4	36	23.1	3.99	0.73	มาก
10. บุคลากรที่อยู่ในองค์กร มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถมาก มุ่งหาสิ่งใหม่ ๆ ที่ทำหาย โดยประยุกต์เอาความรู้ เดิมและความรู้ใหม่มาพัฒนา ในงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้	2	1.3	2	1.3	24	15.4	80	51.3	48	30.8	4.09	0.79	มาก
	รวม										4.02	0.63	มาก

จากตารางที่ 10 แสดงระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.02 (SD = 0.63) อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม พบว่า รายข้อที่ 1 โครงสร้างขององค์กรของท่านกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไปบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและมีกฎระเบียบข้อบังคับ ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์กรมีค่าเฉลี่ย 4.16 (SD = 0.68) อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ รายข้อที่ 10 บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถมาก มุ่งหาสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย โดยประยุกต์เอาความรู้เดิม และความรู้ใหม่มาพัฒนาในงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ มีค่าเฉลี่ย 4.09 (SD = 0.79) อยู่ในระดับ มาก อันดับสามคือรายข้อที่ 4 วัฒนธรรมองค์กร มีการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกันชัดเจน พฤติกรรม การทำงานของทุกคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมาย และมีความท้าทายมีค่าเฉลี่ย 4.08 (SD = 0.77) อยู่ในระดับมาก และข้อที่ 6 องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบ ในงานและกำหนดผู้รับผิดชอบงานชัดเจนเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ย 4.08 (SD = 0.77) ส่วนรายข้อที่ 5 องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมได้ส่วนเดียวกับองค์กรซึ่งสามารถ สร้างพลังงานเชิงบวกแบบใหม่ได้ เมื่อทำสำเร็จพนักงานของจะไม่คิดว่ามีหน้าที่ทำงานไปวันวัน เท่านั้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.92 (SD = 0.88) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านความผูกพันต่อองค์กร	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
1. มีความสัมพันธ์อย่างแน่น แฟ้นกับเพื่อนร่วมงานและ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและร่วมกัน แก้ปัญหา เป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน			20	12.8	92	59	44	28.2	4.15	0.62	มาก		
2. มีความเชื่อมั่นและยอมรับ ในเป้าหมายตลอดจนค่านิยม ขององค์กร			17	10.9	94	60.3	45	28.8	4.18	0.60	มาก		
3. มีความเต็มใจ ใช้ความพยายาม ในการปฏิบัติงาน	1	0.6	12	7.7	82	52.6	61	39.1	4.30	0.63	มากที่สุด		

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านความผูกพันต่อองค์กร	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
4. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานและคงความเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่กับองค์กรตลอดไป			14	9	96	61.5	46	29.5	4.21	0.58	มากที่สุด		
5. มีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดในองค์กร โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่			1	0.6	11	7.1	96	61.5	48	30.8	4.22	0.59	มากที่สุด

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านความผูกพันต่อองค์กร	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
6. มีความสุขในการทำงาน และทุ่มเทให้กับงาน และ องค์กรเป็นพิเศษด้วยความ เต็มใจ โดยไม่คำนึงถึงเวลา และกรอบภาระหน้าที่			21	13.5	89	57.1	46	29.5	4.16	0.63	มาก		
7. มีความจงรักภักดีต่อองค์กร อย่างจริงจังชัดเจน			17	10.9	78	50	61	39.1	4.20	0.44	มาก		
8. มีความรู้สึกที่ตนเอง เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงแสดงพฤติกรรม การเป็นเจ้าขององค์กร									4.15	0.67	มาก		



ตารางที่ 11 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านความผูกพันต่อองค์กร	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน	
	1		2		3		4		5					
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ				
9. รู้สึกภูมิใจที่เลือกทำงานกับ องค์กรนี้ถึงแม้จะมีโอกาส เลือกที่อื่น			2	1.3	19	12.2	89	57.1	46	29.5	4.20	0.65	มาก	
10. ต้องการทำให้องค์กร บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลด้านต้นทุน ผลกำไร และชื่อเสียง เกียรติยศ			2	1.3	7	4.5	99	63.5	48	30.8	4.24	0.59	มากที่สุด	
														รวม
											4.20	0.44	มาก	

จากตารางที่ 11 แสดงระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.20  
(SD = 0.44) อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม พบว่า รายข้อที่ 3 มีความเต็มใจ  
ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.30 (SD = 0.63) อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง  
รองลงมา คือ รายข้อที่ 10 ต้องการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในประสิทธิภาพ  
และประสิทธิผลด้านต้นทุน ผลกำไร และชื่อเสียงเกียรติยศมีค่าเฉลี่ย 4.24 (SD = 0.44) อยู่ในระดับ  
มากที่สุด อันดับสาม คือ รายข้อที่ 5 ท่านมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดในองค์กร โดยเข้าไปมีส่วนร่วม  
ในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 4.22 (SD = 0.59) ส่วนข้อที่  
มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รายข้อที่ 1 มีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นกับเพื่อนร่วมงานและช่วยเหลือ  
เกื้อกูลกันและร่วมกันแก้ปัญหา เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 4.15 (SD = 0.62) อยู่ในระดับมาก  
และรายข้อที่ 8 มีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงแสดงพฤติกรรมความเป็นเจ้าของ  
องค์กรมีค่าเฉลี่ย 4.15 (SD = 0.65) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านกระบวนการเรียนรู้ ของกลุ่ม	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
1. มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกัน และกันโดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร พิธีกรรม แบบแผนประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม วิถีชีวิต	1	0.6	28	17.9	90	57.7	37	23.7	4.04	0.66	มาก		
2. มีการเรียนรู้แง่มุมต่าง ๆ ในงานพัฒนาซึ่งกันและกัน เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ กิจกรรม			21	13.5	104	66.7	31	19.9	4.06	0.57	มาก		

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน	
	1		2		3		4		5					
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ				
องค์กรบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านกระบวนการเรียนรู้ ของกลุ่ม														
3. มีการประชุมกลุ่มย่อยหรือ การประชุมกลุ่มเฉพาะ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดศักยภาพ และเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงาน			4	2.6	26	16.7	89	57.1	37	23.7	4.02	0.71	มาก	
4. มีการศึกษาดูงานที่สนา ศึกษา เพื่อให้เกิดศักยภาพ และเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงาน			9	3.8	33	21.2	79	50.6	38	24.4	3.92	0.76	มาก	

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลใน พื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้าน กระบวนการเรียนรู้ ของกลุ่ม	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
5. มีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ แบบมีส่วนร่วม การจัดเวที เพื่อให้เกิดศักยภาพ และเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงาน											3.96	0.78	มาก
6. มีการบันทึกข้อมูลเป็น กรณีศึกษา (Case study) ให้สมาชิกในองค์กร ได้ศึกษาถึงความสำเร็จ และความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต			6	3.8	33	21.2	79	50.6	38	24.4	3.96	0.72	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านกระบวนการเรียนรู้ ของกลุ่ม	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
7. มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิก ทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา แล้วนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอด ให้ผู้ร่วมงานในกลุ่มเดียวกัน ให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น เพื่อศักยภาพของตนเอง และขององค์กร			3	1.9	20	12.8	94	60.3	39	25	4.08	0.67	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านกระบวนการเรียนรู้ ของกลุ่ม	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
8. มีการนำข้อมูลสารสนเทศ มาแลกเปลี่ยนกันและเผยแพร่ ทางเว็บไซต์ เช่น ข้อมูล, ข่าวสาร, รายงานการประชุม ต่าง ข้อมูลของทุกแผนก ซึ่งสามารถนำเสนอข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อทั้ง หน่วยงานของตนเอง และหน่วยงานอื่น ๆ ได้ โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว			2	1.3	14	9	99	63.5	41	26.3	4.15	0.62	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านกระบวนการเรียนรู้ ของกลุ่ม	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
9. แสวงหาและสร้างสรรค์ องค์ความรู้อยู่เสมอ มีระบบ การถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ ไปใช้ประโยชน์และพัฒนา กลยุทธ์และกลไก ในการแบ่งปันความรู้ ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง			2	1.3	15	9.6	93	59.6	46	29.5	4.17	0.64	มาก



ตารางที่ 12 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านกระบวนการเรียนรู้ ของกลุ่ม	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน			
	1		2		3		4		5							
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ						
10. เมื่อเกิดปัญหาในการ ทำงานขึ้น ทุกคนต่างเรียนรู้ และช่วยกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุ พร้อมทั้งมีการแสดง ความคิดเห็นร่วมกัน ในการแก้ไขปัญหา			2	1.3	20	12.8	88	56.4	46	29.5	4.14	0.67	มาก			
													รวม	4.05	0.49	มาก

จากตารางที่ 12 แสดงระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม พบว่า อยู่ใน  
ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 (SD = 0.49) และเมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม พบว่า รายข้อที่ 9 มี  
การแสวงหา และสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้  
ประโยชน์และพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย  
4.17 (SD = 0.62) อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ รายข้อที่ 8 มีการนำข้อมูลสารสนเทศ  
มาแลกเปลี่ยนกันและเผยแพร่ทางเว็บไซต์ เช่น ข้อมูล ข่าวสาร รายงานการประชุมต่าง ข้อมูลของ  
ทุกแผนก ซึ่งสามารถนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่น ๆ  
ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็วมีค่าเฉลี่ย 4.15 (SD = 0.62) อยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือ รายข้อที่  
10 เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานทุกคนต่างเรียนรู้และช่วยกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุพร้อมทั้งมีการแสดง  
ความคิดเห็นร่วมกัน ในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ย 4.14 (SD = 0.67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ  
รายข้อที่ 4 มีการศึกษาคูงานทัศนศึกษา เพื่อให้เกิดศักยภาพและเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.92 (SD = 0.76) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้านการสร้างทีมงาน

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือ ตอนบนด้านการสร้างทีมงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
1. มีการทำกิจกรรมและ กระตือรือร้นในงานร่วมกัน กับทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์					22	14.1	85	54.5	49	31.4	4.17	0.65	มาก
2. มีความรับผิดชอบ ต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน กับทีมงานเป็นอย่างดี			2	1.9	14	9	84	53.8	55	35.3	4.22	0.68	มากที่สุด
3. มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกันเป็นอย่างดี ในขณะที่ปฏิบัติงานกับบุคลากร คนอื่น ๆ					22	14.1	91	58.3	43	27.6	4.13	0.63	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์กรบริหาร ส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือ ตอนบนด้านการสร้างทีมงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
4. มีการรับผิดชอบ ต่อจุดหมายและเป้าประสงค์ ของกลุ่มมากกว่าที่จะขึ้นกับ ผู้บริหารหรือผู้นำเท่านั้น			1	0.6	22	14.1	92	59	41	26.3	4.11	0.64	มาก
5. มีความสามัคคีไว้วางใจ ร่วมแรงร่วมใจเชื่อใจ เอาใจ ใส่ซึ่งกันและกันในองค์กร			2	1.3	16	10.3	89	57.1	49	31.4	4.19	0.66	มาก
6. มีการยอมรับฟังและเคารพ ความคิดเห็นของเพื่อน ร่วมงานและเคารพมติ ของกลุ่ม	2	1.3			13	8.3	80	51.3	61	39.1	4.27	0.72	มากที่สุด

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือ ตอนบนด้านการสร้างทีมงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
7. มีการสร้างความเข้าใจ กับสมาชิกถึงภารกิจและงาน ที่ทำพร้อมทั้งมีการระดม ความคิดในการช่วยกัน วางแผนงาน			2	1.3	17	10.9	87	55.8	50	32.1	4.19	0.67	มาก
8. มีการแลกเปลี่ยน สื่อสาร รับฟังและแบ่งปันข้อมูลกัน อย่างถูกต้องชัดเจนในระหว่าง ทำงานหรือ โครงการกำลัง ดำเนินไป เพื่อให้สมาชิก ในทีมรู้ว่าจะทำอย่างไรต่อไป			4	2.6	22	14.1	68	43.6	62	39.7	4.21	0.77	มากที่สุด

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือ ตอนบนด้านการสร้างทีมงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
9. มีหลักเกณฑ์ในการวัด ความสำเร็จของสมาชิกแต่ละ คน หากมีคนไหนอยู่ต่ำกว่า มาตรฐาน จะได้ดำเนินการ สับเปลี่ยนคนอื่นในทีมมา ทำงานนั้นแทน เพื่อให้ สามารถดำเนินโครงการได้ อย่างราบรื่น	3	1.9	12	7.7	26	16.7	63	40.4	52	33.3	3.96	0.99	มาก
10. มีการสร้างบรรยากาศ ทำงานที่ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด การทำงาน เป็นแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย เน้นความเป็นพี่เป็นน้อง	1	0.6	5	3.2	25	16	73	46.8	52	33.3	4.09	0.82	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือ ตอนบนด้านการสร้างทีมงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
	รวม										4.15	0.53	มาก

จากตารางที่ 13 แสดงระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้านการสร้างทีมงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ย 4.15 (SD = 0.53) และเมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม พบว่า รายข้อที่ 5.6 มีการยอมรับฟัง  
และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและเคารพมติของกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 4.27 (SD = 0.72) อยู่ใน  
ระดับมากที่สุด เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ รายข้อที่ 2 มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น  
ร่วมกันกับทีมงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.22 (SD = 0.68) อยู่ในระดับมากที่สุด อันดับสาม คือ  
รายข้อที่ 8 ท่านมีการแลกเปลี่ยน สื่อสารรับฟังและแบ่งปันข้อมูลกันอย่างถูกต้องชัดเจนในระหว่าง  
ที่งานหรือโครงการกำลังดำเนินไป เพื่อให้สมาชิกในทีมรู้ว่าทำอะไรต่อไปมีค่าเฉลี่ย 4.21  
(SD = 0.77) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รายข้อที่ 9 มีหลักเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของสมาชิก  
แต่ละคน หากมีคนไหนอยู่ต่ำกว่ามาตรฐานจะได้ดำเนินการสับเปลี่ยนคนอื่นในทีมมาทำงานนั้นแทน  
เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการได้อย่างราบรื่น มีค่าเฉลี่ย 3.96 (SD = 0.99) อยู่ในระดับมาก



ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้านลักษณะงาน

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ ภาคเหนือตอนบนด้านลักษณะงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
1. งานที่ปฏิบัติมีการกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน ขอบเขตของงาน มีความเฉพาะเจาะจงบางโอกาส สามารถยืดหยุ่นได้			2	1.3	19	12.2	82	52.6	53	34	4.18	0.74	มาก
2. งานที่ปฏิบัติมีการกำหนด นโยบาย จุดมุ่งหมายและ วัตถุประสงค์ในการทำงาน อย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน	2	1.3	1	0.6	18	11.5	92	59	43	27.6	4.11	0.72	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ ภาคเหนือตอนบนด้านลักษณะงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
3. งานที่ปฏิบัติไม่เคร่งครัด ในการใช้ระบบอาวุโสแต่เปิด โอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ ความสามารถ	5	3.2	1	0.6	26	16.7	75	48.1	49	31.4	4.04	0.89	มาก
4. ลักษณะงาน ต้องอาศัย การประสานงานและความร่วมมือ จากหลายฝ่าย			4	2.6	15	9.6	76	48.7	61	39.1	4.24	0.73	มากที่สุด
5. งานที่ปฏิบัติมีการสื่อสารเป็น แบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับรู้ ข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง			4	2.6	22	14.1	70	44.9	60	38.5	4.19	0.77	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านลักษณะงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
6. งาน โครงการ ตรงกับทักษะ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน			2	1.3	18	11.5	77	49.4	59	37.8	4.24	0.70	มากที่สุด
7. งานที่ปฏิบัติมีการวางแผน ประชุม และติดตามผล การปฏิบัติงานอยู่เสมอ	2	1.3			26	16.7	72	46.2	56	35.9	4.17	0.74	มาก
8. งานที่ปฏิบัติต้องอาศัย ความกระตือรือร้น เรียนรู้สิ่ง ใหม่ ๆ ลองผิด ลองถูก อย่างสม่ำเสมอเพื่อมาประยุกต์ใช้ ในการทำงาน			4	2.6	24	15.4	69	44.2	59	37.8	4.17	0.78	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านลักษณะงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
9. มีผู้บังคับบัญชาคอยให้ คำปรึกษา ชี้แนะและอำนวยความสะดวก ความสะดวกอยู่เสมอ	2	1.3	9	5.8	17	10.9	74	47.4	54	34.6	4.08	0.89	มาก
10. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี ต่าง ๆ มาใช้ร่วมกับงานที่ปฏิบัติ อยู่เสมอ			3	1.9	19	12.2	77	49.4	57	36.5	4.21	0.72	มากที่สุด
							รวม				4.16	0.60	มาก

จากตารางที่ 14 แสดงระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้านลักษณะงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
4.16 (SD = 0.60) และเมื่อพิจารณาในรายชื่อคำถาม พบว่า อันดับหนึ่ง ได้แก่ รายข้อที่ 4 ลักษณะงาน  
ต้องอาศัยการประสานงานและความร่วมมือจากหลายฝ่าย มีค่าเฉลี่ย 4.24 (SD = 0.73) อยู่ในระดับ  
มากที่สุด และรายข้อที่ 6 งานโครงการของท่านตรงกับทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์  
ของผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.24 (SD = 0.70) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ รายข้อที่ 10 มี  
การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ร่วมกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.21 (SD = 0.72)  
อยู่ในระดับมากที่สุด อันดับสาม คือ รายข้อที่ 5 งานที่ปฏิบัติมีการสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้สมาชิก  
ทุกคนรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ย 4.19 (SD = 0.77) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ  
รายข้อที่ 3 งานที่ปฏิบัติไม่เคร่งครัดในการยึดระบบอาวุโสแต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้  
ความสามารถ มีค่าเฉลี่ย 4.04 (SD = 0.89) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้านผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้านผลการปฏิบัติงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
1. เมื่อผลการประเมินผลการทำงานออกมามีจะทำให้มีความน่าเชื่อถือในองค์กรและจะทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น	4	2.6	20	12.8	83	53.2	49	31.4	4.13	0.72	มาก		

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านผลการปฏิบัติงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
2. มีการประเมินผล การปฏิบัติงานและแจ้งผล ให้ทราบเสมอและทำให้ได้รับรู้ การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร และจุดเด่นจุดด้อยทราบ จุดบกพร่อง ควรจะต้องปรับปรุง			5	3.2	22	14.1	86	55.1	43	27.6	4.07	0.73	มาก

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านผลการปฏิบัติงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
3. ผลประเมินการปฏิบัติงาน มีการกำหนดวิธีการฝึกอบรม พนักงานเจ้าหน้าที่ให้ถูกต้อง ตามความจำเป็น และ ความต้องการในการฝึกอบรม ของพนักงานแต่ละประเภท แต่ละหน้าที่และแต่ละสาขา วิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ใน องค์กรเสมอ			5	3.2	30	19.2	66	42.3	55	35.3	4.10	0.81	มาก



ตารางที่ 15 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านผลการปฏิบัติงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อจะได้รางวัลตอบแทน เมื่อมีผลงานตามมาตรฐาน ขององค์กร			3	1.9	24	15.4	80	51.3	49	31.4	4.12	0.73	มาก
5. เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อที่จะให้เกิดความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ เนื่องจากผล การปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่า พนักงานผู้นั้นพร้อมที่จะได้รับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้รับผิดชอบสูงขึ้นหรือไม่			2	1.3	26	16.7	80	51.3	48	30.8	4.12	0.71	มาก

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านผลการปฏิบัติงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้น ถือว่าเป็นเครื่องมือรักษา ความเป็นธรรมภายใน เช่น การพิจารณาความดีความชอบ	1	0.6	8	5.1	19	12.2	87	55.8	41	26.3	4.02	0.80	มาก
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้นถือว่าเป็นเครื่องมือ ให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม			6	3.8	24	15.4	83	53.2	43	27.6	4.04	0.78	มาก
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ได้ทราบถึงความรู้ ความสามารถของตนเอง ในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/ หรือเพื่อนร่วมงาน			3	1.9	29	18.6	75	48.1	49	31.4	4.09	0.75	มาก

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้านผลการปฏิบัติงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ปัญหาขององค์กร ในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการ กำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของท่านและบุคลากรคนอื่น ๆ			5	3.2	20	12.8	80	51.3	51	32.7	4.13	0.75	มาก

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ ภาคเหนือตอนบน ด้านผลการปฏิบัติงาน	ความถี่และร้อยละตามระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน										$\bar{X}$	SD	ระดับพลัง อำนาจ ในการ ปฏิบัติงาน
	1		2		3		4		5				
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ			
10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวล ที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธี ที่ไม่ถูกต้อง แต่จะประจบ ผู้บังคับบัญชาด้วยการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความกังวลใจ	1	0.6	2	1.3	26	16.7	75	48.1	52	33.3	4.12	0.77	มาก
	รวม										4.09	0.60	มาก

จากตารางที่ 15 แสดงระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ย 4.09 (SD = 0.60) และเมื่อพิจารณาในรายข้อคำถามพบว่า อันดับหนึ่ง ได้แก่ รายข้อที่ 1  
เมื่อผลการประเมินผลการปฏิบัติงานออกมาดีจะทำให้มีความน่าเชื่อถือในองค์กรและจะทำได้  
มีขวัญและกำลังใจในการทำงานเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.13 (SD = 0.72)  
อยู่ในระดับมาก และรายข้อ 9 การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร  
ในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ ความสามารถ ทักษะ  
มีค่าเฉลี่ย 4.13 (SD = 0.75) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ รายข้อที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อจะได้รางวัลตอบแทนเมื่อมีผลงานตามมาตรฐานขององค์กร  
มีค่าเฉลี่ย 4.12 (SD = 0.81) อยู่ในระดับมาก รายข้อ 5 เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อที่จะให้เกิด  
ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่า พนักงานผู้นั้นพร้อมที่จะ  
ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้นหรือไม่มีค่าเฉลี่ย 4.12 (SD = 0.71) อยู่ในระดับ  
มาก และรายข้อที่ 10 การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ  
เต็มกำลังความรู้ความสามารถไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง  
แต่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยการปฏิบัติงานโดยปราศจากความกังวลใจมีค่าเฉลี่ย 4.12 (SD = 0.77)  
อันดับสาม คือ รายข้อที่ 3 ผลประเมินการปฏิบัติงานมีการกำหนดวิธีการฝึกอบรมพนักงานเจ้าหน้าที่  
ให้ถูกต้องตามความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละประเภท แต่ละหน้าที่  
และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรของท่านเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.10 (SD = 0.81) อยู่ใน  
ระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รายข้อที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นถือว่าเป็น  
เป็นเครื่องมือรักษาความเป็นธรรมภายใน เช่น การพิจารณาความดีความชอบมีค่าเฉลี่ย 4.02  
(SD = 0.80) อยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจ  
ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ผลการทดสอบการแจกแจงปกติการทดสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรอิสระซึ่งเป็น  
ข้อตกลงเบื้องต้นของการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระโดยใช้สถิติ  
Kolmogorov-smirnov Z test (ดังตารางที่ 16)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานกับ  
พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน  
โดยใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation  
coefficient) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่  
ผู้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม การสร้าง

ทีมงาน ลักษณะงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรของการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) ทำให้ได้เมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น ของการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (ดังตารางที่ 17)

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เป็นการทดสอบปัจจัย เสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์กร กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม การสร้างทีมงาน ลักษณะงานผลการปฏิบัติงาน ที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรของการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ ภาคเหนือตอนบน (ดังตารางที่ 18)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model: SEM) เป็นการทดสอบ อิทธิพลของปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม การสร้างทีมงาน ลักษณะงาน และ การประเมินผลการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรของการบริหาร ส่วนตำบล: ภาคเหนือตอนบนพร้อมทั้งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและอิทธิพลของตัวแปร โดยการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของโมเดล (Goodness-of-fit) ระหว่างโมเดลเชิงประจักษ์กับโมเดล ทางทฤษฎีที่ได้ทำการศึกษาเพื่อสร้างโมเดลที่มีความสมบูรณ์มากที่สุดให้กับการวิจัย (ดังตารางที่ 19)

การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของเส้นทางความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน (ดังตารางที่ 20)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรของการบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและการแปลความหมาย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนค่าสถิติและอักษรย่อแทนความหมายต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean)

SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

R แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

$\chi^2$  แทน คำนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)

df แทน ค่าองศาความเป็นอิสระ (Degree of freedom)

$R^2$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of determination)

P แทน ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน (Probability)

TE แทน ขนาดอิทธิพลรวม (Total effects)

IE แทน ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effects)

DE แทน ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct effects)

CFI แทน ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative fit index)

GFI แทน ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index)

AGFI แทน ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index)

RMSEA แทน ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root mean square error of approximation)

RMR แทน ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root mean square residual)

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิจัยสะดวกขึ้นผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อของตัวแปรในการวิจัยเพื่อการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลดังนี้

**สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร**

CMD แทน การบังคับบัญชา

OSC แทน วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์

CMO แทน ความผูกพันต่อองค์การ

POL แทน กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม

TBD แทน การสร้างทีมงาน

JDC แทน ลักษณะงาน

PFE แทน ผลการปฏิบัติงาน

EMPOWER แทน พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ตารางที่ 16 ผลการทดสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ	Kolmogorov-Smirnov Z Test	ระดับนัยสำคัญ
CMD	1.448	0.030
OSC	1.460	0.028
CMO	1.476	0.026
POL	1.576	0.014
TBD	1.427	0.034
JDC	1.877	0.002
PFE	1.279	0.076
POWER	0.736	0.650

จากตารางที่ 16 พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีการแจกแจงปกติมีจำนวน 2 ตัวแปร คือ ผลการปฏิบัติงาน (PFE) พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน (POWER) ณ ระดับที่มีนัยสำคัญ 0.05

อนึ่ง ในการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการแจกแจงปกติของตัวแปรอิสระ พบว่า ส่วนใหญ่มีการแจกแจงแบบไม่ปกติ จึงใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา Multicollinearity ซึ่งการทดสอบวิธีนี้ข้อมูลไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติ ในการทดสอบให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 18



ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ตัวแปร	CMD	OSC	CMO	POL	TBD	JDC	PFE	POWER
CMD	1							
OSC	0.732**	1						
CMO	0.602**	0.672**	1					
POL	0.614**	0.682**	0.701**	1				
TBD	0.684**	0.741**	0.697**	0.791**	1			
JDC	0.493**	0.620**	0.592**	0.668**	0.772**	1		
PFE	0.639**	0.714**	0.571**	0.637**	0.771**	0.807**	1	
POWER	0.606**	0.628**	0.686**	0.663**	0.687**	0.538**	0.514**	1

\*\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 17 พบว่า ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับ พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.493 ถึง 0.732 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ตัวแปรการบังคับบัญชา (CMD) กับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร แบบสร้างสรรค์ (OSC) ( $r = 0.732$ ) รองลงมา คือ ตัวแปรลักษณะงาน (JDC) กับตัวแปร ผลการปฏิบัติงาน (PFE) ( $r = 0.807$ ) และตัวแปรกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม (POL) กับตัวแปร การสร้างทีมงาน (TBD) ( $r = 0.791$ ) ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ตัวแปร การบังคับบัญชา (CMD) กับตัวแปรลักษณะงาน (JDC) ( $r = 0.493$ ) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าไม่เกิน 0.8 แสดงว่า ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity หรือตัวแปรอิสระมีความเป็นอิสระต่อกัน

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการทำนายปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	Collinearity Statistics			
	Coefficients		Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
ค่าคงที่	1.396	0.210		6.664	0.000**		
การบังคับบัญชา (CMD)	0.098	0.057	0.172	1.714	0.089	0.277	3.608
วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ (OSC)	0.029	0.070	0.046	0.411	0.681	0.222	4.499
ความผูกพันต่อองค์การ (CMO)	0.276	0.074	0.308	3.758	0.000**	0.417	2.400
กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม (POL)	0.124	0.076	0.154	1.642	0.103	0.319	3.139
การสร้างทีมงาน (TBD)	0.214	0.086	0.288	2.490	0.014*	0.209	4.779
ลักษณะงาน (JDC)	0.033	0.067	0.050	0.490	0.625	0.263	3.801
ผลการปฏิบัติงาน (PFE)	-0.108	0.069	-0.165	-1.571	0.118	0.252	3.962

$R^2 = 0.586$ , Adjusted  $R^2 = 0.567$ ,  $F = 29.974$ ,  $p = 0.000^{**}$

\*\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 18 พบว่า จากการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วย ค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าไม่ใกล้ศูนย์ ( $> 0.5$ ) และ ค่า Variance inflation factor ของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าน้อยกว่า 10 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระทุกตัว ไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันหรือไม่เกิดปัญหา Multicollinearity

ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การ แบบสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์การ กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม การสร้างทีมงาน ลักษณะงาน ผลการปฏิบัติงาน สามารถทำนาย พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์ของการบริหาร ส่วนตำบล: ภาคเหนือตอนบนได้ร้อยละ 58.6 ( $R^2 = 0.586$ ) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 41.1 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ ส่วนค่า F ของ Model มีค่าเท่ากับ 29.974 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์ของการบริหารส่วนตำบลภายในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ซึ่งสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน} = & 1.396 + 0.098\text{CMD} + 0.029\text{OSC} + 0.276\text{CMO} + 0.124\text{POL} \\ & (6.664) \quad (1.714) \quad (0.411) \quad (3.758) \quad (1.642) \\ & + 0.214\text{TBD} + 0.033\text{JDC} - 0.108\text{PFE} \\ & (2.490) \quad (0.490) \quad (-1.571) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน} = & 1.396 + 0.098\text{CMD} + 0.029\text{OSC} + 0.276\text{CMO} + 0.124\text{POL} \\ & + 0.214\text{TBD} + 0.033\text{JDC} - 0.108\text{PFE} \end{aligned}$$

และได้สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน} = & 0.172\text{CMD} + 0.046\text{OSC} + 0.308\text{CMO} + 0.154\text{POL} \\ & + 0.288\text{TBD} + 0.050\text{JDC} - 0.165\text{PFE} \end{aligned}$$

จากสมการอธิบายได้ว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลในทิศทางเดียวกันพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ ความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.308 รองลงมา คือ ตัวแปร การสร้างทีมงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.214 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.01$ ) ส่วนตัวแปรการบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การ แบบสร้างสรรค์ กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ลักษณะงาน และผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน สามารถแปรผลได้ดังนี้

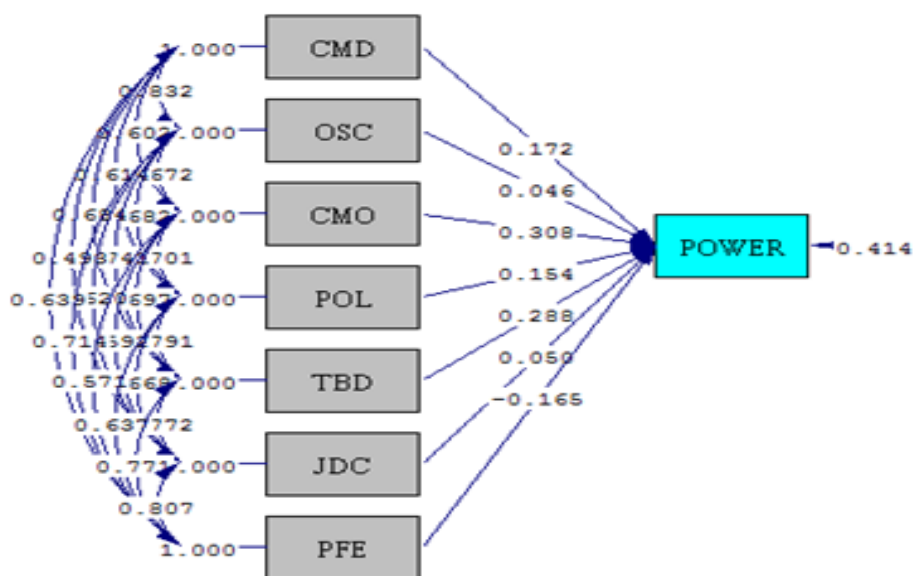
ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น 0.308 หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นในสมการให้คงที่

ตัวแปร การสร้างทีมงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้พลังอำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.288 หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นในสมการให้คงที่

ดังนั้น จากผลการศึกษานี้สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ การสร้างทีมงาน ส่วนปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร แบบสร้างสรรค์ กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ลักษณะงาน และผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์โครงสร้างเชิงเส้นรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรของการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์กร กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม การสร้างทีมงาน ลักษณะงาน ผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน สำหรับใช้ตอบคำถามการวิจัย และสมมติฐานการวิจัยโดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังภาพที่ 5 และตารางที่ 20 ดังนี้



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพที่ 5 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ตารางที่ 19 ค่าดัชนีและค่าสถิติในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐาน

ค่าดัชนี	เกณฑ์ในการพิจารณา	ค่าสถิติของโมเดล สมมติฐานการวิจัย	ผลการพิจารณา
$X^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > 0.05$ )	0.000, $df = 0$ $p = 1.000$	ผ่านเกณฑ์
$X^2/df$	น้อยกว่า 2.00	0.000	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.90	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	1.000	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	1.000	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
RMR	น้อยกว่า 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากภาพที่ 5 และตารางที่ 19 พบว่า ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 0.000 ค่าองศาอิสระเท่ากับ 0 ค่าความน่าจะเป็น ( $p$ ) เท่ากับ 1.000 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $X^2/df$ ) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดและดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือ (RMR) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด จากค่าดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า โมเดลสมมติฐานการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 20 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดล

ตัวแปรเหตุ	อิทธิพล	ตัวแปรผล
		POWER
CMD	TE	0.172
	IE	-
	DE	0.172
OSC	TE	0.046
	IE	-
	DE	0.046
CMO	TE	0.308**
	IE	-
	DE	0.308**
POL	TE	0.154
	IE	-
	DE	0.154
TBD	TE	0.288**
	IE	-
	DE	0.288**
JDC	TE	0.050
	IE	-
	DE	0.050
PFE	TE	-0.165
	IE	-
	DE	-0.165
$R^2$		0.586

หมายเหตุ: DE = Direct effect, IE = Indirect effect, TE = Total effect

\* หมายถึงนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $1.960 \leq t\text{-value} < 2.576$ ),

\*\* หมายถึงนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t\text{-value} \geq 2.576$ )

จากตารางที่ 20 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของเส้นทาง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา วัฒนธรรม องค์การแบบสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์การ กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม การสร้างทีมงาน ลักษณะงาน ผลการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน รายละเอียดของการวิเคราะห์ ผู้วิจัยนำเสนอค่าความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรเชิงสาเหตุในแต่ละเส้นทาง ดังนี้

การบังคับบัญชาไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบล: ภาคเหนือตอนบนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.172

วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.046

ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.308

กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า สัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.154

การสร้างทีมงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.288

ลักษณะงานไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วน ตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.050

ผลการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ -0.165

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การและการสร้างทีมงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

### ตอนที่ 3 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

การนำเสนอผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยจะเสนอผลการศึกษาตัวแปรในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 7 ตัวแปร ได้แก่

1. การบังคับบัญชา
2. วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์
3. ความผูกพันต่อองค์การ
4. กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม
5. การสร้างทีมงาน
6. ลัทธิงาน
7. ผลการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลว่าแต่ละตัวแปรเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์หรือว่ามีอย่างไรบ้าง จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพกับปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลแห่งละ 1 คน และพนักงานประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลแห่งละ 1 คน ที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี พ.ศ. 2556 และรางวัลพระปกเกล้า สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556 ทั้งหมด 10 องค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งสิ้น 20 คน ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนเพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบลที่ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

1. องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่
2. องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทา อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่
3. องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยม้อ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย
4. องค์การบริหารส่วนตำบลนาเกลือ อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน
5. องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอป่าเย็บ จังหวัดแม่ฮ่องสอน
6. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งยาว อำเภอป่าเย็บ จังหวัดแม่ฮ่องสอน
7. องค์การบริหารส่วนตำบลร่องห้วยแดง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
8. องค์การบริหารส่วนตำบลสัน อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน
9. องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย



## 10. องค์การบริหารส่วนตำบลแม่พริก อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย

1. **ตัวแปรด้านการบังคับบัญชา** จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า เริ่มตั้งแต่เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นครุภัณฑ์ วัสดุอุปกรณ์นั้น จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในการเอื้ออำนวยเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานที่ครบครันจะสามารถอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลได้จะส่งผลเอื้อให้กับการทำงานอย่างรวดเร็ว ไม่ติดขัด เมื่อต้องการที่จะใช้งานก่อให้เกิดความมั่นใจว่างานจะเสร็จตามกำหนดเวลาได้ยกตัวอย่าง ในปัจจุบันนี้เรื่องของการบินที่ข้อมูลข่าวสารมันเป็นไปด้วยความรวดเร็วโดยเฉพาะใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยระบบอินเทอร์เน็ตที่ระบบส่วนราชการใช้ค่อนข้างดีหลังจึงต้องเร่งดำเนินการแก้ไขปรับปรุงระบบคุณภาพของอินเทอร์เน็ตให้ดีขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วและพบว่า ในแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลที่ศึกษานั้น ในส่วนของเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ มีเพียงพอ หากจะต้องการเพิ่มก็คือ ครุภัณฑ์อย่างเครื่องคอมพิวเตอร์เพราะเมื่อเทียบกับงานแล้วยังต้องการเพิ่มซึ่งก็มีการแก้ไขโดยจะใช้งบประมาณในการจัดหาเพิ่มเติมในทุกปีต่อไป

1.1 ในส่วนขององค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นหน่วยงานใหม่เพราะฉะนั้นบุคลากรที่มาทำงานมักจะเป็นคนรุ่นใหม่ กล่าวได้ว่าเป็นคนรุ่นใหม่ไฟแรง ค่อนข้างที่จะมั่นใจในวิชาความรู้ที่ตนมี ในส่วนนี้ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ทำการเก็บข้อมูลนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เปิดใจรับฟังแนวคิดของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล หากว่าเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ ด้วย ผู้บังคับบัญชาเองต้องทำความเข้าใจการทำงานในลักษณะเชิงบูรณาการซึ่งถือว่า สำคัญมากเพราะเป็นผู้กำกับดูแล เป็นผู้อำนวย และเป็นผู้สร้าง จุดนี้จะสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

1.2 แนวทางการบริหารงานด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นสำคัญ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะดูแล และสามารถรับรู้ได้ว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลคนไหนที่มีศักยภาพจะหนุนเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องของการทำงาน เช่นในเรื่องของแนวคิดการแก้ไขปัญหาหรือเรื่องของการสร้างนวัตกรรมเพื่อช่วยเสริมสร้างให้ผลงานสำเร็จแล้วก็ตอบสนองคืนให้กับประชาชนบริการได้รวดเร็ว แล้วก็ประชาชนประทับใจ

1.3 ในกรณีที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหรือตัวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเองเสนอความคิดให้ทำแผนงาน โครงการ แต่ถ้าหากพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบกับงานนั้น โดยตรงมีความคิดเห็นตรงข้าม และหาเหตุผลมาหักล้างและเสนอต่อผู้บังคับบัญชาได้สมเหตุสมผลแล้วนั้น ผู้บังคับบัญชาเองรับฟังและยอมรับในเหตุผลจะทำให้ตัวพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเองนั้น มีความภาคภูมิใจที่สามารถแสดงความคิดเห็นและ

แสดงเหตุผลจนผู้บังคับบัญชายอมรับ นำไปสู่ความสุขในการทำงานและเมื่อพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลคนนั้น ทำงานอย่างมีความสุขแล้วก็จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นตั้งใจทำงาน ให้มันประสบผลสำเร็จอย่างขยันขันแข็ง เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นไปเรื่อย ๆ ทำให้พนักงานสามารถใช้ความรู้ไปปรับใช้ในพื้นที่ได้อย่างเต็มที่การทำงานก็จะรู้สึกสนุกสามารถเอาวิชาความรู้ที่เราได้ร่ำเรียนมาประยุกต์ใช้แล้วก็ดูบริบทในพื้นที่ก็สามารถทำงานได้อย่างสนุกสนานมีความคิด ไอเดียเสนอต่อผู้บังคับบัญชาได้อยู่เสมอ

1.4 ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชามีการพูดคุยทำความเข้าใจแนวทางร่วมกันกับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลและกับชุมชนในท้องถิ่นนั้นด้วย ยกตัวอย่างเช่น มุมมองของผู้บริหารอาจใช้อำนาจในลักษณะบังคับบัญชาแนวตั้งเป็นหลัก ซึ่งบางครั้งการสั่งตรงผู้บริหารอาจไม่มองกว้างไปถึงภาวะเบียดหรือสภาพความต้องการของชุมชนจริง ๆ เพราะบางครั้งคิดมาสั่งการลงไปตามนโยบายที่มีอยู่ ไม่ได้ศึกษาเรื่องภาวะเบียด ไม่ได้ศึกษาเรื่องความต้องการของชาวบ้าน อาจเกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ ฉะนั้นเวลาที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลรับคำสั่งมาจะต้องนำมาวิเคราะห์ว่าดีหรือเบียดไหมอีกครั้งหนึ่งว่า จะเกิดข้อขัดแย้งกับชุมชนหรือไม่อย่างไร ถ้าเกิดกรณีดังกล่าว ตัวของผู้บังคับบัญชาเองต้องเปิดโอกาสพูดคุยกันเพื่อนำไปสู่การปรึกษาหารือร่วมกันไม่เฉพาะกับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเท่านั้น ทั้งนี้ยังต้องรับฟังจากเสียงข้างนอกร่วมด้วยนั่นก็คือ คนในชุมชนหรือในท้องถิ่นเอง จะทำให้การทำงานขององค์กรราบรื่น เพราะตัวของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีส่วนสำคัญจะสามารถมองหาช่องทางเท่าที่ภาวะเบียดจะเปิดโอกาสให้ทำได้ และอีกส่วนคือ รับฟังความคิดเห็นจากเสียงของคนในชุมชนหรือท้องถิ่นเข้ามาประกอบด้วยพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจะรู้สึกไม่ยึดติดต่อการปฏิบัติหน้าที่และทำงานเพื่อชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อท้องถิ่นโดยตรง

1.5 ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์และได้ทราบปัญหาหรือการดำเนินการต่าง ๆ ได้ทันทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยกันโดยตรง อาจเลือกใช้เทคโนโลยีมาในการสื่อสารช่วยในยุคสมัยที่การสื่อสารล้ำสมัย ไม่ว่าจะเป็นการใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ การสื่อสารทางวิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ เป็นต้น หรือจะเป็นการใช้เครื่องมือโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เช่น แอปพลิเคชันไลน์ แอปพลิเคชันวีแชท แอปพลิเคชันวีสอัพ เฟสบุ๊ก ทวิตเตอร์ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความมั่นใจและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานว่า ในส่วนของเนื้องานเองได้ดำเนินไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือหากเกิดการผิดพลาดจะได้มีการสั่งการแก้ไข ปรึกษา และแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วถึง

1.6 การที่ผู้บังคับบัญชามีการประชุมอยู่เสมอและติดตามการดำเนินงานในระหว่างการประชุมจะทำให้พบประเด็นของปัญหาซึ่งจะนำมาสู่การคุยกัน ถกเถียง ช่วยกันระดมความคิดว่า

ในที่ประชุมตามประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ซึ่งจะทำให้ปัญหานั้นมีทางเลือก 1, 2, 3 ในการแก้ไข หรือไม่อย่างไร ผู้บังคับบัญชาเองก็จะได้มองภาพรวมของปัญหาได้ จะทำให้การปฏิบัติงานนั้น ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นำไปสู่ความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

1.7 ในการส่งเสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีการส่งเสริมพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในระดับจังหวัด ระดับกรม ระดับประเทศ ซึ่งจะมีหลักสูตรในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อที่จะนำความรู้ตรงนั้นมาปรับ ใช้ในหน่วยงานและพื้นที่ถือว่า เป็นการสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การ บริหารส่วนตำบล เพราะเป็นการสร้างเสริมความสามารถของบุคคลและศักยภาพของบุคคลที่เกิดจาก การสร้างสมเพิ่มพูนโดยประสบการณ์การเรียนรู้และปฏิบัติ จนเป็นคุณลักษณะที่มีพลังผลักดัน ทำให้เกิดการเคลื่อนที่และกลายเป็นอิทธิพลส่งผลต่อบุคคลหรือองค์กรทำให้ความสามารถที่จะกระทำ การใด ๆ หรือสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายให้กับพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลได้เสมือนว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีอาวุธติดตัว สามารถที่จะลงพื้นที่ทำงาน กับประชาชนได้อย่างเต็มความสามารถ

1.8 ในการปฏิบัติงาน หากผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน มอบหมายภารกิจ ให้แก่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลไปดำเนินการตามเป้าหมายที่คาดหวังแล้วนั้น ต้องยอมรับ ในผลของงานที่ออกมา ในขณะเดียวกันก็ต้องให้อิสระในการตัดสินใจด้วย หากผู้บังคับบัญชาได้ให้ การสนับสนุนเสริมความมั่นใจให้กับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ภายใต้เงื่อนไขไม่เป็นการ กระทำที่ขัดต่อระเบียบ และผิดไปจากทำนองครองธรรมที่ควรจะปฏิบัติแล้ว จะสามารถเสริมสร้าง พลังอำนาจให้แก่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลได้ปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็ต้องรู้บทบาท รู้ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ต้องมีการวางแผนคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าอยู่เสมอในงานต่าง ๆ ซึ่งต้องสร้างความเข้าใจในเนื้องาน และ มีข้อค้นพบว่า ต้องสร้างความเข้าใจในแต่ละงานให้กับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลด้วย เพื่อว่า งานใดที่ขาดคนใดคนหนึ่งไป และในเงื่อนไขเวลาที่จำกัดนั้นควรจะมีคนอื่นที่สามารถเข้ามา ช่วยงานนั้นได้ทดแทนกันได้ โดยที่ไม่ทำให้งานประจำที่ตัวเองรับผิดชอบนั้นเสียไป

1.9 หนึ่งสิ่งที่เป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การ บริหารส่วนตำบลให้กำลังใจแก่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลด้วย เพื่อเป็นการเสริมสร้างกำลังใจ ในการทำงานอย่างเช่น การชมเชย การให้รางวัลหรือค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ถ้าหาก คนไหนที่ยังไม่เข้าใจหรือยังไม่เกิดความชำนาญผู้บังคับบัญชาก็คอยให้คำปรึกษาเหมือนเป็นที่เลี้ยง ณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาต้องมีคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง

สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชานั้นเปรียบเสมือนหัวเรือใหญ่ในองค์กรซึ่งทำหน้าที่ในด้านการมอบหมายงาน การอำนวยความสะดวก และติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดใจรับฟังแนวคิดของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อมีองค์ความรู้ใหม่หรือเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชาเองต้องทำความเข้าใจการทำงานในลักษณะเชิงบูรณาการและในบทบาทของการเป็นผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ต้องรับรู้ได้ว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลคนไหนที่มีศักยภาพจะหนุนเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องของการทำงาน คนไหนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขในจุดด้อยสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชาเองต้องมีการพูดคุยทำความเข้าใจแนวทางร่วมกันกับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล และกับชุมชนในท้องถิ่นนั้นด้วย แม้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละท้องถิ่น ผู้บังคับบัญชานั้นอาจจะมีการบริหารงานแตกต่างกันไปก็ตาม แต่ถือได้ว่าผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญเปรียบเป็นผู้กำกับ ดูแล เป็นผู้อำนวยและเป็นผู้สร้าง เป็นหัวเรือใหญ่ที่จะช่วย และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

**2. ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์** จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า

2.1 การจัดกิจกรรมสันตนาการถือเป็นอีกตัวช่วยหนึ่งในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในองค์กรเมื่อมีกิจกรรมร่วมกันจะก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันอยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลนาเหลียง อำเภอสาขังหวัดน่าน มีเสื้อกีฬาและใส่มาทำงานทุก ๆ วันพุธ เมื่อถึงเวลาเลิกงานพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ๆ ก็จะมาออกกำลังกายร่วมกัน องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ มีการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันทุกวัน โดยใช้วิธีหักเงินเดือนกัน ตามเงินเดือนเยอะมากน้อยเรียงกันไป แล้วมีแม่ครัวเป็นผู้จัดทำอาหาร องค์การบริหารส่วนตำบลนาเหลียง อำเภอสาขังหวัดน่าน พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมักนิยมนำอาหารกลางวันมาจากบ้านและนำมาร่วมรับประทานด้วยกัน พูดคุย ทั้งเรื่องงาน และเรื่องทั่วไปในขณะที่รับประทานอาหาร กิจกรรมที่ยกตัวอย่างมาเหล่านี้นับว่าเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันความเข้าใจซึ่งกันและกันและนำไปสู่การร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน

2.2 พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ที่ทำการเก็บข้อมูลนั้นจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานทั้งปริมาณและคุณภาพไปด้วยพร้อมกัน แต่สุดท้ายคุณภาพต้องมาก่อน องค์การบริหารส่วนตำบลนั้น เวลาบริหารงานหรือจัดทำงานต่าง ๆ ก็จะมีเงื่อนไขในเรื่องของงบประมาณ ถ้าหากว่า เน้นปริมาณเยอะ ๆ แล้วไม่มีคุณภาพก็เป็นการใช้งบประมาณโดยสูญเปล่า

ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ เลย ทั้งนี้จะต้องมีการฝึกฝนบุคลากร พัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้งานออกมาทันเวลา และได้คุณภาพของเนื้องาน ยกตัวอย่าง เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแมริ่ม จังหวัดเชียงใหม่ นั้น ในสมัยก่อนนักวิชาการของที่นี่ทำงานแบบไม่มีหลักการ ไม่มีวิชาการคิดอะไรอยากจะทำอะไรก็จะทำออกมาโดยไม่มีแผนงาน แต่ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว มีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ โดยทุกอย่างต้องมาจากข้อมูล ต้องมีการจัดการข้อมูล มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยข้อมูลต่าง ๆ จะอยู่ในระบบข้อมูลฐานใหญ่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่ทางองค์การบริหารส่วนตำบลไปเก็บข้อมูลในตำบลทั้งหมดแล้วเอามารวบรวมไว้ในฐานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ว่ามีต้นทุนอะไรบ้าง มีปรัชญาชาวบ้านอะไร ที่ไหน ยังไงบ้าง เก่งด้านไหน ซึ่งจะมีข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณไว้ในฐานข้อมูลแล้วก็สร้างทีมนักวิชาการ นอกจากในเรื่องของการเขียนโครงการอะไรต่าง ๆ เป็นทำงานต้องมีหลักการ เวลาทำงานอะไรทุกอย่างต้องมีแบบมีแผนอย่างเช่น การระดมความคิดไปโฟกัสทุกข้อของประชาชนหรือเค้าเรียกว่า องค์การบริหารส่วนตำบลสัญจรก็จะมีทีมเก็บข้อมูลให้ประชาชน การเก็บข้อมูลในที่นี้ คือ แจ้งให้ประชาชนในพื้นที่ทราบว่า ปีที่แล้วที่ทางองค์การบริหารส่วนตำบลได้ทำอะไรไปบ้าง และมีแผนงานที่จะทำอะไรบ้างในอนาคต มีการพูดคุยกับชาวบ้านว่า ข้อมูลปีก่อนประเด็นปัญหาเป็นยังไง ซึ่งจุดนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลเอง จะสามารถเห็นจุดอ่อน จุดแข็งนั่นก็คือ SWOT ได้ ประชาชนตำบลคอนแก้วรู้จักคำว่า SWOT เพราะมีทีมงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ลงไปทำ SWOT พอไปทำ SWOT พอจบแต่ละหมู่บ้านก็สรุปผล ถอดบทเรียน อภิปรายร่วมกัน ถ้าผลที่ได้จากการสรุปตรงกันถือว่า ข้อมูลตรงกัน ส่วนประเด็นใดที่ข้อมูลไม่ตรงต้องเติมเสริมตรงไหน ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ได้แผนของหมู่บ้าน แผนชุมชนหมู่บ้านนั้นเสร็จแล้วรวบรวมทั้ง 10 หมู่บ้าน จากนั้นก็จะมาทำแผนยุทธศาสตร์แผน 3 ปีขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อไป ทำให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความมั่นใจในการทำงาน เรียนรู้การแก้ไขปัญหาาร่วมกันในองค์กรและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนที่ไปปฏิบัติหน้าที่

2.3 วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องของการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันการปลูกฝังให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเห็นความสำคัญถึงความซื่อสัตย์สุจริตในวิชาชีพ ในส่วนนี้ถือได้ว่า เป็นแนวทางอย่างหนึ่งให้เข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานอันจะเป็นแรงจูงใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ยังเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับชุมชนอีกด้วย เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแมริ่ม จังหวัดเชียงใหม่ จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องของการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันมากถือได้ว่าเป็นจุดแข็ง องค์การบริหารส่วนตำบลนี้มีการระดมความคิดกันในองค์การบริหารส่วนตำบลว่าจะวางแผนหรือมีวิธีใดเพื่อที่จะไม่ให้ห้างร้าน เอกชนหรือบริษัท

มาประมวลงานและเกิดการทุจริตจึงมีโครงการองค์การบริหารส่วนตำบลสีขาว ซึ่งมีการจัดการไม่ให้เกิดการฮั้วประมูลขึ้นได้ ไม่ให้มีการสมยอมราคากันทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว ประสบผลสำเร็จได้รับรางวัลโครงการคุณธรรมและรับรางวัลองค์กรคุณธรรมเอก และรางวัลจาก ปปช. วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นนี้ พนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว จะไม่มีการรับเงินใต้โต๊ะจากใครใด ๆ ทั้งสิ้น ทุกคนจะไม่มี การได้รับเงินค่าตอบแทนพิเศษซึ่งพนักงานทุกคน จะเกรงและไม่กล้าคอร์รัปชันเพราะว่า ถ้าหากใครมีพฤติกรรมหรือทำ เมื่อมีเพื่อนร่วมงานทราบ ก็ต่างพากันรังเกียจ ซึ่งจะเห็นเป็นรูปธรรมได้ชัดเจน การสร้างเป็นวัฒนธรรมที่มีจิตอาสาที่ทำโดย ไม่หวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอะไรบ้าง แต่ทำนั่นคือ ทำเพื่อแก้ไขปัญหา ทำเพื่อให้ ประชาชนอยู่ดีมีสุข ตั้งเป้าหมายไว้ตรงจุดนี้จะทำให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

2.4 วัฒนธรรมองค์กรที่อยู่กันแบบเป็นเพื่อนที่เป็นน้องมากกว่าที่จะทำองค์กรเป็น แนวคิดที่มีผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา นับเป็นสิ่งสำคัญในการหล่อหลอมให้เป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันเพราะจะช่วยลดช่องว่างและละลายพฤติกรรมในองค์กรได้ดี ซึ่งจะนำไปสู่การช่วยเหลือ เกื้อกูลกันทั้งในเรื่องงาน ส่วนตัว และเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์กร การให้เกียรติกัน และทำงานร่วมกัน โดยมีพื้นฐานของความเป็นพี่น้องกันนั้นมีหลากหลายวิธีที่สามารถแสดงให้เห็นว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อกันและสำคัญต่องานมีข้อสังเกตว่า การทำบันทึกเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละคนไว้ อย่างเช่น วันเกิด วันแต่งงาน วันรับปริญญาหรือ วันสำคัญอื่นๆ ในชีวิต เพื่อแสดงความยินดีหรือจัดกิจกรรมฉลองเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้กับพนักงานทุก ๆ ระดับไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งไหน จะทำให้ทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วก็จะนำไปสู่การเสริมสร้าง กำลังใจในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

2.5 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้พบว่า อีกหนึ่งคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม องค์กรที่ควรต้องยึดถือก็คือ มีความต่อเนื่อง ยกตัวอย่างหากมีโครงการอะไร สิ่งสำคัญที่ควรทำ คือ สร้างความต่อเนื่องให้กับโครงการ กิจกรรม หรือแผนงานนั้น ๆ เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมา เพราะการทำโครงการ แผนงาน หรือกิจกรรมในระยะเวลาอันสั้นแบบฉาบฉวยมักจะ ไม่เกิดประโยชน์ ใด ๆ ตามมา เช่น ต้องมีการป้อนกิจกรรม และมีการเคลื่อนไปหาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความน่าสนใจ ของกิจกรรมหรือถ้างานนั้นเกี่ยวข้องกับชุมชนก็ต้องดึงคู่หูให้คนในชุมชนเข้าร่วมอยู่ตลอดเวลา ควรมีความต่อเนื่อง และไม่ควรทำเพื่อเกาะกระแสสังคมต่าง ๆ เท่านั้น

สรุปได้ว่า ส่วนใหญ่แล้วมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานทั้งปริมาณและคุณภาพ ไปด้วยพร้อมกัน แต่สุดท้ายคุณภาพต้องมาก่อนและวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่กันแบบเป็นเพื่อนที่ เป็นน้องจะเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานและความผูกพันกันมากกว่าที่จะทำองค์กร เป็นแนวคิดที่มีผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการอยู่กันแบบพี่แบบน้อง นับเป็นสิ่งสำคัญ

ในการหล่อหลอมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งจะช่วยลดช่องว่างและละลายพฤติกรรมในองค์กรได้ดี นำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทั้งในเรื่องงาน ส่วนตัว และเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์กร ถือได้ว่า วัฒนธรรมในองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยปรับแนวคิดของแต่ละคนในองค์กรให้ตัดสินใจไปในทางเดียวกันมากขึ้น องค์กรไม่ว่าจะเล็กหรือจะใหญ่ ล้วนต้องมีไว้เพื่อช่วยยึดเหนี่ยวและเป็นทิศทางกำกับการทำงานสำหรับคนทั้งองค์กรแทบทั้งสิ้น

### 3. ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า

3.1 พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลนั้นมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ตนเองนั้นปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่พนักงานองค์การบริหารส่วนบุคคลมีความภูมิใจในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ตนเองสังกัด มีความเชื่อต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และเมื่อองค์การบริหารส่วนตำบลของตนเองได้รับรางวัลและมีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับจากสังคม ทำให้บุคคลนั้นยังเกิดความภูมิใจในองค์กร ซึ่งเป็นรางวัลทางจิตใจที่สำคัญ ส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรพร้อมที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

3.2 ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันในการปฏิบัติงานและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชานั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคล บรรยากาศขององค์กรมีลักษณะของความร่วมมือและเป็นมิตร มีเพื่อนคอยให้ความช่วยเหลือ และยินดีรับฟังปัญหาต่าง ๆ ย่อมทำให้รู้สึกมีกำลังใจ และพร้อมที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ บุคคลใดได้อยู่ในองค์กรที่ดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ย่อมทำให้บุคคลนั้นมีความสุข ทำงานด้วยความสบายใจ ยินดีที่จะทำตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มที่ และมีความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

3.3 พบว่า ทุกองค์การบริหารส่วนตำบลที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพนั้น พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กรอย่างมาก มีความสุขในการทำงาน และทุ่มเทให้กับงานและองค์กรเป็นพิเศษด้วยความเต็มใจ โดยไม่คำนึงถึงเวลาและกรอบภาระหน้าที่ เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยมุ่น องค์การบริหารส่วนตำบลสัน องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว องค์การบริหารส่วนตำบลนาเหลือง องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งยาว องค์การบริหารส่วนตำบลร่องหัวแดง สามารถอยู่ช่วยกันปฏิบัติงาน แม้จะเลยเวลาปฏิบัติงานจนถึงเที่ยงคืนได้ด้วยความเต็มใจหรือมาช่วยกันทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในวันหยุดราชการบ่อยครั้ง เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง องค์การบริหารส่วนตำบลแม่พริก องค์การบริหารส่วนตำบล

เวียงเหนือ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทา ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า การมาทำงานนอกเวลานั้น ไม่ได้รับค่าตอบแทนใด ๆ เพิ่มขึ้น ในทางกลับกันทุกคนมีความรู้สึกเต็มใจและสนุกที่จะมาเจอกัน และช่วยกันปฏิบัติงานให้เสร็จ แสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะทุ่มเทต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ในบางครั้งต่างคนก็พาลูกหลานมาด้วย ซึ่งพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลก็ตั้งใจปฏิบัติงานให้เสร็จ ส่วนลูกหลานก็วิ่งเล่นกันไป เหมือนเป็นครอบครัวเดียวกันทำให้รู้สึกตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเหมือนกับเป็นเจ้าขององค์กรนี้ไปด้วย

3.4 พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลนั้นมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ให้นานที่สุด ด้วยพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลคิดว่าหน่วยงานของตนนั้นที่ดีที่สุดแล้ว และบางท่านตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานมาจนถึงปัจจุบันก็ยังทำอยู่ที่เดิมทำให้รู้สึกคุ้นเคยใจดี ข้อดีข้อเสียขององค์กรตนเองและพร้อมจะถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ หรือเพื่อนร่วมงานคนใหม่อย่างเต็มที่ และต้องการจะอยู่ทำงาน ไปจนเกษียณหรือจนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ

3.5 ทั้งนี้ข้อมูลการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลนั้น มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงแสดงพฤติกรรมความเป็นเจ้าขององค์กร เช่น มีความรับผิดชอบสูงมาก คือ สูงเกินกว่าที่องค์กรมอบหมายให้ทำ บางงานนั้นได้รับมอบหมายไม่มาก แต่กลับปฏิบัติงานมากกว่าที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งยังช่วยเหลือและเสนอแนะงานอื่นที่อยู่นอกขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองอีกด้วย ด้วยเหตุผลแค่เพียงว่ารู้สึกว่ามันเป็นสิ่งที่เขาต้องทำในฐานะที่เป็นพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลของที่ตนสังกัดอยู่ อีกทั้งให้ความร่วมมือในงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล พฤติกรรมความเป็นเจ้าขององค์กรนั้น ส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรหรือเมื่อไหร่ก็ตามเวลาที่มีคนมาขอความร่วมมือ แม้จะไม่ใช่งานของตนเอง แต่ก็ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดีอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ก็มีความรับผิดชอบในตนเอง และมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสูง ได้รับงานมาแล้ว จะไม่เคยทิ้งงานเลย มีแต่จะทำให้งานนั้นเกิดขึ้นอย่างดี และเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งผู้บังคับบัญชาไม่ต้องควบคุมดูแลอะไรเลย มีข้อค้นพบว่า เวลาที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีปัญหาพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่รู้สึกตัวเองเป็นเจ้าขององค์กรจะเข้ามาช่วยเหลืออย่างเต็มที่ เวลาที่งานประสบกับปัญหาไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินหรือเรื่องอื่น ๆ ก็ตาม พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลกลุ่มนี้จะเข้ามาช่วยเหลืออย่างเต็มที่ ช่วยแก้ไขเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้กลับมาราบรื่นตามเดิมอย่างเต็มที่ เพื่อให้้องค์การบริหารส่วนตำบลของตนนั้นกลับมาสู่สภาพเดิมได้โดยเร็วที่สุด

สรุปได้ว่า สิ่งที่สำคัญที่จะเป็นปัจจัยส่งเสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล



เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์การบริหาร ส่วนตำบลอย่างหนึ่ง คือ ความยึดมั่นผูกพันในองค์กร ส่วนนี้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จะทุ่มเทแรงกายแรงใจความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อกิจการงานขององค์กร มีพฤติกรรม ความเป็นเจ้าขององค์กร มีความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรที่ตนเอง ปฏิบัติงานอยู่ให้นานที่สุด ทราบถึงจุดดีจุดด้อยขององค์กรและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยจะคำนึงถึง ผลประโยชน์ขององค์กร อาจจะกล่าวได้ว่า การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ในการผลักดันให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะพยายามกระทำในสิ่งที่ดีให้กับองค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปย่อมทำให้บุคคลนั้นมีความสุข ทำงานด้วยความสบายใจ ยินดีที่จะทำตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือ ร่วมใจ และเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์การบริหาร ส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานอยู่สามารถเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ๆ ได้

#### 4. ตัวแปรด้านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า

4.1 องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ที่เก็บข้อมูลได้ส่งเสริมการเรียนรู้ พนักงานทุกคน ไม่ว่าจะตำแหน่งไหน ๆ ก็ตามซึ่งถือว่า มีความสำคัญอย่างมากในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งเนื่องจากทุกคนนั้นล้วนต้องการที่จะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ต้องการ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน องค์การบริหารส่วนตำบลจึงสนับสนุนการอำนวยความสะดวก ในการพัฒนาตัวเองให้พนักงาน เพื่อช่วยผลักดันให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพของตัวเอง ให้มากขึ้น เช่น ส่งเสริมโดยการสนับสนุนค่าเรียนในการอบรมภายในและภายนอก การเชิญวิทยากร มาบรรยายเรื่องน่ารู้ต่าง ๆ หรือแม้แต่ระบบการเรียนออนไลน์ที่ช่วยประหยัดต้นทุนได้มากกว่า ซึ่งการอำนวยความสะดวกทั้งหมดนี้ช่วยให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมองเห็นโอกาส ในการพัฒนาตัวเองและยังเป็นการช่วยออกแบบให้การเรียนรู้มีรูปแบบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

4.2 พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน อยู่เสมอ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร พิธีกรรม แบบแผนประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม วิถีชีวิต ซึ่งทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิตร่วมกันตลอดระยะเวลาที่ทำงานในสังกัดนั้น ๆ เนื่องจาก วิถีชีวิตประเพณี ความเป็นอยู่ของแต่ละที่มีความเป็นอยู่ที่แตกต่างกันไป จึงมีการถ่ายทอดความรู้ ในด้านเหล่านี้ให้กับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่เข้ามาทำงานใหม่อยู่เสมอให้เข้าใจในบริบท ของที่ที่ตนนั้นสังกัดอยู่

4.3 พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ที่เก็บข้อมูลนั้นมีการเรียนรู้แง่มุมต่าง ๆ ในงานพัฒนาซึ่งกันและกันอยู่เสมอ เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรม ทั้งนี้เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานขึ้น ทุกคนต่างเรียนรู้และช่วยกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุ พร้อมทั้งมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ในการแก้ไขปัญหาและมีการประชุมกลุ่มย่อยหรือการประชุมกลุ่มเฉพาะ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดศักยภาพและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานเมื่อมีการมองเห็นภาพรวมของงานตั้งแต่เริ่มต้นและจนกระทั่งพบปัญหา โดยมีการพูดคุยเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้การดำเนินงานนั้นลุล่วงไปด้วยดี ยกตัวอย่างเช่น องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ มีการถอดบทเรียนคือ แต่ละแผนกมีการคิดวิธีการกระบวนการให้แผนกตัวเองว่า มีนวัตกรรมยังใฝ่หาสิ่งดีและสำเร็จเร็ว เช่น กองช่างในช่วงเช้าจะใช้วิธีการนำพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลภาคสนามมารวมกัน ก่อนออกภาคสนามและมีการพูดคุยซักถามกันว่า เมื่อวานงานเป็นไปอย่างไร แล้ววันนี้ก็แจกงานไปทำเช่นนี้ประจำทุกวัน กองการเกษตรเองก็มีรูปแบบคือ เมื่อหัวหน้างานสั่งงานไปว่าต้องทำอะไร ๆ บ้างแต่ละวันผู้ได้บังคับบัญชาก็จะทำการเขียนบันทึกขึ้นมาจะมีเป็นรายงานเก็บขึ้นมา ผลที่ได้ก็นั้นปรากฏว่า สองกองนี้งานโดดเด่นทำให้กองงานอื่นนั้นศึกษาวิธีการและเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการถอดบทเรียนหมุนเวียนเรียนรู้กันแต่ละกองงาน จากนั้นมีการพบกันทุกเดือนว่าแต่ละกองงานเป็นอย่างไร ชื่นนำเสนอในที่ประชุมถือได้ว่า เป็นการสอนงานกันโดยปริยายเป็นห้องเรียนใหญ่แต่ละเดือนก็จะให้มีการประชุมพนักงานเจ้าหน้าที่ได้ทำการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กัน

4.4 มีการบันทึกข้อมูลเป็นกรณีศึกษา (Case study) ให้สมาชิกในองค์การบริหารส่วนตำบลได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อนำมาปรับปรุงประยุกต์ใช้กับงานต่าง ๆ ในอนาคต

4.5 พบว่า ในองค์การบริหารส่วนตำบลที่เก็บข้อมูลนั้น มีการมุ่งเน้นและจงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น มีการศึกษาดูงานทัศนศึกษา การเข้ารับการอบรมทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานแล้วนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานในกลุ่มเดียวกันให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์การ

4.6 มีการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ ทั้งนี้ยังมีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์และพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่องโดยการนำข้อมูลสารสนเทศมาแลกเปลี่ยนกันและเผยแพร่ทางเว็บไซต์ เช่น ข้อมูลข่าวสาร รายงานการประชุมต่าง ข้อมูลของทุกแผนก ซึ่งสามารถนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่น ๆ ได้ โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว

สรุปได้ว่า กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มถือได้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดปัญญาและศักยภาพ และเป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันโดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ เช่น

เครื่องมือ เทคโนโลยี พิธีกรรม แบบแผนประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม วิถีชีวิตและเครือข่าย โดยการที่กลุ่มได้เรียนรู้แง่มุมต่าง ๆ ในงานพัฒนา เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติกิจกรรม โดยมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ การประชุมกลุ่มย่อย การประชุมกลุ่มเฉพาะ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การจัดเวที เพื่อให้เกิดศักยภาพในการทำงานและ พนักงานทุกคนไม่ว่าจะตำแหน่งไหนๆก็ตามซึ่งถือว่ามีความสำคัญอย่างมาก ในการที่จะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและทั้งนี้ต้องมีการพูดคุยเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีการมองเห็นภาพรวมของงานตั้งแต่เริ่มต้นและจนกระทั่งพบปัญหาช่วยกันแก้ไขทำให้การดำเนินงานนั้นลุล่วงไปด้วยดี องค์การบริหารส่วนตำบลจึงต้องสนับสนุนการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาตัวเองให้พนักงานและกระบวนการเรียนรู้ เพื่อช่วยผลักดันให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพของตนเองให้มากขึ้น โดยเฉพาะในการแก้ปัญหา ร่วมกันซึ่งเทคนิคหรือเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

##### 5. ตัวแปรด้านการสร้างทีมงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า

5.1 การทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่เก็บข้อมูลนั้นมีความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม จัดอบรมการปฏิบัติงานในรูปแบบของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ทำให้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจร่วมกัน มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทั้งในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกัน

5.2 พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล มีการสร้างความเข้าใจกับสมาชิกถึงภารกิจและงานที่ทำพร้อมทั้งมีการระดมความคิดเห็นในการช่วยกันวางแผนงาน ทุกคนล้วนมีความเข้าใจบทบาทของตนดีขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่มว่าตนเองทำหน้าที่อะไรและสามารถช่วยงานเพื่อนร่วมงานได้ดี ทั้งนี้ยังรู้จักขอบข่ายอำนาจหน้าที่ในตนเองเป็นอย่างดีในขณะเดียวกันหากมีสมาชิกในทีมงานอาจจะปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่ามาตรฐาน ทีมงานสามารถดำเนินการสับเปลี่ยนคนอื่นในทีมมาทำงานนั้นแทน เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการได้อย่างราบรื่น

5.3 ส่วนใหญ่นั้นมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานกันเป็นทีมเน้นความเป็นพี่เป็นน้อง มีความปรองดอง มีการสร้างบรรยากาศทำงานที่ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด การทำงานเป็นแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย สมาชิกในทีมกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนออกมาแม้ว่าจะถูกหรือผิดก็ตามมีการฟังพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีในขณะปฏิบัติงาน

5.4 เมื่อมีแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ สมาชิกในกลุ่มมีการแลกเปลี่ยนสื่อสารรับฟัง และแบ่งปันข้อมูลกันอย่างถูกต้องชัดเจนในระหว่างที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้สมาชิกในทีม

รู้ว่าจะทำอย่างไรต่อไป

5.5 มีการสร้างความเข้าใจกับสมาชิกถึงภารกิจและงานที่ทำพร้อมทั้งมีการระดมความคิดในการช่วยกันวางแผนงานทั้งนี้ยังยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานยอมรับความแตกต่างทางความคิดและเคารพมติของกลุ่มในขณะเดียวกันหากเกิดความผิดพลาดขึ้นทุกคนในทีมก็จะให้กำลังใจซึ่งกันและกันหรือเมื่อใครคนใดคนหนึ่งทำงานสำเร็จก็จะมีการแสดงความยินดีต่อกัน

5.6 องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ที่เก็บข้อมูลมักจะใช้กีฬาันทนาการและกิจกรรม ๆ มาเป็นตัวเชื่อมและช่วยในการสร้างทีมงานต่างก็ให้เหตุผลว่าเมื่อมีกิจกรรมร่วมกันบ่อยๆจะทำให้เกิดความสนิทสนม เห็นใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มนำไปสู่การเป็นทีมเดียวกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเพราะการทำงานเป็นทีมที่ทำงานร่วมกันนั้นคือ การทำงานในสิ่งที่คนเดียวไม่สามารถทำได้ และเมื่อมีการตัดสินใจสำหรับปัญหาต่าง ๆ การทำงานเป็นทีมย่อมดีกว่าบุคคลคนเดียวและให้ผลงานที่ดีกว่าและข้อสำคัญการทำงานเป็นทีมสมาชิกมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ผลดี คือ ได้ข้อมูลมากและมาจากหลาย ๆ ทักษะ สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกในทีม มีการสร้างความสัมพันธ์และเรียนรู้การปฏิบัติงานให้เหมาะสม และสมาชิกทุกคนมีที่พึ่งทางใจและรู้สึกอบอุ่นใจ เมื่อมีปัญหาความรักในผลงานและรู้จักปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ และการทำงานกันเป็นทีมเน้นความเป็นที่พึ่งเป็นน้อง มีความปรองดอง มีการสร้างบรรยากาศทำงานที่ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด เป็นแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย สมาชิกในทีมกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนออกมาแม้ว่าจะถูกหรือผิดก็ตาม มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีในขณะที่ปฏิบัติงานเกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

## 6. ตัวแปรด้านลักษณะงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า

6.1 งานที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ที่เก็บข้อมูลส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติกันอยู่นั้น มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกันกับงาน ทั้งยังมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและติดตามผลการทำงานอยู่เสมอรวมถึงขอบเขตของงานมีความเฉพาะเจาะจงกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ ตามแผนกและตามฝ่ายโดยเนื้องานส่วนใหญ่บางโอกาสสามารถยืดหยุ่นได้องค์การบริหารส่วนตำบลทุกที่ล้วนแต่มีการประชุมทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานทุกครั้ง โดยให้พนักงานได้ช่วยกันเสนอความคิดเห็นเพื่อนำมาวางแผนและทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน

6.2 แม้ว่าในแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นจะมีพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีอายุใกล้เคียงหรืออายุแตกต่างกันมาก บางท่านเข้าทำงานก่อนหลายปีแล้วก็ตาม แต่เมื่อได้รับงาน

ตามหน้าที่ที่รับมอบหมายมา และเมื่อต้องมาทำงานร่วมกันก็มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ โดยที่ไม่เคร่งครัดในการยึดระบบอาวุโสแต่เพียงอย่างเดียว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแสดงความคิดเห็นความสามารถได้อย่างเต็มที่ในงานนั้น ๆ

6.3 โดยเนื้องานส่วนใหญ่ในลักษณะงานต้องอาศัยการประสานงานและความร่วมมือจากหลายฝ่ายในองค์การบริหารส่วนตำบลจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึงมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ร่วมกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

6.4 เนื่องจากลักษณะงานในส่วนขององค์การบริหารส่วนตำบลเป้าหมายสูงสุด คือ สนองความต้องการในท้องถิ่นและแก้ไขปัญหาในชุมชนนับได้ว่า เป็นลักษณะงานที่ต้องใช้ความสามารถและทำทายนมาก พนักงานองค์การบริหารส่วนใหญ่ที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงต้องอาศัยความกระตือรือร้น เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ลองผิด ลองถูก อย่างสม่ำเสมอเพื่อมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดอยู่ตลอดเวลา

6.5 งาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น ผู้รับผิดชอบซึ่งก็คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละท่านนั้นตรงกับทักษะ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของตนเอง เป็นส่วนใหญ่ซึ่งจุดนี้มีความสำคัญมาก เพราะหากไม่มีทักษะหรือผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับลักษณะงานของตนเองก็เป็นการยากที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ในส่วนของลักษณะงานนั้นจะเป็นส่วนที่ทำให้บุคคลมีความใส่ใจ สนใจ ในการปฏิบัติงานและพยายามที่จะพัฒนาตนเองให้มากขึ้น เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเพราะลักษณะของบางงานนั้นผู้ปฏิบัติต้องมีทักษะ การเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงานและความสามารถหลากหลาย การที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลได้รับการสนับสนุนในการทำงานที่ทำทายนจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชาและพยายามที่จะทำงานให้เกิดความสำเร็จให้ดีที่สุด เมื่อทำงานเสร็จจะทำให้เกิดความภูมิใจในงานและรับรู้ในคุณค่าแห่งคนนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

## 7. ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า

7.1 พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ผลการปฏิบัติงานนั้นถือว่าเป็นเครื่องมือรักษาความเป็นธรรมภายในไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง แต่จะปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอย่างเต็มที่โดยปราศจากความกังวลใจต่าง ๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้ทราบเสมออย่างโปร่งใส

7.2 ผลการปฏิบัติงานนั้นทำให้ได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานและทำให้ได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรและจุดเด่นจุดด้อย

ทราบจุดบกพร่อง ควรจะต้องปรับปรุงเมื่อผลการประเมินผลการปฏิบัติงานออกมาจะทำให้ตนเองรู้สึกว่ามีค่าน่าเชื่อถือในองค์กรและจะทำให้มีแรงจูงใจมีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

7.3 ผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่สร้างแรงผลักดันให้พนักงานองค์กรบริหารงานส่วนตำบลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อจะได้รางวัลตอบแทนเมื่อมีผลงานตามมาตรฐานขององค์กรนำไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เนื่องจากผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่าพนักงานผู้นั้นพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้น

7.4 ผลการปฏิบัติงานจะช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ ความสามารถ ทักษะ ของท่าน และบุคลากรคนอื่น ๆ นำไปสู่การพิจารณาปรับปรุง แก้ไข ให้ตรงกับสาเหตุของปัญหาได้ดี

สรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละคน และเป็นเหมือนเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน โดยเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลแล้ว จะทำให้พนักงานได้ทราบว่า ที่ผ่านมานั้นการปฏิบัติงานของตนเองเป็นเช่นไร และมีข้อบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ หากไม่มีผลการปฏิบัติงานพนักงานจะไม่ทราบว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง พนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคืออยู่แล้วนั้นจะมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ส่วนพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ไม่ดีก็จะได้ทราบข้อบกพร่องและพัฒนาตนเองแก้ไขในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

นอกเหนือจากตัวแปรทั้ง 7 ตัวที่จะเป็นปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรของการบริหารส่วนตำบลแล้ว คิดว่าน่ามีตัวแปรอื่นเพิ่มหรือไม่อย่างไร หรือท่านมีข้อเสนอแนะอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรของการบริหารส่วนตำบลเพิ่มหรือไม่อย่างไร

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ พนักงานองค์กรของการบริหารส่วนตำบลได้ให้ความคิดเห็นว่ามีตัวแปรอื่นที่สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรของการบริหารส่วนตำบลนอกเหนือจากทั้ง 7 ตัวแปร ดังนี้

1. งบประมาณ เพราะถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมต้นทุน โครงการ แผนงาน และกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่ตั้งแต่ในระดับโครงการจนถึงการบริหารทั้งนี้เองงบประมาณนั้นกล่าวได้

ว่าใช้ เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหาร ทำให้มีประสิทธิภาพในการวางแผนทางการเงินเนื่องจากเป็น แผนงานที่แสดงออกในลักษณะเชิงปริมาณจะที่เกิดขึ้นในเวลาที่กำหนด ถ้าหน่วยงานจัดงบประมาณ การใช้จ่ายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพจะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงาน และสังคมซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าส่วนของภาครัฐจะเริ่มปีงบประมาณในวันที่ 1 ตุลาคม และสิ้นสุด ปีงบประมาณในวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป ฉะนั้นงบประมาณจึงถือว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วย ในการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินงานดังนี้

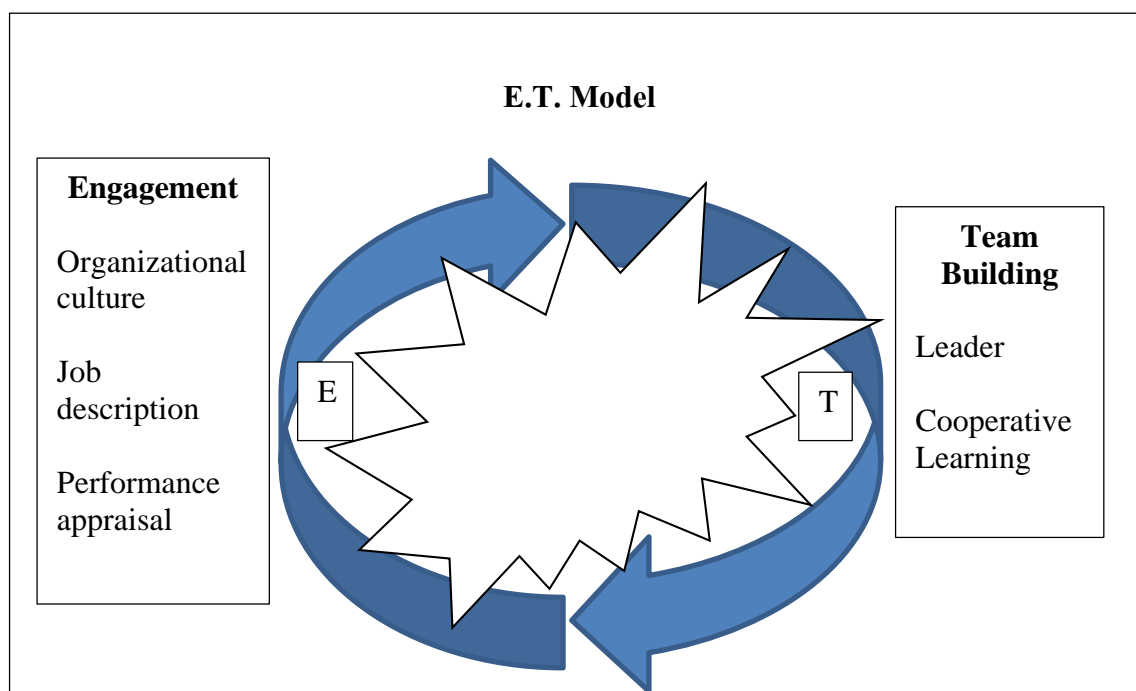
1.1 ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน ตามแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม และกำลังเงินที่มีอยู่โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหล และการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นขององค์การบริหารส่วนตำบลลดลง

1.2 เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ เพราะ ทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานมีจำกัด ดังนั้นแล้วจำเป็นต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใช้ และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากร นั้น ๆ ด้วย เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุดและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

นอกจากนี้ยังสามารถนำงบประมาณไปใช้ในการควบคุมแผนงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหาร สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานได้อย่างดีเป็นการนำไปสู่การเสริมสร้าง พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

1.3 ความตระหนักต่อท้องถิ่นหรือการสำนึกในท้องถิ่นเนื่องจากองค์การบริหาร ส่วนตำบล ส่วนใหญ่เป็นคนของท้องถิ่น มีบทบาทหน้าที่ในการทำงานเพื่อชุมชน องค์การบริหาร ส่วนท้องถิ่น มีนโยบาย บุคลากร เป็นองค์กรที่ต้อง ป้องกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน และ องค์การบริหารส่วนตำบลเองก็มีทรัพยากรด้านงบประมาณ กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ ความรู้ความคิด และมีข้อมูลเทคโนโลยี การรับรู้สภาพพื้นที่ สามารถที่จะรับรู้ปัญหาในท้องถิ่นเป็นอย่างดีซึ่งการมี ความรู้สึกตระหนักต่อท้องถิ่นและมีความสำนึกในการเป็นเจ้าของท้องถิ่นที่เกิดจากความต้องการ ภายในจิตใจนั้นจะทำให้รู้สึกอยากปกป้องหรือพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งชุมชนท้องถิ่นของตนในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอัตลักษณ์ท้องถิ่น ทรัพยากรในท้องถิ่น สภาพความเป็นอยู่ภายในท้องถิ่น และยังคง ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่ชุมชนท้องถิ่นให้มากที่สุดเหล่านี้จะช่วยในการเสริมสร้าง พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลได้

จากการทบทวนวรรณกรรม เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และได้ทำ การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ดังนี้



ภาพที่ 6 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน E. T. Model

จากภาพที่ 6 แสดงให้เห็นรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะงาน ผลการปฏิบัติงาน และ 2) การสร้างทีมงาน (Team building) ประกอบด้วย การบังคับบัญชา กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ซึ่งในการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคล บรรยากาศขององค์กรมีลักษณะของความร่วมมือและเป็นมิตรยอมทำให้รู้สึกมีกำลังใจ และพร้อมที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ จะทำให้การทำงานนั้นมีความสุข ทำงานด้วยความสบายใจ เกิดความภูมิใจในองค์กร ซึ่งเป็นรางวัลทางจิตใจที่สำคัญ ส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร พร้อมที่จะปฏิบัติงานยินดีที่จะทำตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มที่ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ปกป้ององค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ประารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ให้นานที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจ



และเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานทั้งนี้ ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ปฏิบัติงานอยู่สามารถเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การบริหาร ส่วนตำบลนั้น ๆ ได้ ประกอบด้วย

1.1 วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ (Organizational culture) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่อยู่กันแบบเป็นเพื่อนที่เป็นน้องช่วยในการหล่อหลอมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากกว่าองค์กรเป็นแนวตั้ง ที่มีผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะช่วยลดช่องว่างและละลายพฤติกรรมในองค์กรได้ดี ซึ่งจะนำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในเรื่องงาน ส่วนตัว และเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์การให้เกียรติกกันและทำงานร่วมกัน โดยมีพื้นฐานของความเป็นพี่น้องกันนั้นมีหลากหลายวิธีที่สามารถแสดงให้เห็นว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อกันและสำคัญต่องานมีข้อสังเกตว่า การทำบันทึกเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละคนไว้อย่างเช่น วันเกิด วันแต่งงาน วันรับปริญญาหรือวันสำคัญอื่น ๆ ในชีวิต เพื่อแสดงความยินดีหรือจัดกิจกรรมฉลองเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้กับพนักงานทุก ๆ ระดับไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งไหนและการจัดกิจกรรมสันตนาการ ถือเป็นอีกตัวช่วยหนึ่งในการพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในองค์กร เมื่อมีกิจกรรมร่วมกันจะก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันอยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมกีฬา การสังสรรค์ การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันจะทำให้ทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วก็จะนำไปสู่การเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

1.2 ลักษณะงาน (Job description) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น เนื่องจากลักษณะงานในส่วนขององค์การบริหารส่วนตำบลเป้าหมายสูงสุด คือ สนองความต้องการในท้องถิ่นและแก้ไขปัญหาในชุมชน ลักษณะงานที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับมอบหมายจำเป็นต้องตรงกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของตน เพราะหากไม่มีทักษะหรือผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับลักษณะงานของตนเองก็เป็นการยากที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกัน องค์การบริหารส่วนตำบลเองต้องมีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกันกับงาน ทั้งยังมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ รวมถึงขอบเขตของงานมีความเฉพาะเจาะจง กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ ตามแผนกและตามฝ่าย โดยเนื้องานส่วนใหญ่ บางโอกาสสามารถยืดหยุ่นได้และหากมีการประชุมทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานทุกครั้ง

โดยให้พนักงานได้ช่วยกันเสนอความคิดเห็นเพื่อนำมาวางแผนและทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนแล้วจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายและจะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

1.3 ผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ การปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ ความสามารถ ทักษะของท่านและบุคลากรคนอื่น ๆ นำไปสู่การพิจารณา ปรับปรุง แก้ไขให้ตรงกับสาเหตุของปัญหาได้ดี อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่สร้างแรงผลักดันให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อจะได้รางวัลตอบแทนเมื่อมีผลงานตามมาตรฐานขององค์กรนำไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่า พนักงานผู้นั้นพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้น ไปและเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วจะทำให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่า การปฏิบัติงานของตนเองนั้นตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใด มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ ก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานของตน หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรปรับปรุง พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ส่วนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ไม่ดีก็จะได้รับข้อบกพร่องและแก้ไขในครั้งต่อไปซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

2. การสร้างทีมงาน (Team building) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น การทำงานกันเป็นทีมเน้นความเป็นพี่น้อง มีความปรองดอง มีการสร้างบรรยากาศทำงานที่ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด เป็นแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย สมาชิกในทีมกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนออกมาแม้ว่าจะถูกหรือผิดก็ตาม มีการฟังพาดูใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีจะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานเพราะว่า ในขณะที่ปฏิบัติงานเกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และเมื่อมีการตัดสินใจสำหรับปัญหาต่าง ๆ การทำงานเป็นทีมย่อมดีกว่าบุคคลคนเดียวและให้ผลงานที่ดีกว่าและข้อสำคัญการทำงานเป็นทีมสมาชิกมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ผลดี คือ ได้ข้อมูลมากและมาจากหลาย ๆ ทักษะ สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกในทีมเรียนรู้การปฏิบัติงานให้เหมาะสมจะสร้างความเข้าใจกับสมาชิกถึงภารกิจและงานที่ทำพร้อมทั้งมีการระดมความคิดเห็นในการช่วยกันวางแผนงาน ทำให้เกิดการยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและเคารพมติของกลุ่มในขณะที่เดียวกัน หากเกิดความผิดพลาดขึ้นทุกคนในทีมก็จะให้กำลังใจซึ่งกันและกัน อาจจะมีการสร้างกิจกรรม

ในองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม เช่น จัดอบรมการปฏิบัติงานในรูปแบบของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การใช้กีฬานันทนาการและกิจกรรม ๆ มาเป็นตัวเชื่อมก็ได้ประกอบด้วย

2.1 การบังคับบัญชา (Leader) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นผู้บังคับบัญชาต้องเอื้ออำนวยเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานที่ครบครันจะสามารถอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลได้ จะส่งผลเอื้อให้กับการทำงานอย่างรวดเร็ว ไม่ติดขัดเมื่อต้องการที่จะใช้งาน ก่อให้เกิดความมั่นใจว่างานจะเสร็จตามกำหนดเวลาได้ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเปิดใจรับฟังแนวคิดของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล รับฟังและยอมรับในเหตุผล หากว่าเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ ด้วยผู้มีการพูดคุยทำความเข้าใจแนวทางร่วมกันกับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลและกับชุมชนในท้องถิ่นด้วย ผู้บังคับบัญชาเองต้องทำความเข้าใจการทำงานในลักษณะเชิงบูรณาการ ซึ่งถือว่าสำคัญมากเพราะเป็นผู้กำกับดูแล เป็นผู้อำนวยและเป็นผู้สร้าง จุดนี้จะสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ได้ว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลคนไหนที่มีศักยภาพจะหนุนเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องของการทำงาน มีการส่งเสริมพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อที่จะนำความรู้ตรงนั้นมาปรับใช้ในหน่วยงานก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานสิ่งที่จำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลให้กำลังใจแก่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลด้วย เพื่อเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานอย่างเช่น การชมเชย การให้รางวัลหรือค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ถ้าหากคนไหนที่ยังไม่เข้าใจหรือยังไม่เกิดความชำนาญผู้บังคับบัญชาก็คอยให้คำปรึกษาเหมือนเป็นพี่เลี้ยง ขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาต้องมีคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง

2.2 กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม (Cooperative learning) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ การเรียนรู้แ่งมุมต่าง ๆ ในงานพัฒนาซึ่งกันและกันอยู่เสมอ เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรมทั้งนี้เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานของขึ้น ทุกคนต่างเรียนรู้และช่วยกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุพร้อมทั้งมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ในการแก้ไขปัญหา และมีการประชุมกลุ่มย่อยหรือการประชุมกลุ่มเฉพาะ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดศักยภาพและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน เมื่อมีการมองเห็นภาพรวมปัญหาโดยมีการพูดคุยเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันจะทำให้การดำเนินงานนั้นลุล่วง

ไปด้วยดี ขณะเดียวกันต้องมีการบันทึกข้อมูลเป็นกรณีศึกษา (Case study) ให้พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อนำมาปรับปรุงประยุกต์ใช้กับงานต่าง ๆ ในอนาคตทั้งนี้พนักงานทุกคนไม่ว่าจะตำแหน่งไหน ๆ ก็ตามล้วนต้องการที่จะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ องค์การบริหารส่วนตำบลจึงจำเป็นต้องสนับสนุนการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาตัวเองให้พนักงาน เพื่อช่วยผลักดันให้พนักงานเพิ่มศักยภาพของตัวเองให้มากขึ้น เช่น ส่งเสริมโดยการสนับสนุนค่าเรียนในการอบรมภายในและภายนอก การเชิญวิทยากรมาบรรยายเรื่องน่ารู้ต่าง ๆ หรือแม้แต่ระบบการเรียนออนไลน์ที่ช่วยประหยัดต้นทุนได้มากกว่า ซึ่งการอำนวยความสะดวกทั้งหมดนี้ช่วยให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมองเห็นโอกาสในการพัฒนาตัวเอง และยังเป็นการช่วยออกแบบให้การเรียนรู้มีรูปแบบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย การวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

##### 1.1 มีวัตถุประสงค์ คือ

1.1.1 เพื่อศึกษาพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

1.2 กลุ่มเป้าหมายการวิจัย ประกอบด้วยประชากรที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative research) ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี พ.ศ. 2556 และรางวัลพระปกเกล้า สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556 รวมทั้งสิ้น 156 คน

1.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนแห่งละ 1 คน เป็นเพศชาย 8 คน เพศหญิง 2 คน และพนักงานประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลแห่งละ 1 คน เป็นเพศชาย 5 คน เพศหญิง 5 คน จำนวนรวม 10 แห่ง ที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี พ.ศ. 2556 และรางวัลพระปกเกล้า สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ประจำปี พ.ศ. 2556 รวมทั้งสิ้นจำนวน 20 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 2 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 1) การวิจัยเชิงปริมาณ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดพลังอำนาจ

ในการปฏิบัติงาน ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interviews) และแบบบันทึกการสัมภาษณ์ โดยมีข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของพลังอำนาจ 7 ตัวแปรและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการรวบรวมประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การทดสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรอิสระ (Kolmogorov-smirnov Ztest) การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural equation model: SEM)

3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis method) จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน สามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลทั่วไปของประชากรที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า ประชากรที่ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 156 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.72 ส่วนเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 35.28 อายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.24 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 73.13 มีรายได้ 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 53.21 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 60.23

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนแห่งละ 1 คน เป็นเพศชาย 8 คน เพศหญิง 2 คน และพนักงานประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลแห่งละ 1 คน เป็นเพศชาย 5 คน เพศหญิง 5 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 20 คน

3. พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่

ภาคเหนือตอนบนพบว่า ระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน มีพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชนเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ย 4.31 รองลงมา คือ ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 4.11 และด้านความเชื่อมั่นของบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.06 ตามลำดับ

4. ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า ระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 โดยมีปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันต่อองค์กรมาก เป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ย 4.20 รองลงมา คือ ด้านลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ย 4.16 อันดับ 3 คือ ด้านการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 อันดับ 4 คือ ด้านผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.09 อันดับ 5 คือ ด้านการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.06 อันดับ 6 คือ ด้านลักษณะงานมีค่าเฉลี่ย 4.16 และอันดับสุดท้าย คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 4.02

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

5.1 การทดสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรอิสระ พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีการแจกแจงปกติมีจำนวน 2 ตัวแปร คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PFE) พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน (POWER) ณ ระดับที่มีนัยสำคัญ 0.05

5.2 การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ กัน และปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลและเหมาะสมที่จะนำไปสร้าง สมการทำนายตัวแปรตามและสามารถที่จะนำมาวิเคราะห์โครงสร้างเชิงเส้นได้

5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เป็นการทดสอบ ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพล ในทิศทางเดียวกันกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานและปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน มากที่สุด รองลงมา คือ

การสร้างทีมงาน ส่วนปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ลักษณะงาน และผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

5.4 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์การ กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม การสร้างทีมงาน ลักษณะงาน และผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า โมเดลสมมติฐานการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.5 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model: SEM) เป็นการทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์การ กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม การสร้างทีมงาน ลักษณะงาน และผลการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์การ กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม การสร้างทีมงาน ลักษณะงาน และผลการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยนำเสนอค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุในแต่ละเส้นทางดังนี้

5.5.1 การบังคับบัญชา ไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

5.5.2 วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

5.5.3 ความผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

5.5.4 กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

5.5.5 การสร้างทีมงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

5.5.6 ลักษณะงาน ไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน



5.5.7 ผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

6. ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของพลังอำนาจ 7 ตัวแปรว่าแต่ละตัวแปรเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์อย่างไรบ้างกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีทั้ง 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) การบังคับบัญชา 2) วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ 3) ความผูกพันต่อองค์การ 4) กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม 5) การสร้างทีมงาน 6) ลักษณะงาน 7) ผลการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลสรุปได้ดังนี้

#### 6.1 ตัวแปรการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชานั้นเปรียบเสมือนหัวเรือใหญ่ในองค์กรซึ่งทำหน้าที่ในด้าน การมอบหมายงาน การอำนวยความสะดวกและติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดใจรับฟังแนวคิดของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อมีองค์ความรู้ใหม่หรือเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชาเองต้องทำความเข้าใจการทำงานในลักษณะเชิงบูรณา และในบทบาทของการเป็นผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ต้องรับรู้ได้ว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลคนไหนที่มีศักยภาพจะหนุนเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องของการทำงาน คนไหนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขในจุดด้อย สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชาเองต้องมีการพูดคุยทำความเข้าใจแนวทางร่วมกันกับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลและกับชุมชนในท้องถิ่นนั้นด้วย แม้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละท้องถิ่นผู้บังคับบัญชานั้นอาจจะมีการบริหารงานแตกต่างกันไปก็ตามแต่ถือได้ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญเปรียบเป็นผู้กำกับดูแลเป็นผู้อำนวยความสะดวกและเป็นผู้สร้างเป็นหัวเรือใหญ่ที่จะช่วยและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

#### 6.2 ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์

ส่วนใหญ่แล้ว มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานทั้งปริมาณและคุณภาพไปด้วยพร้อมกันแต่สุดท้ายคุณภาพต้องมาก่อน และวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่กันแบบเป็นเพื่อนพี่เป็นน้อง จะเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานและความผูกพันกันมากกว่าที่จะทำองค์กรเป็นแนวตั้งที่มีผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการอยู่กันแบบพี่แบบน้อง นับเป็นสิ่งสำคัญในการหล่อหลอมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งจะช่วยลดช่องว่างและละลายพฤติกรรมในองค์กรได้ดี นำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในเรื่องงาน ส่วนตัว และเกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันในองค์กร ถือได้ว่า วัฒนธรรมในองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยปรับแนวคิดของแต่ละคน

ในองค์กรให้ตัดสินใจไปในทางเดียวกันมากขึ้น องค์กรไม่ว่าจะเล็กหรือจะใหญ่ ล้วนต้องมีไว้ เพื่อช่วยยึดเหนี่ยวและเป็นทิศทางการทำงานสำหรับคนทั้งองค์กรแทบทั้งสิ้น

### 6.3 ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร

สิ่งที่สำคัญที่จะเป็นปัจจัยส่งเสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลต่อเป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กรบริหารส่วนตำบลที่มีพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ที่ ทำหน้าที่ขับเคลื่อนปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรบริหาร ส่วนตำบลอย่างหนึ่ง คือ ความยึดมั่นผูกพันในองค์กร ส่วนนี้พนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบล จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อกิจการงานขององค์กร มีพฤติกรรม ความเป็นเจ้าขององค์กร มีความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรที่ตนเอง ปฏิบัติงานอยู่ให้ยาวนานที่สุด ทราบถึงจุดดีจุดด้อยขององค์กรและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยจะคำนึงถึง ผลประโยชน์ขององค์กรอาจจะกล่าวได้ว่า การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ในการผลักดันให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะพยายามกระทำในสิ่งที่ดีให้กับองค์กร และมี ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ย่อมทำให้บุคคลนั้นมีความสุข ทำงานด้วยความสบายใจ ยินดีที่จะทำตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือ ร่วมใจและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรบริหาร ส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานอยู่สามารถเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ องค์กรบริหารส่วนตำบลนั้น ๆ ได้

### 6.4 ตัวแปรด้านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม

กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มถือได้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดปัญญา และศักยภาพ และเป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ เช่น เครื่องมือ เทคโนโลยี พิธีกรรม แบบแผนประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม วิถีชีวิตและเครือข่าย โดยการที่กลุ่มได้เรียนรู้แง่มุมต่าง ๆ ในงานพัฒนา เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติกิจกรรม โดยมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ การประชุมกลุ่มย่อย การประชุมกลุ่มเฉพาะ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การจัดเวที เพื่อให้เกิดศักยภาพ ในการทำงานและพนักงานทุกคนไม่ว่าจะตำแหน่งไหน ๆ ก็ตามซึ่งถือว่า มีความสำคัญอย่างมาก ในการที่จะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและทั้งนี้ต้องมีการพูดคุยเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีการมองเห็นภาพรวมของงานตั้งแต่เริ่มต้น และจนกระทั่งพบปัญหาช่วยกันแก้ไขทำให้การดำเนินงานนั้นลุล่วงไปด้วยดี องค์กรบริหาร

ส่วนตำบลจึงต้องสนับสนุนการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาตัวเองให้พนักงานและ  
กระบวนการเรียนรู้ เพื่อช่วยผลักดันให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพของตัวเองให้มากขึ้น  
โดยเฉพาะในการแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่งเทคนิคหรือเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้  
และนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

#### 6.5 ตัวแปรด้านการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมนั้นสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของ  
พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เพราะการทำงานเป็นทีมสามารถจะร่วมกันทำงานในสิ่งที่คน  
เดียวไม่สามารถทำได้ และเมื่อมีการ การตัดสินใจสำหรับปัญหาต่าง ๆ การทำงานเป็นทีมย่อมดีกว่า  
บุคคลคนเดียวและให้ผลงานที่ดีกว่าและข้อสำคัญการทำงานเป็นทีมสมาชิกมีโอกาสได้แลกเปลี่ยน  
ข้อมูลซึ่งกันและกัน ผลดีคือ ได้ข้อมูลมากและมาจากหลาย ๆ ทักษคติ สามารถตอบสนอง  
ความต้องการของสมาชิกในทีม มีการสร้างความสัมพันธ์และเรียนรู้การปฏิบัติงานให้เหมาะสม  
และสมาชิกทุกคนมีที่พึ่งทางใจและรู้สึกอบอุ่นใจเมื่อมีปัญหา มีความรักในผลงานและรู้จักปรับตัว  
เข้ากับผู้อื่น ได้ และการทำงานกันเป็นทีมเน้นความเป็นพี่เป็นน้อง มีความปรองดอง มีการสร้าง  
บรรยากาศทำงานที่ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด เป็นแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย สมาชิกในทีมกล้าที่จะแสดง  
ความคิดเห็นของตนออกมาแม้ว่าจะถูกหรือผิดก็ตาม มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี  
ในขณะที่ปฏิบัติงานเกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

#### 6.6 ตัวแปรด้านลักษณะงาน

ในส่วนของคุณลักษณะงานนั้นจะเป็นส่วนที่ทำให้บุคคลมีความใส่ใจ สนใจ  
ในการปฏิบัติงานและพยายามที่จะพัฒนาตนเองให้มากขึ้นเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน  
ในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเพราะลักษณะของบางงานนั้นผู้ปฏิบัติต้องมีทักษะ การเรียนรู้  
ประสบการณ์ในการทำงานและความสามารถหลากหลาย การที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล  
ได้รับการสนับสนุนในการทำงานที่ท้าทายจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชาและพยายามที่จะ  
ทำงานให้เกิดความสำเร็จให้ดีที่สุด เมื่อทำงานเสร็จจะทำให้เกิดความภูมิใจในงานและรับรู้ในคุณค่า  
แห่งตนนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

#### 6.7 ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละ  
คนเป็นเหมือนเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงาน  
ของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้  
ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงานซึ่งผลการปฏิบัติงานออกมา เมื่อมี  
การประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผลให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วจะทำให้

ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่า การปฏิบัติงานของตนเองนั้นตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใด มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ ก็จะได้รับการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง และส่วนใดควรปรับปรุง พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ส่วนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ไม่ดีก็จะได้รับทราบข้อบกพร่องและแก้ไขในครั้งต่อไปซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

7. จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความคิดเห็นว่ามีตัวแปรอื่นที่จะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล นอกเหนือจากทั้ง 7 ตัวแปรดังนี้

7.1 งบประมาณ เพราะถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมต้นทุน โครงการ แผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่ในระดับ โครงการจนถึงการบริหาร ทั้งนี้เองงบประมาณนั้นกล่าวได้ว่า ใช้เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารทำให้มีประสิทธิภาพในการวางแผนทางการเงิน เนื่องจากเป็นแผนงานที่แสดงออกในลักษณะเชิงปริมาณจะที่เกิดขึ้นในเวลาที่กำหนด ถ้าหน่วยงานจัดงบประมาณการใช้จ่ายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานและสังคม ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าส่วนของภาครัฐจะเริ่มปีงบประมาณในวันที่ 1 ตุลาคม และสิ้นสุดปีงบประมาณในวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป ฉะนั้นงบประมาณจึงถือว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินงานดังนี้

7.1.1 ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน ตามแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมและกำลังเงินที่มีอยู่โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นขององค์การบริหารส่วนตำบลลดลง

7.1.2 เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ เพราะทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานมีจำกัด ดังนั้นแล้วจำเป็นต้องใช้ซึ่งงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใช้และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้น ๆ ด้วย เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่สุดและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

นอกจากนี้ยังสามารถนำงบประมาณไปใช้ในการควบคุมแผนงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานได้อย่างดีเป็นการนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

8. ความตระหนักต่อท้องถิ่นหรือการสำนึกในท้องถิ่น เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนใหญ่เป็นคนที่ท้องถิ่น มีบทบาทหน้าที่ในการทำงานเพื่อชุมชน องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นมีนโยบายบุคลากรเป็นองค์กรที่ต้องป้องกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบลเองก็มีทรัพยากรด้านงบประมาณ กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ ความรู้ความคิด และมีข้อมูลเทคโนโลยีการรับรู้สภาพพื้นที่ สามารถที่จะรับรู้ปัญหาในท้องถิ่นเป็นอย่างดีซึ่งการมีความรู้สึกตระหนักต่อท้องถิ่น และมีความสำนึกในการเป็นเจ้าของท้องถิ่นที่เกิดจากความต้องการภายในจิตใจนั้นจะทำให้รู้สึกอยากปกป้องหรือพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งชุมชนท้องถิ่นของตนในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอัตลักษณ์ท้องถิ่น ทรัพยากรในท้องถิ่น สภาพความเป็นอยู่ภายในท้องถิ่น และยังคงดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่ชุมชนท้องถิ่นให้มากที่สุด เหล่านี้จะช่วยในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลได้

## อภิปรายผล

จากการศึกษาการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาสู่การอภิปรายผล ดังนี้

1. โดยภาพรวมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า ระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน มีพลังอำนาจในการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจและด้านความเชื่อมั่นของบุคคลตามลำดับ ลักษณะเช่นนี้เป็นไปได้ว่าเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนในชนบทมากที่สุด เป็นหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นที่มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ทำให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเอง จึงมีความตระหนักต่อท้องถิ่นหรือการสำนึกในท้องถิ่นและในขณะที่ปฏิบัติงานนั้นมีความสำนึกในการเป็นเจ้าของท้องถิ่นองค์กร มีความอยากที่จะปกป้อง หวงแหน และต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานให้ท้องถิ่นต้องการที่จะให้ท้องถิ่นของตนมีการพัฒนาก้าวหน้า ในขณะที่เดียวกันก็ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจากผู้บริหารอย่างเต็มที่โดยยึดถือกระบวนการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล ทำให้สามารถตัดสินใจได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและทันเหตุการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งยังเห็นคุณค่าของตนเอง มีความต้องการได้รับความเชื่อถือ และ

การยอมรับนับถือ การมั่นใจในความสามารถในตน ภูมิใจในตน ทำให้ได้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความนับถือตนเองซึ่งเป็นองค์ประกอบของความสำเร็จและล้มเหลวในงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson (1991) ที่กล่าวว่า การที่บุคคลได้ค้นพบสภาพการณ์จริงได้ทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้แสวงหาข้อมูลต่าง ๆ ด้วยตนเอง ได้ตัดสินใจลงมือปฏิบัติกิจกรรมโดยตัดสินใจเลือกปฏิบัติในสิ่งที่คิดว่าดีที่สุด และได้สะท้อนคิดอย่างมีวิจารณญาณ บุคคลได้มองปัญหา ประเมินและทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น จะทำให้บุคคลมีความมั่นใจในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น และรับรู้ว่าคุณมีความสามารถ มีพลังอำนาจแก้ปัญหาได้ ทั้งหมดที่กล่าวมานำไปสู่การมีพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในระดับมาก

2. ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า ระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยด้านความผูกพันต่อองค์กรเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านลักษณะงาน อันดับ 3 คือ ตัวแปรด้านการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้ายคือ ด้านวัฒนธรรมองค์กาแบบสร้างสรรค์ อนึ่งมีข้อสังเกตว่าที่ระดับปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลโดยทั้ง 7 ด้านเองอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก บ่งชี้ว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลภาคเหนือตอนบนที่ทำการเก็บข้อมูลนั้นมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี ผู้บังคับบัญชาคอยให้การสนับสนุนท่านในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็น การให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาที่เกิดจากการทำงาน มีโครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจน มีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นกับเพื่อนร่วมงาน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันและร่วมกันแก้ปัญหา เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจน มีกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มซึ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดปัญญาและศักยภาพ มีการสร้างทีมงานพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ในขณะที่ปฏิบัติงานทำให้เกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ได้ปฏิบัติงานซึ่งตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง และได้รับการประเมินอย่างโปร่งใส ซึ่งเหล่านี้จึงทำให้ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน อยู่ในระดับมาก อนึ่งมีข้อสังเกตว่า ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรกนั้นแสดงว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลภาคเหนือตอนบนต่างก็มีความผูกพันต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ มีความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันและในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา มีบรรยากาศขององค์กรมีลักษณะของความร่วมมือและเป็นมิตร ยินดีที่จะ

ทำตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มที่ และมีความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ugboro (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กร การปรับปรุงแบบงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และความตั้งใจลาออกในองค์กรที่มีการปรับโครงสร้างและลดขนาดองค์กร ศึกษาเฉพาะกลุ่มระดับผู้จัดการและพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า เนื่องจากกลุ่มนี้มักจะได้รับบทบาทหน้าที่งาน ความรับผิดชอบงานที่มากขึ้น ผลที่ได้พบว่า การปรับปรุงแบบงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญในการช่วยลดความตั้งใจลาออกของพนักงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานกับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

3.1 ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปได้อย่างไร ผู้บังคับบัญชาเหมือนเป็นผู้คอยชี้แนวทางในการปฏิบัติงานเปรียบเป็นผู้กำกับดูแล เป็นผู้อำนวยความสะดวกและเป็นผู้สร้างและทำหน้าที่ในด้านการมอบหมายงาน การอำนวยความสะดวก และติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลสอดคล้องกับแนวคิดของ (Porter-O'Grady, 1986) ที่ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมสนับสนุนให้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนการตัดสินใจในการจัดการภาวะเสี่ยงที่เกิดขึ้น การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือการได้รับผลการปฏิบัติงานการให้การยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ยอมรับในความผิดพลาด แสดงถึงความพอใจในงานที่สำเร็จ การแสดงถึงความห่วงใย รับฟังและเข้าใจในปัญหาทุกด้านของบุคลากร แสดงไม่ตรีจิต ยิ้มแย้ม และเป็นกันเอง การได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน จะทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า มีการรับรู้ถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีผลต่อขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และยังสอดคล้องกับรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรของ Scott and Jeffe (1991) ที่ว่า ผู้บริหาร คือ ผู้มีบทบาทสำคัญในส่วนที่ทุกคนต้องการเรียนรู้ว่าผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบต่อการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้นและต้องทราบว่าคุณปฏิบัติทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงาน และการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหารองค์กร โอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ควบคุม และตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

### 3.2 ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานด้านวัฒนธรรมองค์กร

แบบสร้างสรรคมีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นไปได้ว่า วัฒนธรรมในองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยปรับแนวคิดของแต่ละคนในองค์กรให้ตัดสินใจไปในทางเดียวกันมากขึ้น องค์กรไม่ว่าจะเล็กหรือจะใหญ่ ล้วนต้องมีไว้เพื่อช่วยยึดเหนี่ยวและเป็นทิศทางกำกับการทำงานสำหรับคนทั้งองค์กรแทบทั้งสิ้น ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นตัวช่วยในการหล่อหลอมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันช่วยลดช่องว่างและละลายพฤติกรรมในองค์กรได้ดี นำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในเรื่องงาน ส่วนตัว และเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์กร สอดคล้องกับการวิเคราะห์งานวิจัยด้วยวิธีวิเคราะห์เมต้าเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของ จิตรศิริ ชันเงิน (2545, หน้า 82-102) โดยวิเคราะห์จากงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 24 เรื่อง พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรคที่ให้ความสำคัญต่อค่านิยมที่สร้างความพึงพอใจในบุคคลขององค์กร คือ ต้องการความสำเร็จบนพื้นฐานของการส่งเสริมความรักและสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้องเฉื่อยชา (Passive defensive organization culture) ซึ่งเป็นการบริหารแบบตั้งรับเมื่อเกิดปัญหา ในยามปกติองค์กรจะไม่มีเคลื่อนไหว ปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ ในองค์กรดังกล่าวจะไม่มีส่งเสริมการเรียนรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่บุคลากร

### 3.3 ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันต่อองค์กร

มีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นไปได้ว่า การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการผลักดันให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะพยายามกระทำในสิ่งที่ดีให้กับองค์กาทำงานด้วยความสบายใจยินดีที่จะทำตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มที่ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ Peachey (2002) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของพยาบาลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภายในตน ความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 191 คน พบว่า การรับรู้ของพยาบาลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภายในตน ในทุก ๆ ด้าน นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้ของพยาบาลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ต่อความผูกพัน



ต่อองค์การ ด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านการคงอยู่กับองค์การและการขาดงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bogler and Somech (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของครูต่อความผูกพันต่อองค์การ ความผูกพันต่อวิชาชีพ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในโรงเรียน โดยศึกษากับครูประเทศอิสราเอล จำนวน 983 คน พบว่าระดับการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ความผูกพันต่อวิชาชีพและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสถานภาพ และด้านการรับรู้ความสามารถของตน สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่อวิชาชีพได้

ขณะที่การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการตัดสินใจ ด้านการรับรู้ความสามารถของตน และด้านสถานภาพ สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ McDermott et al. (1996) ใช้แนวคิดของ Kanter เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์การของพยาบาล จำนวน 112 คน พบว่าการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ยังพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการรับทรัพยากร ด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร ด้านการให้การสนับสนุน ด้านการได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะด้านการได้รับรางวัลและการจดจำในความสามารถ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัย Jackyoon (1998) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานความผูกพันต่องาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ โดยศึกษากับพนักงานร้านอาหาร จำนวน 217 คน พบว่า ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ยังพบว่าการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ Ugboro (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์การ การปรับรูปแบบงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความตั้งใจลาออกในองค์การที่มีการปรับโครงสร้างและลดขนาดองค์การ ศึกษาเฉพาะกลุ่มระดับผู้จัดการและพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า เนื่องจากกลุ่มนี้มักจะได้รับบทบาทหน้าที่งาน ความรับผิดชอบงานที่มากขึ้น ผลที่ได้พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการปรับรูปแบบงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความผูกพันในองค์การและลดความตั้งใจลาออกของพนักงานและงานวิจัยของ Chen and Chen (2008) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของการปรับรูปแบบการทำงานและการเสริมสร้าง

พลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาที่มีความผูกพันในองค์กรที่เปลี่ยนแปลง โดยศึกษาของคักรรัฐวิสาหกิจในไต้หวัน พบว่า การปรับรูปแบบการทำงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยามีผลทางบวกต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

3.4 ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นไปได้ว่ากระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มถือได้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดปัญหาและศักยภาพ และเป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดศักยภาพในการทำงานและพนักงานทุกคนไม่ว่าจะตำแหน่งไหน ๆ ก็ตามซึ่งถือว่ามีผลสำคัญอย่างมากในการที่จะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและทั้งนี้ต้องมีการพูดคุยเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีการมองเห็นภาพรวมของงานตั้งแต่เริ่มต้นและจนกระทั่งพบปัญหาช่วยกันแก้ไขทำให้การดำเนินงานนั้นลุล่วงไปด้วยดีทำให้ให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพของตัวเองให้มากขึ้น โดยเฉพาะในการแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่งเทคนิคหรือเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kinlaw (1995) ที่ว่า กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Strategies for empowerment) ที่สำคัญมี 3 ประการคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ กล่าวคือในระดับบุคคลระหว่างบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กรมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์กร โดยเสริมสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการจัดการงานในหน้าที่และสอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kanter (1977 cited in Wilson & Laschinger, 1994) กล่าวคือ การได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะ (Competence and skill) หมายถึง การมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุมวิชาการอบรม ศึกษาดูงานหรือการได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะและยังสอดคล้องกับรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรของ Scott and Jeffe (1991) ที่ว่าการสร้างบรรยากาศในองค์กรองค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศองค์กรที่ดีไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง ความสมดุล ระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึงความเสมอภาค สำหรับทุกคนในองค์กร

3.5 ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานด้านการสร้างทีมงานมีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปได้อย่างไร การสร้างทีมงานหรือการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เพราะการทำงานเป็นทีมสามารถจะร่วมกันทำงานในสิ่งที่คนเดียวไม่สามารถทำได้ และเมื่อมีการ การตัดสินใจสำหรับปัญหาต่าง ๆ การทำงานเป็นทีมย่อมดีกว่าบุคคลคนเดียวและให้ผลงานที่ดีกว่า ข้อสำคัญคือสมาชิกมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีการสร้างความสัมพันธ์และเรียนรู้การปฏิบัติงานให้เหมาะสม และสมาชิกทุกคนมีที่พึ่งทางใจและรู้สึกอบอุ่นใจเมื่อมีปัญหา สมาชิกในทีมกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนออกมาแม้ว่าจะถูกหรือผิดก็ตามมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีในขณะปฏิบัติงานเกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สอดคล้องกับรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรของ Scott and Jaffe (1991) ที่ว่า สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรก็คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจและสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหาร คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงานอำนาจในการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรมอีกทั้งยังต้องสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติและการตัดสินใจในทีมงาน

3.6 ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานด้านมีลักษณะงานความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นไปได้อย่างไร ลักษณะงานนั้นจะเป็นส่วนที่ทำให้บุคคลมีความใส่ใจและพยายามที่จะพัฒนาตนเองให้มากขึ้น เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะลักษณะของบางงานนั้น ผู้ปฏิบัติต้องมีทักษะ การเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงานและความสามารถหลากหลาย การที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลได้รับหน้าที่ต่าง ๆ แล้วนำมาปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงแล้วทำให้เกิดความภูมิใจในงานและรับรู้ในคุณค่าแห่งตนนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kanter (1979, pp. 65-75) ที่ว่า ต้องมีการจัดลักษณะงานต้องเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ พึ่งพอใจ

ในงาน คงอยู่ในองค์กรและร่วมกันพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เป็นงานที่มีความยืดหยุ่นในบางโอกาส งานที่ยืดระบบอาวุโสหน่อยและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถ ในการพิจารณา ความคิดความชอบ ต้องมีเกณฑ์ที่ยุติธรรมและขึ้นอยู่กับความสามารถไม่ใช่อายุหรือความอาวุโส งานที่เป็นงานประจำน้อยแต่เป็นงานที่สร้างสรรค์มาก เป็นงานที่อาศัยการประสานงาน และความร่วมมือจากหลายฝ่าย งานที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและเป็นงาน ที่มีการสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชาและสอดคล้องกับแนวคิดของ Eylon and Bamberger (2000, p. 356) เห็นว่า เมื่อปัจเจกบุคคลไม่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถหรือไม่ ได้รับการฝึกอบรม กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น อาจมีผลเป็นลบกับปัจเจกบุคคล และองค์กรได้และการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างที่ออกแบบให้เสริมพลังอำนาจที่ไม่ได้สนับสนุน พนักงานด้วยการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบของผู้จัดการ พนักงานเผชิญกับความไม่แน่นอน และบทบาทที่ลำเอียง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในด้านลบ

### 3.7 ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานด้านผลการปฏิบัติงาน

มีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นไปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นเหมือนเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้ประเมินความรู้ ความสามารถในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงานซึ่งผลการปฏิบัติงาน ออกมา เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วจะทำให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่า การปฏิบัติงานของตนเองนั้นตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใด มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ ก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เป็นเสมือน บทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละคน หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วอาจจะได้รับการชื่นชมหรือได้รับรางวัล นำมาซึ่งกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ส่วนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ไม่ดีก็จะได้ทราบข้อบกพร่องและแก้ไขในครั้งต่อไปซึ่งจะนำไปสู่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน Spreitzer (1995, p. 1448) ที่ว่า การประเมินนั้นสำคัญ และจะไม่เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน หากการประเมินไม่มีการกำหนดขอบเขตมาตรฐาน มีแนวโน้มที่จะมีการประเมิน ในระยะสั้น ความสำเร็จต่อเนื่องที่เกิดขึ้นอาจประเมินว่าเป็นความล้มเหลวได้ ส่งผลต่อการให้ความหมาย (Meaningfulness) ในงานลดลงตามไปด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้าง

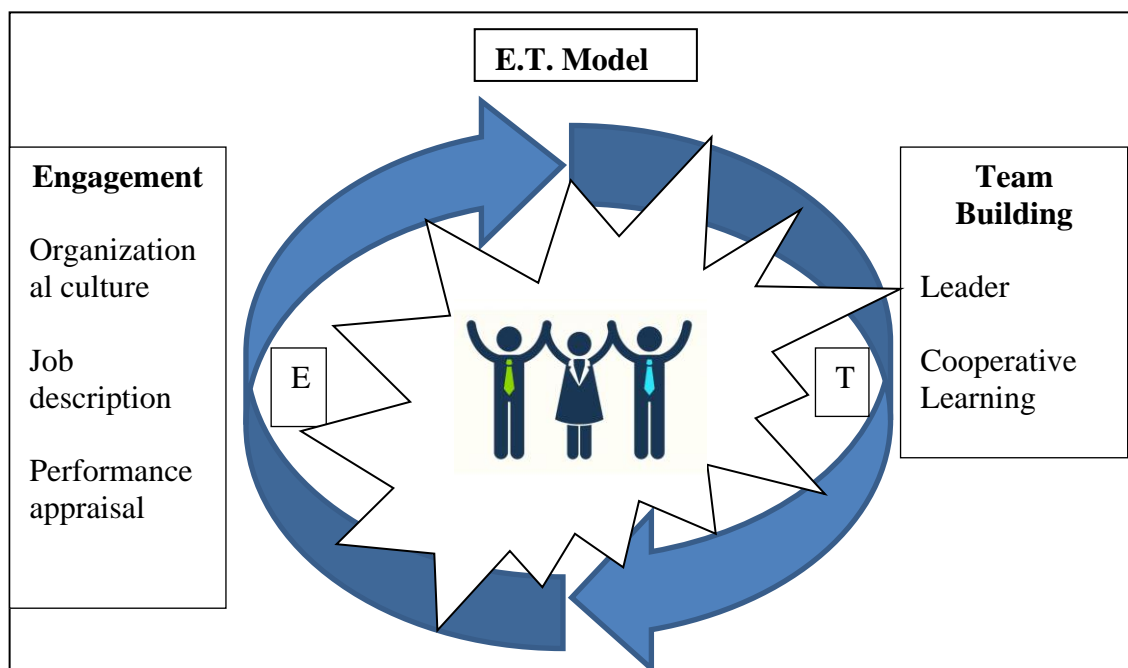
พลังอำนาจของ Kanter (1977 cited in Wilson and Laschinger, 1994) กล่าวว่า การได้รับการยกย่อง ชมเชยและการยอมรับ (Rewards and recognition) จากผู้บังคับบัญชาแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นหรือให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ไม่มีการกล่าวโทษและยอมรับในการตัดสินใจจะเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจสุดท้ายยังสอดคล้องกับแนวคิด รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kinlaw (1995) ที่ว่า รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจต้องมีการประเมินผลและปรับปรุง (Evaluate and improve) เป็นการประเมินขั้นตอน โดยการวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้ว นำผลประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น อีกด้วย

จากผลการศึกษาเห็นได้ว่าปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานทุกตัวนั้น ล้วนแล้วมีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล อย่างยิ่ง มากไปกว่านั้น ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และได้ทำการวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณในการทำนาย ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า ตัวแปรมีอิทธิพลในทิศทางเดียวกัน พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ ความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.308 รองลงมา คือ ตัวแปรการสร้างทีมงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.214 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.01$ ) ส่วนตัวแปรการบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การ แบบสร้างสรรค์กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ลักษณะงาน และผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานซึ่งหมายความว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้พลังอำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.308 หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นในสมการให้คงที่ ตัวแปรการสร้างทีมงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้พลังอำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.288 หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นในสมการให้คงที่จะเห็นได้ว่า ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ การสร้างทีมงาน ส่วนปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ลักษณะงาน และผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน จากนั้นได้วิเคราะห์โครงสร้างเชิงเส้นรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยทำการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ความผูกพัน

ต่อองค์การ กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม การสร้างทีมงาน ลักษณะงาน และผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน สำหรับใช้ตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัยโดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total effects: TE) พบว่า ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 0.000 ค่าองศาอิสระเท่ากับ 0 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 1.000 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/ df$ ) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด และดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือ (RMR) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดนั้นหมายความว่า ค่าดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลข้างต้น และค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุในแต่ละเส้นทาง คือ ความผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.308 การสร้างทีมงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.288

ส่วนการบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ลักษณะงาน ผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า สอดคล้องกับการวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณในการทำนายปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนที่ พบว่า ตัวแปรมีอิทธิพลในทิศทางเดียวกัน พลังอำนาจในการปฏิบัติงานโดยตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ ความผูกพันต่อองค์การ รองลงมา คือ ตัวแปร การสร้างทีมงาน นั้นหมายความว่า โมเดลสมมติฐานการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากการทบทวนวรรณกรรม เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ดังนี้



ภาพที่ 7 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน E.T. Model

จากภาพแสดงให้เห็นรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ลักษณะงาน ผลการปฏิบัติงาน และ 2) การสร้างทีมงาน (Team building) ประกอบด้วย การบังคับบัญชา กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ซึ่งในการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคล บรรยากาศขององค์กรมีลักษณะของความร่วมมือและเป็นมิตร ย่อมทำให้รู้สึกมีกำลังใจ และพร้อมที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ จะทำให้การทำงานนั้นมีความสุข ทำงานด้วยความสบายใจ เกิดความภูมิใจในองค์กร ซึ่งเป็นรางวัลทางจิตใจที่สำคัญ ส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร พร้อมที่จะปฏิบัติงานยินดีที่จะทำตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มที่ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ปกป้ององค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ประารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ให้นานที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือ

ร่วมใจและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์การบริหาร ส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานอยู่สามารถเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ องค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ๆ ได้ ประกอบด้วย

2. วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ (Organizational culture) ในการเสริมสร้างพลัง อำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น วัฒนธรรมองค์การที่อยู่กันแบบ เป็นเพื่อนพี่เป็นน้องช่วยในการหล่อหลอมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากกว่าองค์การเป็นแนวตั้งที่มี ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะช่วยลดช่องว่างและละลายพฤติกรรมในองค์กรได้ดี ซึ่งจะนำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทั้งในเรื่องงาน ส่วนตัว และเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ในองค์กร การให้เกียรติกันและทำงานร่วมกัน โดยมีพื้นฐานของความเป็นพี่น้องกันนั้นมีหลากหลาย วิธีที่สามารถแสดงให้เห็นว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อกันและสำคัญต่องานมีข้อสังเกตว่า การทำ บันเทิงเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละคน ไว้ อย่างเช่น วันเกิด วันแต่งงาน วันรับปริญญาหรือวันสำคัญอื่น ๆ ในชีวิต เพื่อแสดงความยินดีหรือจัดกิจกรรมฉลอง เล็ก ๆ น้อย ๆ ให้กับพนักงานทุก ๆ ระดับไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งไหนและการจัดกิจกรรมสันตนาการ ถือเป็นอีกตัวช่วยหนึ่งในการพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในองค์กร เมื่อมีกิจกรรมร่วมกันจะก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะ มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันอยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมกีฬา การสังสรรค์ การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน จะทำให้ทุกคน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วก็จะนำไปสู่การเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานและเสริมสร้าง พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

3. ลักษณะงาน (Job description) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น เนื่องจากลักษณะงานในส่วนขององค์การบริหารส่วนตำบล เป้าหมายสูงสุด คือ สนองความต้องการในท้องถิ่นและแก้ไขปัญหาในชุมชน ลักษณะงานที่พนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับมอบหมายจำเป็นต้องตรงกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของตน เพราะหากไม่มีทักษะหรือผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับ ลักษณะงานของตนเองก็เป็นการยากที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกัน องค์การบริหารส่วนตำบลเองต้องมีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกันกับงาน ทั้งยังมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ไว้ อย่างชัดเจน และติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ รวมถึงขอบเขตของงานมีความเฉพาะเจาะจง กำหนดหน้าที่



และความรับผิดชอบต่องานนั้นๆตามแผนกและตามฝ่าย โดยเนื้องานส่วนใหญ่บางโอกาสสามารถยืดหยุ่นได้ และหากมีการประชุมทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานทุกครั้งโดยให้พนักงานได้ช่วยกันเสนอความคิดเห็นเพื่อนำมาวางแผนและทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนแล้ว จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายและจะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

4. ผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ ความสามารถ ทักษะของท่านและบุคลากรคนอื่น ๆ นำไปสู่การพิจารณา ปรับปรุง แก้ไข ให้ตรงกับสาเหตุของปัญหาได้ดี อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่สร้างแรงผลักดันให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อจะได้รางวัลตอบแทนเมื่อมีผลงานตามมาตรฐานขององค์กรนำไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เนื่องจากผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่าพนักงานผู้นั้นพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้น ไป และเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วจะทำให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่า การปฏิบัติงานของตนเองนั้นตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใด มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ ก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานของตน หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรปรับปรุง พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ส่วนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ไม่ดีก็จะได้ทราบข้อบกพร่องและแก้ไขในครั้งต่อไปซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

5. การสร้างทีมงาน (Team building) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น การทำงานกันเป็นทีมเน้นความเป็นพี่เป็นน้อง มีความปรองดอง มีการสร้างบรรยากาศทำงานที่ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด เป็นแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย สมาชิกในทีมกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนออกมาแม้ว่าจะถูกหรือผิดก็ตาม มีการฟังพาดูซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีจะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน เพราะว่าในขณะที่ปฏิบัติงานเกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และเมื่อมีการตัดสินใจสำหรับปัญหาต่าง ๆ การทำงานเป็นทีมย่อมดีกว่าบุคคลคนเดียวและให้ผลงานที่ดีกว่าและข้อสำคัญการทำงานเป็นทีมสมาชิกมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ผลดีคือ ได้ข้อมูลมากและมาจากหลาย ๆ ทักษะสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกในทีม เรียนรู้การปฏิบัติงานให้เหมาะสม จะสร้าง

ความเข้าใจกับสมาชิกถึงภารกิจและงานที่ทำพร้อมทั้งมีการระดมความคิดในการช่วยกันวางแผนงาน ทำให้เกิดการยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและเคารพมติของกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันหากเกิดความผิดพลาดขึ้นทุกคนในทีมก็จะให้กำลังใจซึ่งกันและกัน อาจจะมีการสร้างกิจกรรมในองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม เช่น จัดอบรม การปฏิบัติงานในรูปแบบของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การใช้กีฬานันทนาการ และกิจกรรม ๆ มาเป็นตัวเชื่อมก็ได้ ประกอบด้วย

6. การบังคับบัญชา (Leader) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องเอื้ออำนวยเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานที่ครบ ครันจะสามารถอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลได้ จะส่งผลเอื้อให้กับ การทำงานอย่างรวดเร็ว ไม่ติดขัดเมื่อต้องการที่จะใช้งาน ก่อให้เกิดความมั่นใจว่างานจะเสร็จ ตามกำหนดเวลาได้ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นที่จะต้องเปิดใจรับฟังแนวคิดของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบล รับฟังและยอมรับในเหตุผล หากว่าเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ ด้วย มีการพูดคุยทำความเข้าใจแนวทางร่วมกันกับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลและกับชุมชน ในท้องถิ่นนั้นด้วย ผู้บังคับบัญชาเองต้องทำความเข้าใจการทำงานในลักษณะเชิงบูรณาการ ซึ่งถือว่า สำคัญมากเพราะเป็นผู้กำกับดูแล เป็นผู้อำนวยและเป็นผู้สร้าง จุดนี้จะสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ได้ว่าพนักงานองค์การ บริหารส่วนตำบลคนไหนที่มีศักยภาพจะหนุนเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องของการทำงาน มีการส่งเสริมพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนา ศักยภาพของพนักงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อที่จะนำความรู้ตรงนั้นมาปรับใช้ในหน่วยงาน ก่อให้เกิด การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานสิ่งที่จำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลให้กำลังใจแก่พนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลด้วยเพื่อเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน อย่างเช่น การชมเชย การให้รางวัล หรือค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ถ้าหากคนไหนที่ยังไม่เข้าใจหรือยังไม่เกิดความชำนาญ ผู้บังคับบัญชาก็คอยให้คำปรึกษาเหมือนเป็นพี่เลี้ยง ขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาต้องมีคุณธรรม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง

7. กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม (Cooperative learning) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ การปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น พนักงานองค์การบริหารส่วนต้องมี การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ การเรียนรู้แ่งมุมต่าง ๆ ในงานพัฒนาซึ่งกันและกันอยู่ เสมอเช่น การวางแผน การตัดสินใจ การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรมทั้งนี้เมื่อเกิดปัญหา ในการทำงานของขึ้น ทุกคนต่างเรียนรู้และช่วยกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุพร้อมทั้งมีการแสดง

ความคิดเห็นร่วมกัน ในการแก้ไขปัญหา และมีการประชุมกลุ่มย่อยหรือการประชุมกลุ่มเฉพาะ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดศักยภาพและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน เมื่อมีการมองเห็นภาพรวมปัญหาโดยมีการพูดคุยเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันจะทำให้การดำเนินงานนั้นลุล่วงไปด้วยดี ขณะเดียวกันต้องมี มีการบันทึกข้อมูลเป็น กรณีศึกษา (Case study) ให้พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อนำมาปรับปรุงประยุกต์ใช้กับงานต่าง ๆ ในอนาคตทั้งนี้พนักงานทุกคนไม่ว่าจะตำแหน่งไหน ๆ ก็ตามล้วนต้องการที่จะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ องค์การบริหารส่วนตำบลจึงจำเป็นต้องสนับสนุน การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาตัวเองให้พนักงาน เพื่อช่วยผลักดันให้พนักงานเพิ่มศักยภาพ ของตัวเองให้มากขึ้น เช่น ส่งเสริมโดยการสนับสนุนค่าเรียนในการอบรมภายในและภายนอก การเชิญวิทยากรมาบรรยายเรื่องน่ารู้ต่าง ๆ หรือแม้แต่ระบบการเรียนออนไลน์ที่ช่วยประหยัดต้นทุน ได้มากกว่า ซึ่งการอำนวยความสะดวกทั้งหมดนี้ช่วยให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมองเห็น โอกาสในการพัฒนาตัวเอง และยังเป็นการช่วยออกแบบให้การเรียนรู้มีรูปแบบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน มีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

1.1 จากการสัมภาษณ์ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ที่ทำการศึกษายังมีปัญหา ในเรื่องของรายได้และงบประมาณ หลังจากที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการ และ องค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ทำให้สภาพัฒนาการนั้นได้รับการยกฐานะเป็นองค์การบริหาร ส่วนตำบลจำนวนมาก โดยสภาพัฒนาการที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยปีละ 150,000 บาท สามารถยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนั้น องค์การบริหาร ส่วนตำบล ส่วนใหญ่เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มีศักยภาพที่ไม่สูงมากนักในการพึ่งตนเอง ด้านการคลังและงบประมาณ ด้วยเหตุนี้เอง การที่องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีรายได้น้อย ส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลไม่อาจสนองต่อการแก้ไขปัญหาหรือความต้องการของ ประชาชนในเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ เพราะรายได้และงบประมาณถือได้ว่าเป็น เครื่องมือสำคัญในการควบคุมต้นทุน โครงการ แผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่ตั้งแต่ในระดับ โครงการจนถึงการบริหารขณะเดียวกันงบประมาณนั้นกล่าวได้ว่าเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหาร ทำให้มีประสิทธิภาพในการวางแผนทางการเงินเนื่องจากเป็นแผนงานที่แสดงออกในลักษณะ

เชิงปริมาณจะที่เกิดขึ้นในเวลาที่กำหนด ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเพิ่มงบประมาณให้แก่องค์กรบริหารส่วนตำบล เพราะรายได้และงบประมาณถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมต้นทุน โครงการ แผนงาน และกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่ตั้งแต่ในระดับโครงการ จนถึงการบริหารและการปฏิบัติงาน การที่องค์กรบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีรายได้น้อย จะส่งผลให้องค์กรบริหารส่วนตำบลไม่อาจสนองต่อการแก้ไข ปัญหาหรือความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่องค์กรบริหารส่วนตำบลได้

1.2 ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ต่างคน จะต้องเร่งปฏิบัติในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบทำให้การออกพื้นที่กับชาวบ้านหรือชุมชนนั้นน้อยลง ประกอบกับเมื่อถึงเวลาลงพื้นที่กับประชาชนนั้นพบว่า ประชาชนส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจ และรู้ในบทบาทของตนเองที่จะมีสิทธิในการร่วมแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลหรือแม้จะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมประชุมเพื่อทำประชาคมก็ตาม บางครั้งความคิดเห็นของประชาชนอาจไม่สอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารท้องถิ่นที่คิดว่าการตัดสินใจในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ องค์กรบริหารส่วนตำบลควรวางแผนส่งเสริมความรู้ความเข้าใจให้แก่ประชาชนในพื้นที่เกี่ยวกับการบริหารงานต่างๆและพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลเองต้องลงพื้นที่กับประชาชนเพื่อนำมาสู่ความเข้าใจอันดีและประชาชนเองจะมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลทำให้ได้ทราบความต้องการที่แท้จริงและแก้ไขปัญหาในท้องถิ่นนั้น ได้อย่างตรงจุดในขณะที่เดียวกันต้องสร้างความตระหนักต่อท้องถิ่นให้กับพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลด้วย

1.3 ในยุคที่เทคโนโลยีมาเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลด้วยกันเอง เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบล ก่อให้เกิดการรับรู้เข้าใจและปฏิบัติงานร่วมกัน ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ นำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบล ปัจจุบันมีการเลือกใช้โซเชียลมีเดียต่าง ๆ เช่น การสื่อสารทางวีดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ แอปพลิเคชันไลน์ แอปพลิเคชันวีแชท แอปพลิเคชันวอตซ์แอปสเปค ทวิตเตอร์ มาใช้ ทำให้พนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลมีความมั่นใจว่าในส่วนของเนื้องานเองได้ดำเนินไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เนื่องจากมีการพูดคุยกันผ่านแอปพลิเคชันดังกล่าว หรือหากเกิดการผิดพลาดจะได้มีการสั่งการแก้ไข ปรีกษาและแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วถึงและกลายมาเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องใช้เพื่อการสื่อสารกันทุกวัน องค์กรบริหารส่วนตำบลจึงจำเป็นต้องมีนโยบายอำนวยความสะดวกด้านนี้ โดยการติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้บริการแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นช่องทางหนึ่ง เพื่อให้พนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลมีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

อย่างรวดเร็ว หรือหากเกิดการผิดพลาดจะได้มีการสั่งการแก้ไข ปรีกษา และแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วถึงที่

1.4 จากการเก็บรวบรวมข้อมูลองค์การบริหารส่วนตำบลหลาย ๆ แห่งในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนมีการกล่าวถึงประเด็นต่อต้านการทุจริตคอร์ปชั่นค่อนข้างน้อย ดังนั้นควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องของการต่อต้านการทุจริตคอร์ปชั่นและมีการปลูกฝังให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เห็นความสำคัญถึงความซื่อสัตย์ สุจริตในวิชาชีพ ถือได้ว่าเป็นแนวทางอย่างหนึ่งให้เข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานอันจะเป็นแรงจูงใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ยังเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับชุมชนอีกด้วย

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายมาสู่การปฏิบัติการ ดังนี้

ผู้บังคับบัญชานั้นเปรียบเสมือนหัวเรือใหญ่ในองค์กร ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรให้คำแนะนำ รับฟังปัญหา ช่วยตรวจสอบ และติดตามการดำเนินงานและช่วยแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจะดูแลและสามารถรับรู้ได้ว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลคนไหนที่มีศักยภาพจะหนุนเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องของการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลได้พัฒนาความสามารถของตนเอง เช่นมีการส่งเสริมพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานแต่ละตำแหน่งอยู่เสมอ

2.1 ควรมีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานอย่างสร้างสรรค์และการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม โดยการอยู่กันแบบพี่แบบน้องและมีการจัดกิจกรรมร่วมกันอยู่เสมอยกตัวอย่างเช่น

2.1.1 กำหนดวันในการออกกำลังกายร่วมกัน มีการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันทุกวัน โดยใช้วิธีหักเงินเดือนกันตามเงินเดือนเยอะมากน้อยเรียงกันไป แล้วมีแม่ครัวเป็นผู้จัดทำอาหาร การห่ออาหารกลางวันมาจากบ้านและนำมาพร้อมรับประทานด้วยกัน พูดคุย ทั้งเรื่องงานและเรื่องทั่วไปในขณะที่รับประทานอาหาร

2.1.2 การทำบันทึกเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละคนไว้ อย่างเช่น วันเกิด วันแต่งงาน วันรับปริญญาหรือวันสำคัญอื่น ๆ ในชีวิต เพื่อแสดงความยินดี หรือจัดกิจกรรมฉลองเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้กับพนักงานทุก ๆ ระดับไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งไหน ดังที่กล่าวมาจะช่วยลดช่องว่างและละลายพฤติกรรมในองค์กรได้ดี ซึ่งจะนำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในเรื่องงาน ส่วนตัว และเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์กร การให้เกียรติกันและทำงานร่วมกัน โดยมีพื้นฐานของความเป็นพี่น้องกัน ก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเข้าใจซึ่งกันและกันมีความรู้สึกรักอยากจะทำร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

2.2.3 งาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นต้องอาศัย ผู้รับผิดชอบซึ่งก็คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่จะต้องมีความสามารถตรงกับทักษะ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ แต่เนื่องด้วยพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งประสบปัญหาการขาดบุคลากรและมีบุคลากรในองค์กรน้อย รวมถึงปัญหาการเปลี่ยนแปลงบุคลากร ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรอยู่ตลอดเวลาในลักษณะของการ โอนย้าย ยิ่งถ้าเป็น โครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ อาจทำให้เสียเวลาในการเรียนรู้ทักษะและประสบการณ์ใหม่ ทำให้งานออกมาล่าช้า ยากต่อการที่จะทำให้ งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ ซึ่งจุดนี้เองส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดความต่อเนื่อง ในการดำเนินงาน การรับผิดชอบงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่เคยมีประสบการณ์หรือผ่านการอบรม ในด้านนั้น ๆ จากปัญหาดังกล่าวควรมีการบันทึกข้อมูลเป็น กรณีศึกษา (Case study) ให้พนักงาน ในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่อดีตจนถึง ปัจจุบัน เพื่อนำมาปรับปรุงประยุกต์ใช้กับงานต่างๆในอนาคต

2.2.4 พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล อาจจะยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน ควรมีการจัดอบรมการปฏิบัติงานในรูปแบบของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งจะช่วยให้ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจร่วมกัน การจัดกิจกรรมนี้ จะสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์ อันดีต่อกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทั้งในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกัน

2.2.5 เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินเองควรมีการประเมิน อย่างโปร่งใสและให้ผู้ถูกประเมินได้รับรู้รับทราบเพื่อจะได้ นำจุดบกพร่องมาพัฒนาตนเองต่อไป

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

#### 3.1 ประเด็นด้านประชากร

ควรมีการวิเคราะห์รูปแบบเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลประเทศ และทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายภาคเพื่อให้ได้ข้อมูล ที่กว้างขึ้นในบริบทของแต่ละภาคที่แตกต่างกัน

#### 3.2 ประเด็นด้านตัวแปร

ผลจากการวิจัยที่บ่งชี้ว่ามีตัวแปรที่เป็นปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล 7 ตัวแปร ดังนั้น ผู้ที่สนใจจึงควรที่จะศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่คาดว่าจะมีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบล ซึ่งจะช่วยให้ได้รูปแบบใหม่ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล

### 3.3 ประเด็นด้านเทคนิคการวิจัย

3.3.1 ควรมีการนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ผู้วิจัยเสนอไปทดลองใช้และพัฒนาเครื่องมือในการวัดพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

3.3.2 ควรมีการวิเคราะห์รูปแบบเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลประเทศและทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายภาค เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างขึ้นในบริบทของแต่ละภาคที่แตกต่างกัน

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2551). *โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล*. เข้าถึงได้จาก <http://www.dla.go.th/work/abt/index.jsp>
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2557). *นโยบายกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. เข้าถึงได้จาก [http://www.dla.go.th/servlet/ShowLinkServlet?\\_mode=map&orgType=9](http://www.dla.go.th/servlet/ShowLinkServlet?_mode=map&orgType=9)
- กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 5. (2559). *แผนที่ภาคเหนือตอนบนและการแบ่งกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.police5ic.com/station60.html>
- กัลณพัฒน์ รัศมีเมฆินทร์. (2551). *MD ชี้อะตาศูริกิจ*. กรุงเทพฯ: ไอ เอ็ม บุ๊คส์.
- เกียรติวรรณ อมาตยกุล. (2540). *พลังแห่งความเชื่อมั่น*. กรุงเทพฯ: ที.พี.พรินท์.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2543). *การปกครองท้องถิ่นไทยหลักการและมิติในอนาคต*. กรุงเทพฯ: เดือนตุลาคม.
- โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล. (2551). เข้าถึงได้จาก <http://www.tambol.com/tambol/manage1.asp>.
- จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2538). *ปฏิรูประบบการคลังไทย: กระจายอำนาจสู่ภูมิภาคและท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- จินตนา ยูนิพันธ์. (2539). *การเสริมสร้างพลังอำนาจวิชาชีพ*. *วารสารพยาบาลศาสตรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 8(1-3), 26-37.
- จิตรศิริ ชันเงิน. (2545). *การสังเคราะห์งานวิจัยโดยวิธีวิเคราะห์เมตต้า: ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน*. *วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 25(2-3), 82-102.
- เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง. (2525). *การระดมประชาชนเพื่อการพัฒนาชนบท*. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชำนาญ ชูบุรณ์. (2503). *การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจปกครองของกฎหมายไทย*. กรุงเทพฯ: ส่วนท้องถิ่น.



- ดาวรุ่ง ศิริสัมพันธ์. (2551). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ หอผู้ป่วยอายุรกรรม โรงพยาบาลตราด*. วิทยานิพนธ์ สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหาร โรงพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทวีทอง หงส์วิวัฒน์. (2527). *การเขียนและการนำเสนอรายงาน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนินทร์ เจริญเมือง. (2535). *การปฏิรูปการเมืองกับการปฏิรูปการปกครองท้องถิ่น: เอกสารชุดปฏิรูปการปกครองท้องถิ่น*. เชียงใหม่: คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชานินซ์ ศิลป์จารุ. (2550). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: วีอินเตอร์พรีน.
- นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. (2548). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- นพปฎล สุนทรนนท์. (2557). *มิติใหม่ของการจัดการภาครัฐ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.iparsu.org/articles/42081405.html>
- นภดล เมืองสอง. (2541). *ความรู้ความเข้าใจของประชาชน เรื่ององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพรเจริญ จังหวัดหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นรินทร์ จงวุฒิเวศน์. (2527). *แนวนโยบายวิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- บริการสาธารณะ. (2549). เข้าถึงได้จาก <http://www.pol.ru.ac.th/modules.php?name=Forums&file=viewtopic&p=9810>
- บุญใจ ศรีสถิตินรากุล. (2550). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บัณฑิต แก้วส่อง. (2545). *การจัดการและการพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- ประธาน คงฤทธิศึกษากร. (2526). *การปกครองท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ประยูร กาญจนดุล. (2535). *กฎหมายปกครอง (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศ วะสี. (2540). *การพัฒนาพลังสร้างสรรค์องค์การ*. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- ประหยัด หงษ์ทองคำ. (2537). *การพัฒนาทางการเมืองโดยกระบวนการปกครองท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: พาพาส.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2532). *การบริหารราชการไทย (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- พรทิพย์ คำพอ. (2544). *ความรู้เกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิระ ประยุกต์วงศ์. (2540). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540*. กรุงเทพฯ: 10 พิมพ์  
โปรเซส.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2527). *สังคมการเมืองและการปกครองของไทย*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ภาพนำมาประกอบรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหาร  
ส่วนตำบลในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน. (2558). เข้าถึงได้จาก  
<http://safeus.org/programs/empowerment/>
- ภัครวรรณ ปิ่นแก้ว. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณลักษณะของงาน ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์กร, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิทยา นาภาศิริกุลกิจ. (2521). *การเมืองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- วิไลวรรณ แพรกสงฆ์. (2542). *การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของ  
พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วุฒิสาร ตัน ไชย. (2548). *การกระจายภารกิจหน้าที่ไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคใหม่*.  
เข้าถึงได้จาก <http://isc.ru.ac.th/data/PS0004861.doc>
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2540). *นโยบายสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- สุพิศ กิตติรัชดา. (2538). *การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาล  
โรงพยาบาลนครพิงค์เชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุมิดา เหมือนครุฑ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพ  
ชีวิตในการทำงานและความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท  
ผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวิมล ติรกานันท์. (2549). *การประเมินผลโครงการ: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. (2542). เข้าถึงได้จาก  
<http://km.nmt.or.th/Docs/Documents.pdf>
- องค์การบริหารส่วนตำบล. (2558). *ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.tambol.com/tambol/data17.asp>
- องค์การบริหารส่วนตำบลวังแดง. (2545). *หนังสือที่ระลึกพิธีเปิดที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลวังแดง*. อุตรดิตถ์: องค์การบริหารส่วนตำบลวังแดง.
- อดิพร ทองหล่อ. (2546). *รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันต์ ลัคนหทัย. (2544). *การพัฒนาชุมชนเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนกับการพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนุวัฒน์ สุขชุติกุล. (2543). *ระบบบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาล (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.
- อมร สุวรรณนิมิตร. (2546). *รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อการพัฒนาชุมชนน่าอยู่*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรพรรณ ลือบุญธวัชชัย. (2541). การเสริมสร้างพลังอำนาจกับการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช. *วารสารการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพ*, 1(2), 14-24.
- อาษา เมฆสวรรค์. (2528). *ข้อคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจแก่ท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- อุทัย หิรัญโต. (2523). *การปกครองท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อุไรพร จันทะอุ่มเม้า. (2547). *การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่สถาบันโรคทรวงอก*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาชุมชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น. (2557). เข้าถึงได้จาก  
<http://www.wangyais.go.th/index.php?options=content&mode=cate&id=7>
- Adib, H. M., & Salsali, M. (2005). A model for empowerment of nursing in Iran. *BMC Health Serv Res*, 5(1), 24.
- Avorn, S. (1995). *Empowering women in rural development: A collaborative action research project in northern Thailand*. Doctor of Philosophy, School of Agriculture and Rural Development, University of Western Sydney, Hawkesbury.

- Barling, J., & Cooper, C. (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior: Micro approaches*. London: SAGE.
- Bhatnagar, J., & Sandhu, S. (2005). *Psychological empowerment and organization citizenship behavior in IT managers: A talent retention tool*. Retrieved from [https://ijms.ut.ac.ir/pdf\\_23472\\_bf399965b92db7aa499bd1f87ecc9bd9.html](https://ijms.ut.ac.ir/pdf_23472_bf399965b92db7aa499bd1f87ecc9bd9.html)
- Branden, N. (1981). *The psychology of self-esteem* (15<sup>th</sup> ed.). New York: Bantam Book.
- Bredeson, P., Kasten, K., & Fruth, M. (1983). Organizational incentives and secondary school teaching. *Journal of Research and Development in Education*, 8(39), 52-58.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teacher organizational commitment: Professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 10(40), 277-289.
- Calhoun, G. J. & Morse W. C. (1977). Self concept and self-esteem: Another perspective. *Psychology in the School*, 14, 318-322.
- Chally, P. S. (1992). Empowerment through teaching. *Journal of Nursing Education*, 31(March), 117-120.
- Chandler, G. E. (1992). The myth of empowerment. *Nursing Administration Quarterly*, 16(3), 1-5.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52, 1257 -1277.
- Chen, Y. C., & Chen, H. F. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment: An example from Taiwan state-owned. *Public Personal Management*, 37(3), 279-302.
- Cohen, J. M., & Norman, T. U. (1980). Participation's place in rural development: Seeking clarity through specificity. *World Development*, 21(8), 214-222.
- Coopersmith, S. (1984). Self-esteem scale of the Vietnam minors: Cross-cultural adaptation of ETES. *Psychology*, 5(13), 1-14.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). The empowerment process: Integration theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Dewettinck, K., & Ameijde, M. V. (2007). Linking leadership empowerment behavior to employee attitude and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Vlerick Leuven Gent*, 21, 1-15.

- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Invancevich, J. M. (1971). *Fundamentals of management: Functions, behavior, models*. New York: Business Publication.
- DuBois, P. (1996). *Developing organizational commitment*. New York: Dubois & Associates, Psychologues Industriels Conseilis.
- Eylon, D., & Bamberger, P. (2000). Empowerment cognitions and empowerment acts: Recognizing the importance of gender. *Group and Organization Management*, 25(4), 354-372.
- Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16(3), 354-361.
- Greasley, K., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(1), 502-507.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behavior in organization* (5<sup>th</sup> ed.). U.S.A: Alyn and Bacon.
- Gunden, E., & Crissman, S. (1992). Leadership skills for empowerment. *Nursing Administration quarterly*, 16, 6-10.
- Hajbaghery, A. M., & Salsali, M. (2005). A model for empowerment of nursing in Iran. *BMC Health Serv Res*, 5(1), 24.
- Havey, T. R. & Drolet, B. (1994). *Building team, building people: Expanding the fifth research*. Landcaster: Technomic Publishing.
- Heumann, L. F., Mccall, M. E., & Boldy, D. P. (2001). *Empowering frail elderly people*. Westport: Praeger.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
- Jaekyoon, J. (1998). *An exploratory model of the relationships between empowerment: Job involvement, job satisfaction, organizational commitment and customer orientation in the hospitality industry*. Retrieved from <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd10298-13460/>
- Javan, J. (1998). *Empowerment for community development: A multivariate framework for assessing empowerment at the community level*. Carolina: Department of Psychology, North Carolina State University.

- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1979). *Power failure in management circuits*. New York: Harvard Business Review.
- Kanter, R. M. (1997). *Frontiers of management*. United States of American: A Harvard Business Review Book.
- Kinlaw, D. C. (1995). *The practice of empowerment: Making the most of human Competence*. Hampshire: Gower.
- Kieffer, C. (1984). Citizen empowerment development perspective. *Prevention in Human Services, 3*, 9-36.
- Laschinger, H. K. S., & Havens, D. (1997). The effect of workplace empowerment on staff nurses occupational mental health and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration, 27*(6), 42-49.
- Laschinger, H., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nurs Econ, 23*(1), 6-13.
- Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (1999). Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration, 29*(5), 28-39.
- Lashley, C. (1997). *Empowering service excellence: Beyond the quick fix*. London: Cassell.
- Lawrence, D. (1987). *Enhancing self-esteem in the classroom*. London: Paul Chapman Publishing.
- Manojlovich, M., & Laschinger, H. K. S. (2002). The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction. *Journal of Nursing Administration, 32*, 586-595.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- McDermolt, K., Laschinger, H. K. S., & Shamian, J. (1996). Work empowerment and organizational commitment. *Nursing Management, 27*, 44-47.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (6<sup>th</sup> ed.). Australia: Wadsworth.
- Mussen, P. H., Conger, J. J., & Kagan, J. (1969). *Child development and personality* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper & Row Publishers.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Penguin Books USA.

- Peachey, A. G. (2002). *The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and Absenteeism*. Retrieved from [http://digitalcommons.mcmaster.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=3877&context=open\\_dissertations](http://digitalcommons.mcmaster.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=3877&context=open_dissertations)
- Porter-O'Grady, T. (1986). *Creative nursing administration: Participative management in to the 21th century*. Gaithersburg: Aspen.
- Potterfield, T. A. (1999). *The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace*. Westport, CT: Quorum Books.
- Rogers, C. R. (1951). *Client center therapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sasse, C. R. (1978). *Person to person*. Peoria, Illinois: Benefit Publishing.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osbom, R. N. (2003). *Organizational behavior* (8<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Scott, C. D., & Jeffe, D. T. (1991). *Empowerment: Building a committed workforce*. California: Kogan Page.
- Sergiovenni, T. J. (1991). *The principalship: A reflectivepractice perspective* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovenni, T. J., & Starratt, R. J. (1998). *Supervision: A redefinition* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: McGrew-Hill.
- Short, P., & Greer, J. (1997). *Leadership in empowered schools*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organization Behavior*, 23, 707-729.
- Spreitzer, G. M. (2008). *Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment*. In C. Cooper & J. Barling (Eds.), *Hand book of organizational behavior* (pp. 54-73). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Stott, K., & Walker, A. (1995). *Teams, teamwork and teambuilding: The manager's complete guide to teams in organizations*. New York: Prentice-Hall.

- Steers, R. M. (1984). *Introduction to organizational behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). USA: Foresman.
- Stewart, J. (2014). *The eight es of empowerment*. Retrieved from <http://hero-bussiness.blogspot.com/2010/01/eight-es-of-empowerment-stewart199463.html>
- Tebbit, R. V. (1993). Demystifying organizational empowerment. *Journal of Nursing Administration, 23*(1), 18-23.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “Interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*, 666-681.
- Tracy, D. (1990). *10 Step to empowerment: A common-sense guide to anaging peple*. New York: William Morrow.
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restricting and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management, 7*(3), 232-257.
- United Nation. (1981). *Department of international economic and social affairs popular participation as a strategy for promoting community level action and national development report of the meeting or the adhoc group of experts*. New York: United Nation.
- Webster, P. J. (1998). McNew collegiate dictionary. *Journal of Broadcasting & Electronic Media, 42*(2), 190-207.
- Wilson, B., & Laschinger, H. K. S. (1994). Staff nurses’ perception of job empowerment & organizational commitment. *Journal of Nursing Administration, 24*(4), 39-47.
- Zimmerman, M. A. (1990). Toward a theory of learned hopefulness: a structural model analysis of participation and empowerment. *Journal of Research in Personality, 24*, 71-86.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)**  
**เรื่อง การวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน**  
**องค์ของการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน**

**คำชี้แจง:**

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบล: ภาคเหนือตอนบน

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

2. คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบล: ภาคเหนือตอนบน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามนี้ให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

3. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะถือเป็นความลับโดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม โดยไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใดทั้งทางตรงและทางอ้อม

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ณ ที่นี้ด้วย

(นางสาวปองขวัญ จงไพจิตรสกุล)

นิสิตปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตร์

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] หน้าข้อความที่เป็นคำตอบของท่าน

#### 1. เพศ

- [ ] 1.) ชาย [ ] 2.) หญิง

#### 2. อายุ

- [ ] 1.) 18-30 ปี [ ] 2.) 31-40 ปี  
[ ] 3.) 41-50 ปี [ ] 4.) มากกว่า 50 ปี

#### 3. ระดับการศึกษา

- [ ] 1.) มัธยมศึกษาตอนปลาย [ ] 2.) อนุปริญญาหรือเทียบเท่า  
[ ] 3.) ปริญญาตรี [ ] 4.) สูงกว่าปริญญาตรี

#### 4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- [ ] 1.) ต่ำกว่า 5,000 บาท [ ] 2.) 5,001-10,000 บาท  
[ ] 3.) 10,001-20,000 บาท [ ] 4.) 20,001 บาทขึ้นไป

#### 5. ขนาดของ อบต. ที่ปฏิบัติงานอยู่

- [ ] 1.) อบต. ขนาดใหญ่ [ ] 2.) อบต. ขนาดกลาง  
[ ] 3.) อบต. ขนาดเล็ก

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาว่าระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ตามความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย

ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมาก

3 หมายถึง มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานน้อย

## 1 หมายถึง มีระดับพลังอำนาจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านความเชื่อมั่นของบุคคล</b>					
1. ท่านสามารถทำงาน ได้จนประสบความสำเร็จ					
2. ท่านมีส่วนช่วยให้งานในหน่วยงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี					
3. งานที่ท่านทำอยู่มี โอกาสประสบความสำเร็จ					
4. เพื่อนร่วมงานแสดงความยินดีที่ท่านทำงาน ได้สำเร็จ					
5. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงานจะปรึกษาท่าน					
6. ท่านมีอิสระในการทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน					
7. ท่านคิดว่าท่านสามารถเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง					
8. การทำงานของท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
9. ท่านรู้สึกว่าคุณมีความมั่นคงในหน้าที่การงานเมื่อท่านทำงานในองค์การนี้					
10. ท่านไม่เคยหวั่นวิตกว่าจะถูกกลั่นแกล้งในการทำงาน					
11. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ท่านทำอยู่					
12. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน โครงการหรืองานที่ท่านรับผิดชอบอยู่					
13. ท่านเชื่อในความสามารถของท่าน					
14. ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นคนมีคุณค่าเหมือนกับคนอื่นๆ					
15. ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นคนมีเกียรติและเป็นที่รักของทุกคนในที่ทำงาน					
16. ท่านรู้สึกว่าคุณคนอื่นรู้สึกมีความสุขและสนุกสนานเมื่ออยู่กับท่าน					
17. ท่านประสบความสำเร็จในการทำงาน					
18. ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นของคุณเมื่ออยู่ในกลุ่ม					
19. ท่านมีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคและเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อน					

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
20. ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะมุ่งไปยังจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แต่ขณะเดียวกัน ก็ยอมรับ ความล้มเหลวของตนเองได้					
<b>ด้านประสิทธิภาพในการตัดสินใจ</b>					
1. ท่านสามารถตัดสินใจได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และทันเหตุการณ์ปัจจุบัน					
2. ในการปฏิบัติงานท่านทำการตัดสินใจโดยมุ่งกระบวนการระบุ ปัญหาการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ทางเลือกแต่ละทาง การพิจารณาข้อจำกัด และประเมินทางเลือกต่าง ๆ ก่อนทำการตัดสินใจ					
3. ในการปฏิบัติงานท่านนำข้อมูลเดิมที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและเกี่ยวข้องกับ ปัญหามาใช้ประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้ง					
4. ในการปฏิบัติงานท่านทำการตัดสินใจโดยยึดถือกระบวนการ ตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล และเป็นไปตามขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี					
5. ในการปฏิบัติงานท่านมีการวางแผนก่อนทำการตัดสินใจ และ วิเคราะห์ถึงผลดีและผลเสียที่จะได้รับ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ต่อองค์กรมากที่สุด					
6. ท่านมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญในการประเมินปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อตัดสินใจว่าปัญหาใดควรทำการตัดสินใจก่อนหรือหลังเพื่อให้ทัน ต่อสถานการณ์ปัจจุบัน					
7. ท่านสามารถชี้แจงและอธิบายเหตุผลถึงความจำเป็นที่ต้องทำการ ตัดสินใจกับสถานการณ์ต่างๆในการปฏิบัติงานได้อย่างสมเหตุสมผล กับการแก้ปัญหาแต่ละครั้ง					
8. ท่านมีการนำหลักแนวคิดการตัดสินใจใหม่ๆมาใช้ในการทำงาน ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน					
9. ท่านทำการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล จริยธรรมและคำนึงถึง จรรยาบรรณวิชาชีพ ก่อนทำการตัดสินใจ					
10. ทำการตัดสินใจโดยคำนึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อกิจการในโอกาส ที่จะเกิดผลดีต่อกิจการมากกว่าผลเสียก่อนทำการตัดสินใจเสมอ					

พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของชุมชน					
1. ในขณะที่ปฏิบัติงานนั้นท่านมีความสำนึกในการเป็นเจ้าของท้องถิ่น					
2. ท่านมีความอยากที่จะปกป้อง หวงแหน และต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานให้ท้องถิ่น					
3. ท่านมีจิตสำนึก ใส่ใจ มุ่งมั่น และกระตือรือร้นที่จะช่วยกันพัฒนาท้องถิ่น					
4. ท่านต้องการที่จะให้ท้องถิ่นของตนมีการพัฒนาก้าวหน้ากว่าท้องถิ่นอื่น					
5. ท่านต้องการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น					
6. ท่านมีความรัก ความภูมิใจในท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานอยู่					
7. ในการปฏิบัติงานมีการจัดทำโครงการร่วมกับชาวบ้าน เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น					
8. มีแผน โครงการที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นดีขึ้น					
9. มีแผนโครงการ กิจกรรมที่เสริมสร้างให้คนในท้องถิ่นเกิดความรักและสามัคคีต่อกัน					
10. มีแผน โครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริม รักษา ศิลปะ วัฒนธรรม ส่งเสริมภูมิปัญญาในท้องถิ่นให้สืบต่อไป					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

#### ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาว่าปัจจัยดังต่อไปนี้มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ตามความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย  ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมากที่สุด  
 4 หมายถึง มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานมาก  
 3 หมายถึง มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานปานกลาง  
 2 หมายถึง มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานน้อย  
 1 หมายถึง มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การบังคับบัญชา</b>					
1. ผู้บังคับบัญชาขอให้การสนับสนุนท่าน ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์					
2. ผู้บังคับบัญชาให้การปรึกษาท่านเมื่อมีปัญหา และให้กำลังใจในการที่พนักงานต้องเผชิญกับอุปสรรคหรือ ความยากลำบากที่เกิดจากการทำงานพร้อมทั้งมีสัมพันธภาพ ที่ดีต่อกัน					
3. ผู้บังคับบัญชามีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นกันกับท่านอย่างสม่ำเสมอ					
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านคอยเสริมสร้างความรู้สึกรับประกัน ในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจและมุ่งมั่น พยายามในการปฏิบัติงาน					



ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การบังคับบัญชา</b>					
5. ผู้บังคับบัญชาคอยส่งเสริมท่านให้มีความกล้า ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เกิดประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและสามารถตัดสินใจ					
6. ผู้บังคับบัญชามีการมอบอำนาจการตัดสินใจ เปิดโอกาส ให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการกับท่าน					
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถบริหารความขัดแย้งและ ประสานประโยชน์ให้เกิดกับองค์กรได้					
1.8 ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่มีอคติหรือลำเอียงด้วย ความชังหรือรักกับท่านหรือพนักงานในองค์กร					
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านรู้จักสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ต้องรู้จักแสดงน้ำใจกับเพื่อน ร่วมงานและลูกน้องในโอกาสอันสมควร					
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านบอกถึงเป้าหมายผลงาน ที่คาดหวังของทั้งองค์กรและของพนักงานแต่ละคน ซึ่งต้องบอกอย่างชัดเจน และเห็นภาพตรงกันระหว่าง หัวหน้ากับพนักงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมอง ไปที่เป้าหมายเดียวกัน					
<b>วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์</b>					
1. โครงสร้างขององค์กรของท่านกำหนดไว้ชัดเจน ตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไปบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์ อักษร และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงาน ต่างๆชัดเจนทั่วองค์กร					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์					
2. วัฒนธรรมในองค์กรของท่านมีการเน้นความสามารถ ของบุคลากรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดเวลา บุคลากรมีความตื่นตัวต่องานที่ทำ					
3. วัฒนธรรมองค์กรของท่าน มีความต้องการความสำเร็จ บนพื้นฐานของการส่งเสริมความรักและสัมพันธ์ภาพที่ดี					
4. วัฒนธรรมองค์กรของท่าน มีการทำงานที่มีเป้าหมาย ร่วมกันชัดเจน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบ มีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่า งานมีความหมายและมีความท้าทาย					
5. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม ได้ส่วนเสีย กับองค์กรซึ่งสามารถสร้างผลงานเชิงบวกแบบใหม่ได้ เมื่อทำสำเร็จ พนักงานของจะไม่คิดว่ามีหน้าที่ทำงานไปวัน วันเท่านั้น					
6. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบ ในงานและกำหนดผู้รับผิดชอบงานชัดเจนเพื่อให้องค์กร ประสบความสำเร็จ					
7. วัฒนธรรมองค์กรของท่านเป็นแบบสร้างสรรค์โดยเน้น เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน					
8. องค์กรของท่านมีการมุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพ ระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ					
9. ในขณะที่ปฏิบัติงานท่านสามารถลองผิดลองถูกได้เอง และ กล้าคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอยู่ตลอดเวลา ทำให้ทำงานมีความสุข					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์</b>					
10. บุคลากรที่อยู่ในองค์กรของท่าน มีความเป็นเลิศ ทางด้านวิชาการ บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ มาก มุ่งหาสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย โดยประยุกต์เอาความรู้เดิม และความรู้ใหม่มาพัฒนาในงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้					
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>					
1. ท่านมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นกับเพื่อนร่วมงาน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันและร่วมกันแก้ปัญหา เป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน					
2. ท่านมีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายตลอดจน ค่านิยมขององค์กร					
3. ท่านมีความเต็มใจใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน					
4. ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงาน และคงความเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่กับองค์กรตลอดไป					
5. ท่านมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดในองค์กร โดยเข้าไปมี ส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของ ตนเองอย่างเต็มที่					
6. ท่านมีความสุขในการทำงาน และทุ่มเทให้กับงาน และองค์กรเป็นพิเศษด้วยความเต็มใจ โดยไม่คำนึงถึงเวลา และกรอบภาระหน้าที่					
7. ท่านมีความจงรักภักดี ต่อองค์กรอย่างจริงจัง ชัดเจน					
8. ท่านมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงแสดงพฤติกรรมการเป็นเจ้าขององค์กร					
9. ท่านรู้สึกภูมิใจที่เลือกทำงานกับองค์กรนี้ถึงแม้ท่านจะมี โอกาสเลือกที่อื่น					
10. ท่านต้องการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้านต้นทุน ผลกำไร และชื่อเสียงเกียรติยศ					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม</b>					
1. ท่านมีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยอาศัยช่องทางต่างๆ เช่น การสื่อสาร พิธีกรรม แบบแผนประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม วิถีชีวิต					
2. ท่านมีการเรียนรู้แง่มุมต่าง ๆ ในงานพัฒนาซึ่งกันและกัน เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติกิจกรรม					
3. ท่านมีการประชุมกลุ่มย่อยหรือการประชุมกลุ่มเฉพาะ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดศักยภาพ และเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน					
4. ท่านและบุคลากรคนอื่น ๆ มีการศึกษาดูงานทัศนศึกษา เพื่อให้เกิดศักยภาพและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน					
5. ท่านและบุคลากรคนอื่น ๆ มีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การจัดเวที เพื่อให้เกิดศักยภาพและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน					
6. ท่านและบุคลากรคนอื่น ๆ มีการบันทึกข้อมูลเป็นกรณีศึกษา (Case study) ให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต					
7. ท่านและบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์การมุ่งมั่นและตั้งใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลาแล้วนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานในกลุ่มเดียวกันให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์การ					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม</b>					
8. ท่านและบุคลากรคนอื่น ๆ มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาแลกเปลี่ยนกันและเผยแพร่ทางเว็บไซต์ เช่น ข้อมูล, ข่าวสาร, รายงานการประชุมต่าง ข้อมูลของทุกแผนก ซึ่งสามารถนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่น ๆ ได้ โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว					
9. ท่านและบุคลากรคนอื่น ๆ แสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์และพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง					
10. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานของท่านขึ้น ทุกคนต่างเรียนรู้และช่วยกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุพร้อมทั้งมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ในการแก้ไขปัญหา					
<b>การสร้างทีมงาน</b>					
1. ท่านมีการทำกิจกรรมและกระตือรือร้นในงานร่วมกับทีมงานเป็นอย่างดีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์					
2. ท่านมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกับทีมงานเป็นอย่างดี					
3. ท่านมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ในขณะที่ปฏิบัติงานกับบุคลากรคนอื่น ๆ					
4. ท่านมีการรับผิดชอบต่อจุดหมายและเป้าประสงค์ของกลุ่มมากกว่าที่จะขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้นำเท่านั้น					
5. ท่านมีความสามัคคีไว้วางใจ ร่วมแรงร่วมใจเชื่อใจ เอาใจใส่ซึ่งกันและกันในองค์การ					
6. ท่านมีการยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและเคารพมติของกลุ่ม					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม</b>					
7. ท่านมีการสร้างความเข้าใจกับสมาชิกถึงภารกิจ และงานที่ทำพร้อมทั้งมีการระดมความคิดในการช่วยกัน วางแผนงาน					
8. ท่านมีการแลกเปลี่ยน สื่อสารรับฟัง และแบ่งปันข้อมูล กันอย่างถูกต้องชัดเจนในระหว่างที่งานหรือโครงการกำลัง ดำเนินไป เพื่อให้สมาชิกในทีมรู้ว่าจะทำอย่างไรต่อไป					
9. อปต. ของท่านมีหลักเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของ สมาชิกแต่ละคน หากมีคนไหนอยู่ต่ำกว่ามาตรฐานจะได้ ดำเนินการสับเปลี่ยนคนอื่นในทีมมาทำงานนั้นแทน เพื่อให้ สามารถดำเนินโครงการได้อย่างราบรื่น					
10. อปต. ของท่านมีการสร้างบรรยากาศทำงานที่ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด การทำงานเป็นแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย เน้นความเป็นพี่เป็นน้อง					
<b>ลักษณะงาน</b>					
1. งานที่ท่านปฏิบัติมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ไว้อย่างชัดเจน ขอบเขตของงานมีความเฉพาะเจาะจง บางโอกาสสามารถยืดหยุ่นได้					
2. งานที่ท่านปฏิบัติมีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจ ตรงกัน					
3. งานที่ท่านปฏิบัติไม่เคร่งครัดในการยึดระบบอาวุโส แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถ					
4. ลักษณะงานของท่าน ต้องอาศัยการประสานงาน และความร่วมมือจากหลายฝ่าย					
5. งานที่ท่านปฏิบัติมีการสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้ สมาชิกทุกคนรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ลักษณะงาน</b>					
6. งาน โครงการ ของท่านตรงกับทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ของผู้ปฏิบัติงาน					
7. งานที่ท่านปฏิบัติ มีการวางแผน ประชุม และติดตามผล การปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
8. งานที่ท่านปฏิบัติต้องอาศัยความกระตือรือร้น เรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ ลองผิด ลองถูก อย่างสม่ำเสมอเพื่อมาประยุกต์ ใช้ในการทำงาน					
9. ท่านมีผู้บังคับบัญชาคอยให้คำปรึกษา ชี้แนะและอำนวยความสะดวก ความสะดวกอยู่เสมอ					
10. ท่านนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ร่วมกับ งานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ					
<b>ผลการปฏิบัติงาน</b>					
1. เมื่อผลการประเมินผลการปฏิบัติงานออกมามีจะทำให้ ท่านมีความน่าเชื่อถือในองค์กรและจะทำให้ได้มีขวัญ และกำลังใจในการทำงานเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงาน ดียิ่งขึ้น					
2. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้ท่าน ทราบเสมอและทำให้ได้รู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร และจุดเด่นจุดด้อยทราบจุดบกพร่อง ควรจะต้องปรับปรุง					
3. ผลประเมินการปฏิบัติงานมีการกำหนดวิธีการฝึกอบรม พนักงานเจ้าหน้าที่ให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความ ต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละประเภท แต่ละ หน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ของท่านเสมอ					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ผลการปฏิบัติงาน					
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านเกิดแรงจูงใจ ในการทำงานเพื่อจะได้รางวัลตอบแทนเมื่อมีผลงาน ตามมาตรฐานขององค์การ					
5. ท่านเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อที่จะให้เกิด ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เนื่องจาก ผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าพนักงานผู้นั้นพร้อมที่จะ ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้นหรือไม่					
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ท่านถือว่าเป็น เครื่องมือรักษาความเป็นธรรมภายใน เช่น การพิจารณา ความดีความชอบ					
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ท่านถือว่าเป็น เครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกัน อย่างเท่าเทียม					
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ท่านได้ทราบถึง ความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/ หรือเพื่อนร่วมงาน					
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยวิเคราะห์ปัญหาของ องค์การในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนด ความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ ความสามารถ ทักษะ ของท่าน และบุคลากรคนอื่น ๆ					
10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องจูงใจให้ท่าน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธี ที่ไม่ถูกต้อง แต่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความกังวลใจ					



ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

(นางสาวปองขวัญ จงไพจิตรสกุล)

ผู้วิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

### เรื่อง การวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

#### คำชี้แจง:

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน เป็นแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interviews) ซึ่งการตอบแบบสัมภาษณ์ของท่านจะมีคุณค่าต่อการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นอย่างมาก อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม

#### 2. แบบสัมภาษณ์มีดังนี้

2.1 คำถามแบบปลายเปิด เป็นคำถามเกี่ยวกับ ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของพลังอำนาจ 7 ตัวแปร ว่าแต่ละตัวแปรเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์หรือมีผลอย่างไรบ้างกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ การปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีทั้ง 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรด้านการบังคับบัญชา 2) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ 3) ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร 4) ตัวแปรด้านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม 5) ตัวแปรด้านการสร้างทีมงาน 6) ตัวแปรด้านลักษณะงาน 7) ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน

2.2 ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนอกเหนือจากตัวแปรทั้ง 7 ตัวที่จะเป็นปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วคิดว่ามีตัวแปรอื่นเพิ่มหรือไม่ อย่างไร หรือมีข้อเสนอแนะอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเพิ่มหรือไม่อย่างไร

จึงขอความอนุเคราะห์ท่านตอบตามความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้ผู้ศึกษาจะเก็บไว้เป็นความลับ จึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการทำงานของท่าน

(นางสาวปองขวัญ จงไพจิตรสกุล)

นิติศาสตรบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

### แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

#### การวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ชื่อ.....สกุล.....อายุ.....ตำแหน่ง.....

1. ปัจจัยที่เสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล 7 ตัว ดังต่อไปนี้ มีความสัมพันธ์อย่างไรบ้างกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

##### 1.1 ตัวแปรด้านการบังคับบัญชา ข้อคำถาม เช่น

1.1.1 ผู้บังคับบัญชาคอยให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของท่านเช่นเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ อย่างไรบ้าง

1.1.2 ผู้บังคับบัญชาคอยเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ทำให้ท่านเกิดแรงจูงใจและมุ่งมั่นพยายามในการปฏิบัติงานอย่างไร

1.1.3 ผู้บังคับบัญชามีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและความคิดเห็นกันกับท่านอย่างไร

1.1.4 ผู้บังคับบัญชาของท่านนั้นมีความสามารถในการนำและทำงานเป็นทีม และมีการมอบอำนาจการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการอย่างไร

1.1.5 ท่านคิดว่าตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์อย่างไรบ้างกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

##### 1.2 ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ข้อคำถามเช่น

1.2.1 วัฒนธรรมองค์กรของท่านเป็นแบบสร้างสรรค์โดยเน้นเป้าหมายการทำงาน อยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงานหรือไม่ อย่างไร

1.2.2 มีการเน้นความสามารถของบุคลากรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและมุ่งหาสิ่งใหม่ ๆ โดยประยุกต์เอาความรู้เดิมและความรู้ใหม่มาพัฒนาในงานหรือไม่ อย่างไร

1.2.3 เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันอย่างไรบ้าง

1.2.4 มีการสื่อสารในการทำงานร่วมกันอย่างไรบ้างเพื่อที่จะได้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2.5 ท่านคิดว่าตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์อย่างไรบ้างกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

### 1.3 ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร ข้อคำถามเช่น

1.3.1 ในองค์กรของท่านมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของพนักงานและช่วยเหลือเกื้อกูลกันและร่วมกันแก้ปัญหาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างไรบ้าง

1.3.2 ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานและคงความเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่กับองค์กรตลอดไปหรือไม่ อย่างไร

1.3.3 ท่านมีความสุขในการทำงาน ภูมิใจและทุ่มเทเสียสละให้กับงานในองค์กรเป็นพิเศษด้วยความเต็มใจ โดยไม่คำนึงถึงเวลา และกรอบภาระหน้าที่ หรือไม่เพราะอะไร

1.3.4 ท่านมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือไม่ และมีหลักปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่เป็นเจ้าขององค์กรอย่างไร

1.3.5 ท่านคิดว่าตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์อย่างไรบ้างกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

### 1.4 ตัวแปรด้านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ข้อคำถามเช่น

1.4.1 มีการเรียนรู้แง่มุมต่าง ๆ ในงานพัฒนาซึ่งกันและมีการถ่ายทอดความรู้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร พิธีกรรม แบบแผนประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม วิถีชีวิตอย่างไรบ้าง

1.4.2 มีการประชุมกลุ่มย่อย การประชุมกลุ่มเฉพาะ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดศักยภาพและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

1.4.3 มีการศึกษาดูงาน ทักษะศึกษา เพื่อให้เกิดศักยภาพและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

1.4.4 มีการมุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและนำข้อมูลมาแลกเปลี่ยนกันแล้วนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานในกลุ่มเดียวกันให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้นเพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์กรหรือไม่ อย่างไรบ้าง

1.4.5 ท่านคิดว่าตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์อย่างไรบ้างกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

### 1.5 ตัวแปรด้านการสร้างทีมงาน ข้อคำถามเช่น

1.5.1 องค์กรมีการทำกิจกรรมอะไรบ้างเพื่อให้ท่านและเพื่อนร่วมงานเกิดความสามัคคีไว้วางใจ ร่วมแรงร่วมใจเชื่อใจ เอาใจใส่ซึ่งกันและกันในองค์กร

1.5.2 มีการสร้างความเข้าใจกับสมาชิกถึงภารกิจและงานที่ทำพร้อมทั้งมีการระดมความคิดในการช่วยกันวางแผนงานหรือไม่อย่างไร

1.5.3 มีการแลกเปลี่ยน สื่อสารรับฟัง และแบ่งปันข้อมูลกันอย่างถูกต้องชัดเจน ในระหว่างทีมงานหรือโครงการกำลังดำเนิน ไป เพื่อให้สมาชิกในทีมรู้เป้าหมายของการปฏิบัติงาน อย่างไร

1.5.4 มีการสร้างบรรยากาศทำงานที่ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด เพื่อให้การทำงานเป็น แบบถ้อยทีถ้อยอาศัย เน้นความเป็นที่ เป็นน้อมมีผลในการติดต่อสื่อสารการประสานงาน ซึ่งเป็นหัวใจ หลักในการสร้างทีมงานที่ดีอย่างไรบ้าง

1.5.5 ท่านคิดว่าตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์อย่างไรบ้างกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

#### 1.6 ตัวแปรด้านลักษณะงาน ข้อคำถามเช่น

1.6.1 ในองค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์การ ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนหรือไม่อย่างไร

1.6.2 ในการปฏิบัติงานของท่านนั้นไม่เคร่งครัดในการยึดระบบอาวุโสแต่เปิดโอกาส ให้ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถหรือไม่ อย่างไร

1.6.3 งาน โครงการ กิจกรรมที่ทำตรงกับทักษะ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร

1.6.4 งานที่ปฏิบัติมีการสื่อสารเป็นแบบเปิดมีการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ร่วมกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอได้อย่างทั่วถึงเพื่อให้สมาชิกทุกคนรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร

1.6.5 ท่านคิดว่าตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์อย่างไรบ้างกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

#### 1.7 ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน ข้อคำถามเช่น

1.7.1 เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบหรือไม่และ ท่านนำผลนั้นมาปรับปรุงในการปฏิบัติงานของท่านอย่างไร

1.7.2 องค์กรของท่านมีรางวัลตอบแทนเมื่อมีผลงานตามมาตรฐานขององค์กร แก่พนักงานหรือไม่และถ้ามีท่านเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด อย่างไร

1.7.3 ท่านมีแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อที่จะให้ผลของการปฏิบัติงาน ออกมาอยู่ในระดับดี

1.7.4 ท่านคิดว่าผลของการประเมินการปฏิบัติงานมีบทบาทหรือผลกระทบอย่างไร บ้าง

1.7.5 ท่านคิดว่าตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์อย่างไรบ้างกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

2. ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์ของการบริหารส่วนตำบลนอกเหนือจากตัวแปรทั้ง 7 ตัว ที่จะป็นปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจ  
พลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบลแล้ว คิดว่าน่ามีตัวแปรอื่นเพิ่ม  
หรือไม่ อย่างไรหรือท่านมีข้อเสนอแนะอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจพลังอำนาจ  
ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์ของการบริหารส่วนตำบลเพิ่มหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ภาคผนวก ข**

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความคุณภาพเครื่องมือ

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ประภาส ปิ่นตอกแต่ง อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ บุญพิเศษ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐนัตรานนท์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์  
และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4. รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ เดียววิเศษ รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
5. ดร.ณัฐภัทร ธีรารังค์กุล อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาคผนวก ค  
รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

## รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- องค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่
  - 1.1 ดร.อุบล ะไวทย์ณะวิชัย ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 1.2 นายมงคลวิทย์ วังผาสูก ตำแหน่ง นิติกร
- องค์กรบริหารส่วนตำบลแม่ทา อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่
  - 2.1 นายนิธาน ปราบอมิตร ตำแหน่ง รองปลัด (รักษาการปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล)
  - 2.2 นางวรรณมา พรหมนันทา ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานปลัด
- องค์กรบริหารส่วนตำบลห้วยม้อ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย
  - 3.1 จำเอกสมเกียรติ พิณจอักษร ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 3.2 นายยุทธจักร สมสมัย ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
- องค์กรบริหารส่วนตำบลนาเกลือ อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน
  - 4.1 นายรัฐพล ไผตรีสมสกุล ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 4.2 นางอุบลพรรณ วัฒนศิริ ตำแหน่ง รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
- องค์กรบริหารส่วนตำบลสัน อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน
  - 5.1 นายชูชาติ บัติปิ่น ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 5.2 นางบุศราภรณ์ สมบัติปิ่น ตำแหน่ง รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
- องค์กรบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน
  - 6.1 นางสาวผานิต คำหอม ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 6.2 นายณรงค์เดช อัมพร ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานปลัด
- องค์กรบริหารส่วนตำบลทุ่งยาว อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน
  - 7.1 นายประพันธ์ หวังหวยทิพย์ ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 7.2 นายเมืองเริง คำหอม ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานปลัด

8. องค์การบริหารส่วนตำบลร้องวัวแดง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
  - 8.1 นายอาคม วิสวโกลา ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 8.2 นางสาวพัชรินทร์ สุวรรณชมพู ตำแหน่ง ผู้ช่วยนักวิชาการประชาสัมพันธ์
  
9. องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย
  - 9.1 นายเผ่าพันธุ์ชิน ธรรมบัณฑิต ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 9.2 นายนพเดช ใจคำมา ตำแหน่ง นิติกร
  
10. องค์การบริหารส่วนตำบลแม่พริก อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย
  - 10.1 นายศักดิ์ชัย เป็งคำ ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 10.2 นายพีรยุทธ ท้าวคำ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

ภาคผนวก ง

บรรยากาศการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ















