



ศึกษาพฤติกรรมที่ตัดสินใจส่งการของผู้บริหารท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงาน
ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

นายที เวชพรสุต

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชา รัฐศาสตรบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๕๑

ศึกษาผลกระทบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงาน
ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร



นาที อินทรสุต

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๑

B 18917

**THE IMPACT ON THE WORK OF THE OFFICERS FOR THE
DECISION OF ADMINISTRATION : A CASE STYDY OF
TAMBOL ADMINISTRATION ORGANZATION
KAMPHAENGPHET PROVINCE**

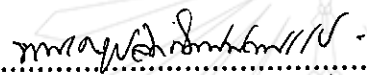
NATEE INTHARASOOT

**A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS
DEPARTMENT OF GOVERNMENT
GRADUATE SCHOOL
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY**

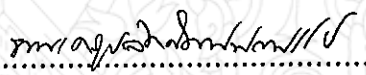
B.E. 2550 (2007)

หัวข้อสารนิพนธ์ : ศึกษาผลกระทบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารท้องถิ่นที่มีต่อการ
ปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร
ชื่อนักศึกษา : นาทิ อินทรสุด
สาขาวิชา : รัฐศาสตร์การปกครอง
อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปาจริย์ ผลประเสริฐ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ลุกิจ ชัยมุสิก

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต



..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(พระครูปลัดสัมพิพัฒน์วิริยาจารย์)


คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(พระครูปลัดสัมพิพัฒน์วิริยาจารย์)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปาจริย์ ผลประเสริฐ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ลุกิจ ชัยมุสิก)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศรัณย์ วงศ์คำจันทร์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ระมัด โขชัย)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Thematic Title : The Impact on the Work of the Officers from the Decision of
Administration Organization : A Case Study of Tambol
Administration Organization, Kamphaengphet Province

Student's Name : Natee Intharasoot

Department : Government

Advisor : Asst. Prof. Dr. Pajaree Polprasert

Co-Advisor : Asst. Emeritus Prof. Dr. Sukit Chaimusik

Accepted by the Graduate School, Mahamakut Buddhist University in Partial
Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree.

P. Sampipattanaviriyajarn
..... Dean of Graduate School
(Phrakhrupaladsampipattanaviriyajarn)

Thematic Committee

P. Sampipattanaviriyajarn
..... Chairman
(Phrakhrupaladsampipattanaviriyajarn)

Pajaree
..... Advisor
(Asst. Prof. Dr. Pajaree Polprasert)

S. Chaimusik
..... Co-Advisor
(Asst. Emeritus Prof. Dr. Sukit Chaimusik)

Saran W
..... Member
(Assoc. Prof. Dr. Saran Wongkhamchantra)

R. Chochai
..... Member
(Assoc. Prof. Dr. Ramud Chochai)

หัวข้อสารนิพนธ์ : ศึกษาผลกระทบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารท้องถิ่นที่มีต่อการ
ปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร
ชื่อนักศึกษา : นาทิ อินทรชุต
สาขาวิชา : รัฐศาสตร์การปกครอง
อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาจรีย์ ผลประเสริฐ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ศุภกิจ ชัยมุสิก
ปีการศึกษา : 2550

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาวิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร 2) เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร เป็นผู้บริหาร จำนวน 65 คน เป็นพนักงาน จำนวน 291 คน ซึ่งใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการกำหนดสัดส่วนของจำนวนประชากร และนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า 1) ด้านนโยบายและแผน ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการนั้น ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ 2) ด้านบุคลากร ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการนั้น ไม่เป็นไปทิศทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แล้วผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการนำไปปฏิบัติ ส่วนพนักงาน มีความเห็นที่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ด้านงานธุรการ ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการนั้น ใกล้เคียงกัน คือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ แล้วผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ส่วนพนักงาน มีความเห็นที่ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจและสนับสนุนเต็มที่แล้วผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ 4) ด้านงานการเงินและบัญชี ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการนั้น เป็นไปทิศทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา 5)

ด้านงานพัสดุ ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการนั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหาโดยภาพรวมของการตัดสินใจสั่งการที่พบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ นอกจากนี้ยังรวมถึงคุณภาพของข้อมูลและข่าวสารเหล่านั้นในเรื่องของความเชื่อถือได้ด้วย 2) การไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการตัดสินใจสั่งการ เพราะมีความจำเป็นรีบด่วน จึงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะวิเคราะห์ข้อเท็จจริงได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน จำต้องตัดสินใจสั่งการทันที 3) การขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคน จำต้องตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่ตนเองไม่มีความรู้หรือไม่มีประสบการณ์ในเรื่องเหล่านั้นมาก่อน จึงทำให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปในลักษณะการเดาเดามากกว่าใช้เหตุผล 4) ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารงานอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้น การทราบลักษณะนิสัยของผู้ร่วมงานช่วยให้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งทำให้การตัดสินใจสั่งการนั้นเกิดความเสียหายขึ้นได้

ผลกระทบโดยภาพรวมของการตัดสินใจสั่งการที่พบในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน คุณภาพและความสำเร็จของงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ระบบการทำงาน ระเบียบและข้อบังคับ ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน นโยบายและทิศทางการบริหารงาน การประเมินผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนทัศนคติมาเป็นการอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่พนักงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนการใช้กลยุทธ์ในการจูงใจต่างๆ ให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร และลักษณะอันไม่พึงประสงค์ไปสู่พฤติกรรมขยันขันแข็ง ท้วมเทแรงกายและใจให้แก่องค์การ การตัดสินใจจะต้องรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

**Thematic Title : The Impact on the Work of the Officers from the Decision
of Administration : A case Study of Tambol Administration
Organization Kamphaengphet Province.**

Student's Name : Natee Intharasoot

Department : Government

Advisor : Asst. Prof. Dr. Pajaree Polprasert

Co – Advisor : Asst. Emeritus Dr. Sukit Chaimusik

Academic Year : B.E 2550 (2007)

ABSTRACT

The purposes of this thematic paper were 1) to study the method of sub-district administrators' decision of sub-district administration organization in Kamphaengphet, 2) to study the problems and the impacts of sub-district administrators' decision of sub-district administration organization in Kamphaeng Phet.

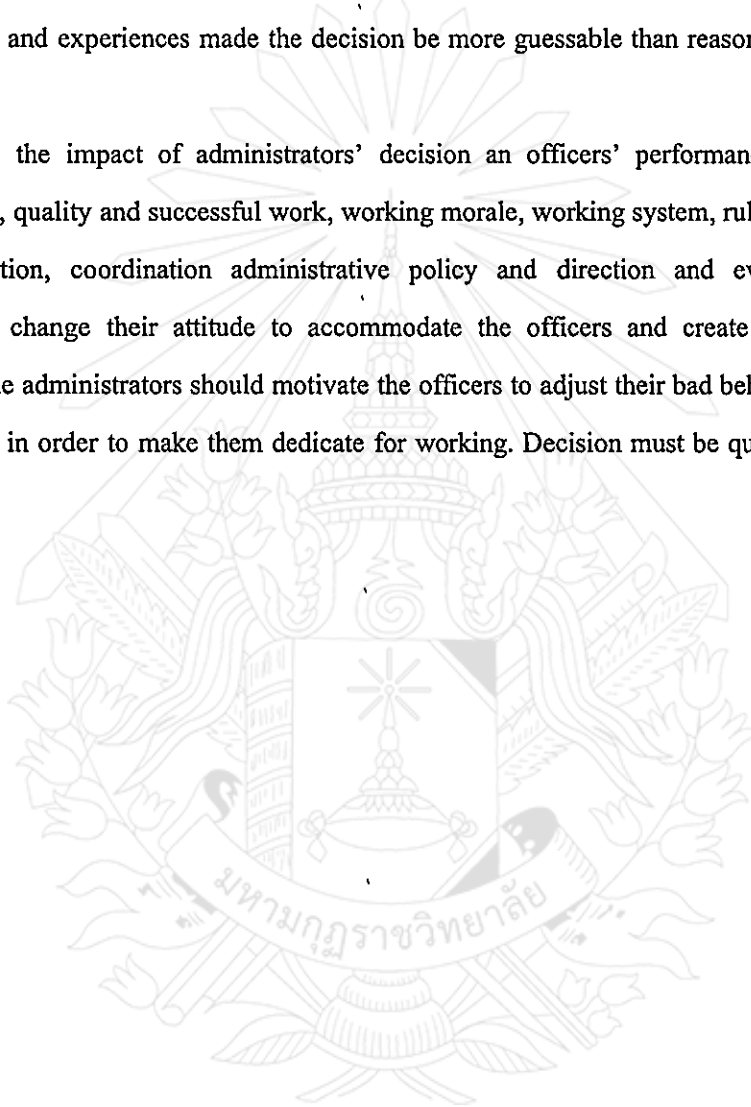
Population and the samples consisted of 65 sub-district administrators and 291 sub-district administration organization officers. The research instruments was questionnaire. The statistical methods used in data analysis was frequency and percentage.

The finding were as follows : 1) For policy and planning aspect, both sub-district administration and officers agreed that administrators let the sub-alpine participate in decision and administrators performed with each other. 2) For personnel works aspect, administrators agreed that administrators let the sub-alpine participate in decision and then the administrators decided what to don but the officers agreed that after the administrators got the data from sub-alpines, the administrators only decided by themselves. 3) For general affair aspect, sub-district administrators and officers had similar opinions, administrators let the sub alpines participate in decisions and then the administrators decided what to do and the officers agreed that the administrators let the sub alpines participate in decisions and supported their decisions and then the administrators performed with the result of decision. 4) For financial and accounting, both sub district administrators and officers agreed that after the administrators got the data from sub

alpines, the administrators only decided by themselves. 5) For material aspect, both sub district administrators and officers agreed that after the administrators got the data from sub alpines, the administrators only decided by themselves.

As a whole, the problems of administrators' decision were 1) locking of information for decision and the quality of information could not be trust , 2) Inadequate time for decision, 3) Locking of leaders knowledge and experiences made the decision be more guessable than reasonable , 4) officers' habits

As a whole, the impact of administrators' decision an officers' performances were working participation, quality and successful work, working morale, working system, rules reliant working communication, coordination administrative policy and direction and evaluation. Administrators must change their attitude to accommodate the officers and create working morales Moreover, the administrators should motivate the officers to adjust their bad behaviors to be diligent behaviors in order to make them dedicate for working. Decision must be quick, right and useful.



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้ เป็นการศึกษาผลกระทบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศาสน ศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

สารนิพนธ์นี้ จะสำเร็จลงไม่ได้ หากไม่ได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาจรีย์ ผลประเสริฐ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นที่ปรึกษา พร้อมทั้งให้ความรู้ ให้คำแนะนำให้คำปรึกษา และได้กรุณาตรวจแก้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ในโอกาสเดียวกัน ขอขอบพระคุณท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกิจ ชัยมุสิก ที่ปรึกษาร่วม ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำงานวิจัยนี้ เสร็จสมบูรณ์ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ คณะอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร ที่ให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกด้านการศึกษาจนเป็นผลสำเร็จ

ขอขอบคุณ นายกองค้การบริหารส่วนตำบล และ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือกรอกแบบสอบถามและให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ เพื่อใช้ในการศึกษารั้งนี้

ท้ายสุดนี้ คุณความดีและกุศลที่พึงบังเกิดมี จากนิพนธ์เล่มนี้ เป็นผลมาจากความเมตตา กรุณา ของบิดา มารดา และผู้บังคับบัญชาผู้ให้โอกาสในการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รวมทั้งทุกคนที่มีส่วนร่วมที่ช่วยเหลือสนับสนุนตาม โอกาส และลักษณะของกิจกรรมในการช่วยเหลือในทุกด้าน ขออานิสงส์อันเกิดจากคุณประโยชน์ของสารนิพนธ์นี้ จงบังเกิดแก่ผู้มีพระคุณต่อผู้วิจัย หากมีข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในส่วนใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และจะขอปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

นายนาที อินทรสูต
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน	9
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจจัดการ	11
2.3 องค์การบริหารส่วนตำบลและอำนาจหน้าที่	34
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	53

	๗
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	54
3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
3.3 การทดสอบเครื่องมือ	58
3.4 การเก็บและรวบรวมข้อมูล	59
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	59
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	60
4.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล และข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล	60
4.2 วิเคราะห์ข้อมูลวิธีการตัดสินใจสั่งการ และปัญหาในการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร	64
4.3 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร	78
4.4 วิเคราะห์ข้อมูลวิธีการตัดสินใจสั่งการและผลกระทบของการตัดสินใจ สั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร	80
บทที่ 5 บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	92
5.1 สรุปผลการวิจัย	93
5.2 อภิปรายผล	96
5.3 ข้อเสนอแนะ	104
บรรณานุกรม	106

ภาคผนวก	109
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	110
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	113
ภาคผนวก ค การคำนวณและแปลผลค่า IOC	119
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูล	128
ภาคผนวก จ แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล	130
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามสำหรับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	145
ประวัติผู้วิจัย	151



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร	55
ตารางที่ 2 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร	56
ตารางที่ 3 แสดงสถานภาพทางเพศของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร	60
ตารางที่ 4 แสดงช่วงอายุของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร	61
ตารางที่ 5 แสดงระดับการศึกษาของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร	61
ตารางที่ 6 แสดงระยะการดำรงตำแหน่งบริหารของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร	62
ตารางที่ 7 แสดงขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร	62
ตารางที่ 8 แสดงงบประมาณในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร	62
ตารางที่ 9 แสดงจำนวนหมู่บ้านที่อยู่ในเขตความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วน ตำบล จังหวัดกำแพงเพชร	63
ตารางที่ 10 แสดงจำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในความรับผิดชอบ องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร	63
ตารางที่ 11 แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล ด้านนโยบายและแผน	64
ตารางที่ 12 แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล ด้านบุคลากร	66
ตารางที่ 13 แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล ด้านงานธุรการ	69

ตารางที่ 14	แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล ด้านงานการเงินและบัญชี	72
ตารางที่ 15	แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล ด้านงานพัสดุ	74
ตารางที่ 16	แสดงสถานภาพทางเพศของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร	77
ตารางที่ 17	แสดงช่วงอายุของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร	77
ตารางที่ 18	แสดงระดับการศึกษาของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร	78
ตารางที่ 19	แสดงระดับเงินเดือนของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร	78
ตารางที่ 20	แสดงส่วนราชการที่ตั้งกักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร	79
ตารางที่ 21	แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร ในค่านโยบายและแผน	79
ตารางที่ 22	แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร ในค่านบุคลากร	81
ตารางที่ 23	แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร ในค่านงานธุรการ	85
ตารางที่ 24	แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร ในค่านงานการเงินและบัญชี	85
ตารางที่ 25	แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร ในค่านงานพัสดุ	87

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	11
แผนภูมิที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	15
แผนภูมิที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	22
แผนภูมิที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามภูมิลำเนา	24
แผนภูมิที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอาชีพ	25
แผนภูมิที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้	42
แผนภูมิที่ 7 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้	42
แผนภูมิที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้	53



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐที่มีการปกครองโดยการยึดถือตัวบทกฎหมายเป็นสำคัญในการปกครองมิใช่ยึดถือตัวบุคคลมาเป็นผู้ปกครองที่เรียกว่า นิติรัฐนอกจากจะต้องคำนึงถึงสิทธิและเสรีภาพของประชาชนแล้วยังต้องควบคุมการใช้อำนาจของฝ่ายบริหารหรือเจ้าหน้าที่ด้วยเพื่อให้สามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการที่จะใช้การตัดสินใจสั่งการในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจสั่งการทั่วไปหรือการตัดสินใจสั่งการที่มีข้อจำกัดก็ตามจึงควรที่จะมีระบบควบคุมการใช้การตัดสินใจสั่งการเหล่านี้ด้วยในกิจกรรมของรัฐทุกประเภทที่มีกฎหมายหรือพระราชบัญญัติให้อำนาจรัฐไว้โดยมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ขององค์กรที่จะควบคุมการใช้อำนาจฝ่ายบริหารไว้อย่างชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อนกันจึงถือได้ว่าเป็นการสร้างดุลยภาพให้เกิดขึ้นกับกลไกการทำงานทั้งในฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายตรวจสอบการใช้อำนาจเพื่อที่จะให้การจับบริการสาธารณะและการให้บริการกับประชาชนมีประสิทธิภาพและไม่ใช่อำนาจเหล่านั้นจนเกินขอบเขตอำเภอใจ ไร้ชั้นตอน จนนำไปสู่การเหลิงอำนาจ และยากที่จะควบคุมได้

การบริหารหน่วยงานหรือองค์กรในแต่ละระดับ ที่จำเป็นในการนำกิจกรรมที่ต้องนำเอาทรัพยากรทางด้านการบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้รับการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่จากส่วนกลางให้แก่ส่วนท้องถิ่น ภายใต้วิสัยทัศน์ของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ ที่ต้องการให้องค์กรท้องถิ่นและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของรัฐและการกระจายอำนาจทางการบริหารงานเป็นกระบวนการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนและเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารงาน ซึ่งได้ การกระจายอำนาจการบริหารงานโดยจำแนกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ การแบ่งอำนาจ (deconcentration) การมอบอำนาจ (delegation) และการถ่ายโอนอำนาจ(devolution)¹ ซึ่งบุคคลสำคัญที่มีส่วนทำให้การบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น และประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหาร

¹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,

องค์กรทุกระดับ² ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย และเป็นผู้อำนวยการให้งานต่างๆดำเนินไปสู่เป้าหมายตามภารกิจในการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล การบริหารหน่วยงานหรือองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ ย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร จึงกล่าวได้ว่า การตัดสินใจสั่งการ เป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร³ การตัดสินใจสั่งการที่ดีนั้น มีหลักการที่เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ 3 ประการอันได้แก่ (1) การรู้ปัญหาอย่างแน่ชัด (2) การที่มีข้อมูลเพียงพอ และ(3)การที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหน่วยงาน โดยเฉพาะการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน และการควบคุมงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการทุกเรื่อง โดยถือว่า การตัดสินใจสั่งการ เป็นเรื่องที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อการบริหารอย่างยิ่ง หากผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลตัดสินใจสั่งการผิดพลาดย่อมหมายถึงความล้มเหลวขององค์กรหรือหน่วยงานนั่นเอง⁴

ในการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลต้องปฏิบัติตามการบริหารงานตามขอบข่าย และแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับงานการบริหารงาน 5 ด้าน คือ การบริหารงานด้านนโยบายและแผนการบริหารงานด้านงานบุคคลากร การบริหารด้านงานธุรการการบริหารงานด้านงานเงินและบัญชี และการบริหารงานด้านงานพัสดุ ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการภายในหน่วยงานซึ่งการบริหารงานทุกขั้นตอน ต้องมีการตัดสินใจร่วมด้วยเสมอ และไม่ว่าผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนการบริหารใดก็ตาม ก็ต้องเกี่ยวข้องกับการเลือกวิธีปฏิบัติจากทางเลือกต่าง ๆ อยู่เสมอ การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ในการบริหารองค์กรที่จะมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร นอกจากนี้

² สมยศ นาวิการ, **การบริหาร** ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2525), หน้า 57.

³ นพพงษ์ บุญจิตราคูล, **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา**, ม.ป.ท., 2534, หน้า 21.

⁴ กิติมา ปรีดีดิลก, **การเงินโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2523), หน้า 113-114.

⁵ **พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542**

⁶ ไพศาล มะระระฤกษ์วรรณ และคนอื่นๆ, **การจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : แมคกรอฮิล, 2539), หน้า 8-9.

⁷ สุรพล บัวพิมพ์, **การวิจัยปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา** : (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539), หน้า 77.

การตัดสินใจคือหัวใจของการบริหารซึ่งมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไปทุกระดับขององค์กร แสดงให้เห็นว่างานการตัดสินใจเป็นงานที่กระจายอยู่ทั่วทุกองค์การบริหารเป็นกิจกรรมพื้นฐานของการบริหารทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจและตัดสินใจทำอะไรดังนั้นการที่จะให้ การบริหารงานมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งมีความสำคัญที่จะช่วยให้เลือกแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารงาน ได้ในบทบาทของผู้บริหารซึ่งแต่ละคนอาจใช้รูปแบบการตัดสินใจที่แตกต่างกันในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ส่วนองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชรเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ซึ่งการกระจายอำนาจโดยการถ่ายโอนภารกิจมาให้้องค์การบริหารส่วนตำบลที่ยังไม่มีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านของวัสดุอุปกรณ์ จำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ประกอบกับในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเกิดปัญหาความขัดแย้งในคณะผู้บริหาร สมาชิกสภา และเจ้าหน้าที่ ในเรื่องของการบริหารงาน การสั่งการ และผลประโยชน์ตอบแทน จึงทำให้ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

จากความสำคัญดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จึงเป็นมูลเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยได้ตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ว่ามีส่วนสำคัญต่อการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชรเพราะว่า การตัดสินใจสั่งการ มีส่วนสำคัญต่อการบริหารงานที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งในการบริหารงานนั้นย่อมมีปัญหาและส่งผลกระทบต่อในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาวะสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นในปัจจุบัน การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวและส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาค้นคว้า เพื่อจะได้ทราบว่าในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชร นั้นมีรูปแบบและลักษณะการตัดสินใจสั่งการอย่างไร พบปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อในการบริหารงานอย่างไรซึ่งผู้วิจัยจะได้นำผลการศึกษามาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานในหน้าที่ราชการที่ตนรับผิดชอบให้ดีขึ้น ตลอดจนจะได้นำผลการวิจัยที่ได้เสนอต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป เพื่อนำผลของการวิจัยใช้เป็นฐานข้อมูลสารสนเทศในการพิจารณาวางแผนพัฒนางาน พัฒนาผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและแก้ไขปัญหาในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพต่อส่วนรวมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาวิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชร

1.2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชร

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ได้แก่ การตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชรทั้ง 5 ด้าน^๑ คือ

1. การบริหารงานด้านนโยบายและแผนงาน
2. การบริหารงานด้านบุคลากร
3. การบริหารงานด้านงานธุรการ
4. การบริหารงานด้านงานการเงินและบัญชี
5. การบริหารงานงานพัสดุ

1.3.1 ขอบเขตด้านประชากร

ได้แก่ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

ได้แก่ รูปแบบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลโดยกำหนดจากความต่อเนื่องของพฤติกรรมการตัดสินใจ จากทฤษฎีของ สุรพล บัวพิมพ์^๒ เสนอรูปแบบการตัดสินใจสั่งการและการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว

รูปแบบที่ 2 ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจาก ผู้ได้บังคับบัญชา

^๑พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542.

^๒สุรพล บัวพิมพ์, การชี้ชัดปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา, (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539), หน้า 8-9.

รูปแบบที่ 3 ให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคนแล้วผู้บริหาร ตัดสินใจ

รูปแบบที่ 4 ให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจ

รูปแบบที่ 5 ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหารจะ รับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทำให้ทราบถึงวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร

1.4.2 ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบลในการบริหารงานทั้ง 5 ด้านขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

1.4.3 ทำให้ทราบถึงผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบลที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

1.4.4 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงานซึ่งนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ส่ง เสริมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจสั่งการในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

1.4.5 สามารถนำผลการวิจัยนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชร ให้มีประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

องค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง หน่วยงานท้องถิ่นที่รัฐบาลกระจายอำนาจให้คนใน ท้องถิ่นบริหารงานเพื่อแก้ไขปัญหา พัฒนาและให้บริการแก่คนในท้องถิ่น

ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนหรือจาก การเสนอชื่อของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล แต่งตั้งเป็นเป็นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล คือ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล

ผู้บริหารท้องถิ่น หมายถึง ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งได้แก่ นายกองค์การ บริหารส่วนตำบล

พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล
จังหวัดกำแพงเพชรทั้งที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

งานบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง งานการบริหารงานทั้ง 5 ด้านของ
องค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่

1. นโยบายและแผนงาน หมายถึง แนวทางที่ผู้บริหารได้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนว
การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลและแผนงานหรือกิจกรรมที่จะกระทำให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ของผู้บริหาร

2. งานบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ
บริหารส่วนตำบลเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลให้เกิดประโยชน์
สูงสุดประกอบด้วยงานหลักคือการสรรหาและคัดเลือกการธำรงรักษาการพัฒนาและการให้บุคคล
การพ้นออกจากงาน

3. งานธุรการ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้งาน
ต่าง ๆ ภายในองค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการไปด้วยดีประกอบด้วยงานหลักคืองานสารบรรณ
งานรับและส่งหนังสือ การโต้ตอบการเก็บรักษาเอกสารจนถึงการทำลายเอกสาร

4. งานการเงินและบัญชี หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ที่ช่วย
สนับสนุนให้งานต่าง ๆ ภายในองค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการไปด้วยดีประกอบด้วยงานหลัก
คืองานการรับและจ่ายเงินการตรวจสอบงบประมาณการจัดทำเอกสารการเบิกจ่าย

5. งานพัสดุ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้งานต่าง ๆ
ภายในองค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการไปด้วยดีประกอบด้วยงานหลัก คืองานจัดซื้อจัดหาพัสดุ
ครุภัณฑ์การควบคุมพัสดุ การตรวจสอบพัสดุประจำปีตลอดจนการจำหน่ายพัสดุ

การตัดสินใจสั่งการ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทางและสั่งการให้มีการปฏิบัติ
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

วิธีการตัดสินใจสั่งการ หมายถึง แบบของการตัดสินใจสั่งการที่ใช้ในงานการบริหารงาน
องค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ สุรพล บัวพิมพ์ โดยใช้วิธีการ
ตัดสินใจ 5 แบบ ได้แก่

1. ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว
2. ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา
3. ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา
ปัญหาเป็นกลุ่ม
4. ให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจ

5. ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหาร จะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วน ตำบล ในการบริหารงาน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ นโยบายและแผนงาน งานบุคลากร งานธุรการ งาน การเงินและบัญชี และงานพัสดุ

ผลกระทบ หมายถึง ผลของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร เพื่อใช้เป็นแนวคิดในการศึกษา ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบ POSDCoRB

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบ PAPODCoRB

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบ DEPOCICE

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ

2.2.1 ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

2.2.2 ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ

2.2.3 ระดับของการตัดสินใจสั่งการ

2.2.4 กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

2.2.5 วิธีการตัดสินใจสั่งการ

2.2.6 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ

2.2.7 ลักษณะการตัดสินใจสั่งการที่ดี

2.2.8 ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการ

2.2.9 อุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ

2.2.10 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4 องค์การบริหารส่วนตำบลและอำนาจหน้าที่

2.5 สรุปกรอบแนวคิด

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน

เมื่อผู้บริหารมีหน้าที่ใช้ทรัพยากรการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล กิจกรรมการบริหารนั้นเป็นกิจกรรมกลุ่ม จึงจำเป็นต้องอาศัย กระบวนการบริหารมาเป็นแนวทางในการบริหารงานอย่างมีระบบซึ่งจะช่วยให้การทำงานสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่ง ได้มีทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ บริหารงานไว้อย่างมากมาย โดยแต่ละทฤษฎีจะมีขั้นตอนที่เหมือนกันคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันบ้าง

หวน พินรุพันธ์ ได้นำแนวความคิด Fayol ที่มีแนวความคิด ว่า กระบวนการบริหารงาน ประกอบด้วย

1. **การวางแผน** หมายถึง การศึกษางานในอนาคต และการจัดการวางแผนเพื่อปฏิบัติ
2. **การจัดองค์การ** หมายถึง การรวบรวมวัสดุ เครื่องมือ และกำลังคนแล้วจัดแบ่งกลุ่ม และกำลังคนออกไปตามหน้าที่ของงานในหน่วย
3. **การบังคับบัญชา** หมายถึง การบังคับบัญชา สั่งการให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติ
4. **การประสานงาน** หมายถึง การประสานงานให้กิจการทุกอย่างดำเนินไปอย่าง ประสานสัมพันธ์กัน
5. **การควบคุม** หมายถึง การควบคุมให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามเกณฑ์ หรือตาม คำสั่งที่ได้กำหนดไว้ให้แล้ว¹

ปราณี พรรณวิเชียร ได้แนวความคิดของ Gulick and Lyndall ที่ให้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการ กระบวนการบริหารงานที่นิยมเรียกว่า POSDCoRB ซึ่งเป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย มีขั้นตอนและ รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **การวางแผน (Planning)** หมายถึง การวางแผนหรือการวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแนววิธีปฏิบัติ ระบุวัตถุประสงค์ของการ ปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ
2. **การจัดหน่วยงาน (Organizing)** หมายถึง การจัดรูปโครงสร้าง หรือเค้าโครงการ บริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยการกำหนดลักษณะวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจที่สูงต่ำ ลดหลั่นกันลงไป

¹หวน พินรุพันธ์ , **การบริหารโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร : โอเคียนส โตร์, 2528), หน้า 20.

3. การจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานอันเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน นับตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นและการลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้คงอยู่ตลอดไป

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการหลังจากได้วิเคราะห์และพิจารณาจน โดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่ง นั้น ๆ ในฐานะผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

5. การประสานงาน (Co – ordinating) หมายถึง การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร อันจะก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การร่วมกัน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารได้ทราบความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ๆ การรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานมีการวิธีการประเมินผล และตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันที่ และเหมาะสม

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงสร้างการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบและรัดกุม²

ทวน พินธุพันธ์ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ถ้าจะมองว่าในการที่วางแผนได้จำเป็นต้องกำหนดนโยบาย และรู้อำนาจหน้าที่เสียก่อน จึงจะสามารถทำการวางแผนให้เป็นไปตามนโยบาย และก่อนที่จะวางแผนจะต้องรู้ด้วยว่า อำนาจหน้าที่มีอย่างไร มากน้อยแค่ไหน เพื่อจะได้วางแผนงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็จำเป็นต้องเพิ่มนโยบาย (Policy) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เข้าไปด้วย ซึ่งเมื่อนำตัวอักษรตัวต้นมาเรียงกันจะเป็น PAPODCoRB³

บุญโง่ ธาร ได้ให้แนวคิดไว้ว่า เมื่อมีการพยายามประมวลความคิดเกี่ยวกับ การระบวงการบริหารงาน ซึ่งนักบริหารทั้งหลายได้เสนอรูปแบบไว้ ปกติแล้ว ได้รายการหรือขั้นตอนในกระบวนการบริหารงาน จำนวนทั้งสิ้น 35 รายการ แล้วนำรายการทั้ง 35 รายการของกระบวนการ

² ปราณี พรณวิเชียร, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : สุวรรณสาส์นการพิมพ์, 2528), หน้า 44.

³ ทวน พินธุพันธ์, **การบริหารโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2528), หน้า 20.

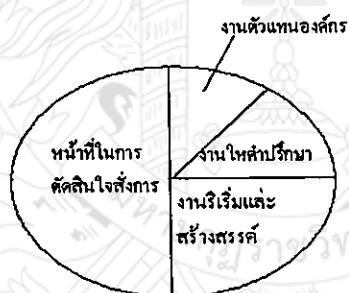
บริหารงานมาวิเคราะห์ ได้พบว่า มีการซ้ำซ้อนกันมาก คงต่างเฉพาะรูปศัพท์เท่านั้น ต่อจากนั้นจึงได้สรุปกระบวนการออกมาได้ 7 ประการด้วยกัน เมื่อนำมาเรียงกันจะได้ DEPOCICE ได้แก่

1. การตัดสินใจสั่งการ หรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดองค์การ (Organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
5. การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ (Influencing)
6. การประสานงาน (Co – ordinating)
7. การประเมินผล (Evaluation)⁴

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ

2.2.1 ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

สมพงษ์ เกษมนสิน ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจสั่งการ หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวินิจฉัยสั่งการเป็นศิลปะและภาระหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้เวลาและความระมัดระวังในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่ง



แผนภาพที่ 1 แผนภูมิแสดงการใช้เวลาของนักบริหารงานกับการตัดสินใจ

ที่มา : สมพงษ์ เกษมนสิน , การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 6, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช ,2526 : 208.

⁴ ภิญ โยธรร, **หลักการบริหารการศึกษา**, ฉบับแก้ไขปรับปรุง, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2529), หน้า 324.

ผู้บริหารต้องสละเวลาอันมีค่าที่หาได้ยากอย่างยิ่งให้กับภารกิจนี้เป็นอันมาก และอาจเปรียบเทียบเวลา และภารกิจที่ผู้บริหารต้องใช้ในการตัดสินใจสั่งการและกิจกรรมอื่น ๆ ในฐานะผู้นำได้⁵

เจริญ สุวรรณโชติ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ กระบวนการ หรือช่วงระยะเวลา ในการทำกิจกรรม เพื่อให้เกิดการตัดสินใจภายหลังจากการที่ได้พิจารณา ไตร่ตรองเรียบร้อยแล้ว ซึ่งการตัดสินใจเป็นกระบวนการของการรวบรวมแนวคิด และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดสถานะแห่งการสั่งการที่จะ นำเอามาใช้กับการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของตนเอง ของ สังคม หรือองค์การตามที่ได้กำหนดเอาไว้⁶

ศิริ เทศประสิทธิ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การไตร่ตรอง การชั่งใจ การตัดสินใจในการที่จะ เลือกทางใดทางหนึ่ง ที่เราเห็นว่า เป็นทางที่ดีที่สุดในหลาย ๆ ทาง

สามารถสรุปความหมายได้ว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่ หลายทาง และสั่งการให้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ⁷

2.2.2 ประเภทของการตัดสินใจ

สมยศ นาวิการ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การตัดสินใจแบบต่าง ๆ ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละ แบบ โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาใช้ให้เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งประเภทของการตัดสินใจแบ่งได้หลายแนวทาง โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่าง ๆ อาทิเช่น ประเภทของการตัดสินใจแบ่ง ตามการกำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นไปตามนิสัย กฎหรือระเบียบวิธีปฏิบัติงานบางอย่าง ทุกองค์การมี นโยบายที่เขียนไว้ หรือไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อทำให้เกิดความง่ายในการตัดสินใจ ภายใตสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ โดยการจำกัดหรือขจัดทางเลือกในหลาย ๆ กรณี โดยมี เกณฑ์มีแนวค่อนข้างจะตายตัวสำหรับที่จะทำการตัดสินใจ และการตัดสินใจประเภทนี้มีกตะมีในใน ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต่ำ ตลอดจนพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่⁸

⁵สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 6, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526), หน้า 27.

⁶เจริญ สุวรรณโชติ, **ทฤษฎีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : แพร่ทิพย์, 2519), หน้า 19.

⁷ศิริ เทศประสิทธิ์, **บทบาทของนักบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2529), หน้า 32.

⁸สมยศ นาวิการ, **การบริหาร**, ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2525 หน้า 57.

วุฒิชัย จ้านงค์ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า กระบวนการตัดสินใจในลักษณะนี้ มักจะเป็นไปสำหรับผู้บริหารระดับกลางค่อนข้างสูง และระดับสูงเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะเหตุว่าการตัดสินใจในลักษณะนี้ยังไม่มี การตัดสินใจอย่างนี้มาก่อน ยังไม่มีการกำหนดไว้ก่อน ยังไม่การวางตัวบทกฎหมาย ระเบียบประพฤติกฎปฏิบัติไว้ก่อน การที่จะต้องสนใจในลักษณะนี้จึงมีความยากลำบากมากกว่าการตัดสินใจที่ได้กำหนดมาก่อนแล้ว การตัดสินใจประเภทนี้จำเป็นจะต้องอาศัยเทคนิควิธีตลอดจนสำนึกต่าง ๆ ของผู้ทำการตัดสินใจมากกว่าการตัดสินใจที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ในแบบของการตัดสินใจในการจัดการแบบนี้เราจึงเห็นได้ชัดว่ายิ่งระดับสูงขึ้นไปในองค์การใดก็ตามจะมีการตัดสินใจที่มีได้กำหนดไว้ก่อนมากกว่าการตัดสินใจที่ได้มีการกำหนดไว้ก่อนแล้ว และเมื่อไล่เรียงลงมาตามระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาจะเห็นว่ามี การตัดสินใจแบบที่มีการกำหนดไว้ก่อนนั้นเพิ่มมากขึ้นจนถึงระดับต่ำสุด ซึ่งอาจจะเห็นว่าเกือบจะทั้งหมดเป็นการตัดสินใจแบบไม่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า

ดูเมธ เคียวอิเตร ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับประเภทของการตัดสินใจ โดยมองจากระดับของตำแหน่ง อาจแบ่งได้เป็น 3 แบบ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใกล้เคียงกับ Chester I. Barnard ดังนี้

1. วินิจฉัยสั่งการ โดยคำสั่งของผู้มีอำนาจเหนือกว่า การวินิจฉัยสั่งการในกรณีเช่นนี้อาจเป็นการตีความของคำสั่ง การนำเอาข้อเสนอแนะไปใช้ หรือแจกจ่ายคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการชนิดนี้ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่อาจลดการพินในการวินิจฉัยสั่งการได้โดยมอบหมายความรับผิดชอบแก่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยทำบ้าง การวินิจฉัยจะกระทำลำบากถ้าคำสั่งหรือคำขอรองของผู้มีอำนาจเหนือกว่าเป็นสิ่งที่ผิดศีลธรรม ก่อให้เกิดผลเสียหายแก่หน่วยงานหรือเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ค่อนข้างลำบาก

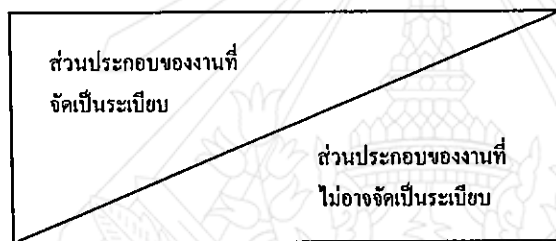
2. วินิจฉัยสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมาก การวินิจฉัยสั่งการในลักษณะอย่างนี้อาจเกิดขึ้นได้จากสาเหตุหลายประการ เช่น การหย่อนสมรรถภาพของผู้บังคับบัญชา คำสั่งไม่ชัดเจน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอำนาจพอที่จะวินิจฉัยสั่งการ

3. วินิจฉัยสั่งการจากความคิดริเริ่มของผู้บริหารเอง ผู้บริหารที่ตีมิใช่เป็นแต่เพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ต้องเป็นผู้มีความตื่นตัวความคิดริเริ่มอยู่เสมอ นอกจากนั้นยังต้องกล้าวินิจฉัยสั่งการในสิ่งที่ตนคิด แม้ว่าจะเกิดผลเสียแก่ตนเองในภายหลังหากการวินิจฉัยสั่งการนั้นไม่ดีพอ ดังได้

กล่าวมาแล้วว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มักพยายามหลีกเลี่ยงในการวินิจฉัยสั่งการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงมีแนวโน้มว่าผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงการวินิจฉัยสั่งการในลักษณะนี้¹⁰

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้แนวคิดว่า ประเภทของการตัดสินใจ อาจแบ่งตามขนาดของลักษณะความเป็นระเบียบของปัญหาที่จะตัดสินใจ นั่นคือ การแบ่งการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานประจำด้านหนึ่ง และค่อย ๆ ก้าวเคลื่อนไปสู่การตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน อีกด้านหนึ่ง ดังภาพที่ 2 ซึ่งการแบ่งแบบนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางการบริหารเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะในทางปฏิบัติที่เห็นได้โดยทั่วไปนั้น จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจส่วนมากมักจะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ซึ่งจะมีสภาพ ลักษณะงานแบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ

1. งานที่มีส่วนประกอบจัดเป็นระเบียบชัดเจน
2. งานที่มีส่วนประกอบจัดเป็นระเบียบได้ยาก



ที่เกี่ยวกับงานประจำ → การตัดสินใจ → ที่เกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน

แผนภาพที่ 2 แผนภูมิแสดงชนิดของการตัดสินใจ

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ . องค์การและการบริหารงาน พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533 : 193.

สำหรับการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานประจำนั้น ส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ส่วนประกอบของงานมีการจัดระเบียบไว้อย่างเดียว โดยโครงสร้างของงานได้มีการจัดวางระบบหรือรูปแบบไว้แล้วเป็นส่วนมาก การตัดสินใจชนิดนี้ส่วนมากจะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน และมักจะกระทำได้ไม่

¹⁰สุเมธ เดียวอิสเรศ, **พฤติกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนาพานิชการพิมพ์, 2527) , หน้า 25.

ยาก โดยการดำเนินการตัดสินใจตามขั้นตอนตามปกติโดยทั่วไปเท่านั้น ปัญหาความไม่แน่นอนต่าง ๆ จะมีน้อยหรือแทบจะไม่มีเลย

การตัดสินใจชนิดที่ตรงกันข้ามกันก็คือ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่เป็นส่วนประกอบของงาน ไม่ค่อยเป็นระบบหรือไม่มีการจัดระเบียบไว้ โดยลักษณะส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีการเปลี่ยนรูปแบบตลอดเวลา และเกิดขึ้นโดยไม่ซ้ำแบบกัน นอกจากนี้ลักษณะปัญหายังมีความสลับซับซ้อน ซึ่งอาจเป็นเพราะการขาดข้อมูลบางอย่างทำให้ไม่อาจทราบหรือเข้าใจเรื่องทั้งหมดได้ และการที่ไม่สามารถหาวิธีการแก้ไขที่เป็นที่ยอมรับได้จากลักษณะที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญของการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอนนั้นก็คือ การไม่สามารถค้นหาทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุดออกมาได้นั่นเอง ดังนั้น ปัญหาใด ๆ ก็ตามที่จะต้องใช้ดุลพินิจเข้ามาประกอบการพิจารณา และอาจจะต้องมีการคาดคะเนหรือการเดาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยแล้ว ก็นับได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลงเสมอ

โดยสรุป ประเภทของการตัดสินใจสิ่งการจะมี 2 ลักษณะ คือ เป็นการตัดสินใจสิ่งการในงานประจำ ซึ่งมีการจัดระเบียบของงานไว้อย่างดีแล้ว จึงมีระเบียบข้อบังคับเป็นแนวทางในการตัดสินใจ สามารถกำหนดการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าได้ ส่วนอีกลักษณะหนึ่งคือ การตัดสินใจสิ่งการในงานที่เป็นโครงการใหม่ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมิได้คาดคิดมาก่อนและลักษณะปัญหายังมีความสลับซับซ้อน ส่วนประกอบของงานไม่ค่อยเป็นระบบ หรือไม่มีการจัดระเบียบไว้ทำให้ไม่สามารถกำหนดการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าที่แน่ใจว่าจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดได้¹¹

2.2.3 ระดับของการตัดสินใจ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับระดับของการตัดสินใจไว้ว่า ในวงการบริหาร การตัดสินใจสิ่งการสามารถแยกออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับสูง ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารงาน นโยบายอันเกี่ยวกับการบริหารงาน นโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเลิกล้มหรือการขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้ตัดสินใจได้แก่เจ้าของ ผู้จัดการหรือคณะกรรมการบริหาร

¹¹ รงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหารงาน**, พิมพ์ครั้งที่ 6, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533), หน้า 193.

2. ระดับกลาง ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์จากระดับสูงมาจำแนกตีความให้ละเอียด และวางแนวทางเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบาย ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีการทำงาน แจกแจงงานประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ แต่ละระดับ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการฝ่าย ระดับผู้บริหารทั้งหมด ซึ่งจะมีสายทั้ง Line และ Staff

3. ระดับล่างสุด ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่รับมอบหมายงานจากฝ่ายบริหารให้นำไปปฏิบัติ คือผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง พวกนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถทางอาชีพเฉพาะตน และมีเทคนิคการทำงาน รู้จักตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขณะปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงาน คนงาน การตัดสินใจของคนเหล่านี้ส่วนใหญ่จะไม่กระทบกระเทือนคนหมู่มาก เหมือนระดับทั้งสองที่กล่าวมา¹²

2.2.4 กระบวนการตัดสินใจตั้งการ

ปราณี พรรณวิเชียร ได้ให้แนวคิดไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจตั้งการแบ่งขั้นตอนเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาถึงตัวปัญหา การปฏิบัติงานภายในองค์การธุรกิจนั้น มักจะมีข้อบกพร่องหรือปัญหาเกิดขึ้นตลอดเวลา และขณะเดียวกันก็จะเห็นได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นถ้าหากไม่มีการแก้ไขก็อาจเกิดผลเสียหายแก่องค์การธุรกิจได้ ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจึงต้องมองเห็นและตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และจะต้องพิจารณาว่าปัญหาใดที่มีความจำเป็นรีบด่วนในการตัดสินใจก็ต้องพิจารณาและแก้ไขปัญหานั้นก่อน
2. การพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ เมื่อได้มีการกำหนดและพิจารณาถึงปัญหาแล้วขั้นต่อไปจะต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา เมื่อได้รับข่าวสารอย่างพร้อมมูลแล้วก็จะต้องให้ความสนใจต่อประสบการณ์ ระดับความรู้ของผู้ทำการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ด้วย
3. ขั้นตอนการประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ เมื่อมีการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ แล้วก็จะต้องมีการประเมินผลดูว่า ในทางเลือกแต่ละทางที่ได้ถูกกำหนดขึ้นมานั้น มีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง เพื่อจะเปรียบเทียบระหว่างผลได้กับผลเสียเหล่านั้น และจะได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ในสถานการณ์หรือความเป็นไปได้ของผู้ทำการตัดสินใจ

¹²นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, ม.ป.ท., 2529, หน้า 21.

4. การตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อใช้แก้ปัญหา เมื่อมีการหาทางเลือกประเมินผลทางเลือกแล้ว ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจก็จะทำหน้าที่ตัดสินใจ แต่ในช่วงของการตัดสินใจนี้เอง บางครั้งผู้ตัดสินใจจะนำเอาแนวความคิด อคติที่มีอยู่ภายในใจเข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้วย¹³

พินัย หันนาคินทร ได้กล่าวว่า กระบวนการในการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล มีขั้นตอนแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดให้แน่ชัดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไรเน่ ตัวปัญหานั้น มักจะซ่อนอยู่หลังปรากฏการณ์ที่ได้พบเห็น หรือที่เกิดความรู้สึก จึงจำเป็นจะต้องพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าตัวปัญหาที่แท้จริงนั้นคืออะไร

ขั้นที่ 2 หาข้อเท็จจริงที่คิดว่าเป็นต้นเหตุของปัญหา ทั้งนี้ เพราะปัญหานี้ย่อมจะมีปัจจัยมาจากที่ต่าง ๆ เช่น ปัจจัยเรื่องคน เรื่องเวลา เรื่องสถานที่ ปัจจัยเหล่านี้จะต้องมีข้อมูลสนับสนุนอย่างเพียงพอที่จะทำให้เชื่อได้ว่าเป็นต้นเหตุของปัญหา ในบางกรณีเราไม่อาจจะบอกเล่า หรือบางกรณีอาจจะต้องใช้การสันนิษฐานหรือการอนุมานจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 3 หาวิธีแก้ปัญหา การแก้ปัญหาอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว หรือจะเป็นการช่วยกันคิดแก้ปัญหาโดยบุคคลในวงงานเดียวกัน เช่น เพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเฉพาะในงานนั้น หรือเป็นการแสวงหาคำแนะนำในการแก้ไขปัญหากจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า เช่น จากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ เป็นต้น หรือดูแบบอย่างจากหน่วยงานอื่นที่เคยประสบปัญหาประเภทเดียวกันและในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน

ขั้นที่ 4 ตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นที่จะต้องใช้ความคิดอย่างรอบคอบที่สุดเท่าที่เวลาและปัจจัยอย่างอื่นจะเปิดโอกาสให้ เช่น การตัดสินใจนั้น เป็นการขัดต่อกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่กำหนดไว้แล้วหรือไม่

ขั้นที่ 5 กำหนดวิธีปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางที่ได้เลือกใช้ในขั้นที่ 4 ในขั้นนี้จะเป็นการกำหนดขั้นตอน วิธีการ อุปกรณ์ เครื่องมือ และบุคลากรที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการ และสิ่งที่จะลืมไม่ได้ก็คือการติดตามประเมินผลของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วตามระยะเวลาและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ เช่น ให้ผู้ที่ได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติงานรายงานผลงานที่ได้กระทำ

¹³ปราณี พรณวิเชียร, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : สุวรรณสาสน์การพิมพ์, 2528), หน้า 44.

ไปแล้ว และในตอนสุดท้ายของการปฏิบัติงานก็จะต้องมีการประเมินผลงานเป็นการสรุปรวบยอดอีกครั้งหนึ่งว่าเป็นไปตามเป้าหมายรวมเพียงใด¹⁴

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ ได้แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจแตกต่างออกไปคือ

1. ยอมรับและระบุชี้เฉพาะรายละเอียดของปัญหาหรืออุบัติเหตุ
2. วิเคราะห์ สาเหตุความยุ่งยากต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
3. ตั้งเกณฑ์สำหรับทางแก้ปัญหา
4. พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ
5. ริเริ่มดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ¹⁵

เจริญผล สุวรรณโชติ ได้กำหนดขั้นตอนหรือลำดับของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. ทำความรู้จักปัญหาและแยกแยะปัญหา
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
3. สร้างรายละเอียดและมาตรฐาน ซึ่งสามารถจะนำไปพิสูจน์ปัญหาได้
4. เก็บข้อมูล
5. กำหนดและเลือกข้อมูลที่ได้มาและทดสอบล่วงหน้า
6. จัดโปรแกรม เพื่อการติดตามผลของกิจกรรมในโปรแกรม ประเมินผล ผลลัพธ์

และกระบวนการ¹⁶

นพพงษ์ บุญจิตรากุลย์ ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการวินิจฉัยสั่งการมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. จะต้องรับว่ามีปัญหาและรู้ขอบเขตของปัญหา ในการวินิจฉัยสั่งการในขั้นต้นและยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้นเสียก่อน ต่อจากนั้นจึงค่อยศึกษาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นปัญหาที่เกิดจากเรื่องอะไร ฟังระลึกว่าปัญหาใหญ่ที่ยอมรับนั้น อาจมีสาเหตุต่าง ๆ มากมาย และต่างคนก็จะมีความคิดแตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องยอมรับในความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพและประสบการณ์ วัฒนธรรม ความเข้าใจในภาษาของแต่ละบุคคล นอกจากนั้นในการให้คำจำกัดความและขอบเขต

¹⁴พนัส หันนาคินทร์, **หลักการบริหารโรงเรียน**, ฉบับแก้ไขปรับปรุง, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2529), หน้า 59.

¹⁵ถวิล เกื้อกุลวงศ์, **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วินัย และปฏิบัติ**, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2530), หน้า 36.

¹⁶เจริญ สุวรรณโชติ, **ทฤษฎีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : แพร่ทิพย์ฯ, 2519), หน้า 19.

ของปัญหาว่ามีแค่นั้น บางครั้งเกิดจากภาษาที่ใช้ซึ่งนำไปสู่ความไม่เข้าใจ จึงเกิดปัญหาหรือบางทีเกิดจากการตีความผิดไป

2. การวิเคราะห์และประเมินผลปัญหา สิ่งที่จะต้องทำในขั้นนี้คือ วิเคราะห์ปัญหาที่พบและประเมินผล ปัญหาให้สอดคล้องกับระบบขององค์กรนั้น และนำเอาการวิเคราะห์ปัญหาของแต่ละบุคคลมารวมกันและตกลงกันให้แน่นอน เพื่อให้ทุกคนพิจารณาในสิ่งเดียวกันสำหรับการประเมินผลจะต้องพิจารณาหลายแง่หลายด้าน เช่น ปัญหานี้มีความหมายอย่างไร เกิดจากสาเหตุอะไรบ้าง สามารถที่จะทำอะไรได้บ้าง

3. ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา ในขั้นนี้จะต้องตั้งคำถามว่า วิธีแก้ปัญหานี้เรารู้ได้อย่างไรว่าเชื่อถือได้ แนวความคิดที่นำมานี้มีคุณประโยชน์ต่อแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม และระดับความทะเยอทะยานของสังคม หรือของแต่ละบุคคลในด้านความต้องการและความจำเป็น และฐานะทางด้านเศรษฐกิจอย่างไร

4. รวบรวมข้อมูลตลอดจนหลักฐานและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในขั้นนี้จะต้องเลือกข้อมูลที่ตรงกับปัญหา เลือกโดยปราศจากอคติมีสาระประโยชน์และคุณค่าที่จะนำมาประกอบการวินิจฉัยสั่งการ ในการบันทึกข้อมูลเอาไว้ ข้อความที่เขียนลงไปนั้นจะต้องให้ผู้อ่านเข้าใจตามเจตนาของผู้เขียน

5. กำหนดวิธีทางการปฏิบัติแก้ปัญหา ในขั้นนี้พยายามที่จะคาดการณ์ว่าวิธีที่นำมาใช้อาจจะแก้ปัญหาได้ เราจะต้องหาวิธีการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี แต่ละวิธีอาจทำเป็นกลุ่ม หรือทำแต่ละกลุ่มก็ได้ เมื่อวิธีที่กำหนดให้ทำนั้นทำไม่ได้ ก็ต้องเลือกและเริ่มวิธีใหม่ไปเรื่อย ๆ ในขั้นนี้มีคำถามที่จะต้องคำนึงถึง คือ จะใช้การวินิจฉัยสั่งการอย่างไร ขอบเขตของการวินิจฉัยสั่งการมีแค่ไหน ใครจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ เมื่อไรจะมีการวินิจฉัยสั่งการ สามารถที่จะวินิจฉัยสั่งการเป็นกลุ่มหรือไม่

6. ประเมินผลหรือลำดับความสำคัญ หรือ จัดลำดับวิธีการแก้ปัญหา ในแต่ละวิธีว่าถ้าใช้แล้วจะเกิดผลอย่างไร ในการจัดลำดับความสำคัญจะต้องอาศัยมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่วางไว้เป็นหลัก และจะต้องดูว่าวิธีนั้นแก้ปัญหาได้หรือไม่ ไม่ใช่ถือเอาความต้องการของแต่ละบุคคลเป็นหลักในการประเมินผล จะสังเกตได้จากคุณค่า ซึ่งแต่ละบุคคลหรือกลุ่มลงความเห็น

7. เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ถูกต้องที่สุดที่คนยอมรับมากที่สุด การเลือกจะดูได้จากวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่สุด และวิธีที่น่าจะนำไปใช้ได้ ในเหตุการณ์นั้น ๆ ¹⁷

¹⁷ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, ม.ป.ท., 2529, หน้า 21.

โดยสรุป กระบวนการตัดสินใจสั่งการส่วนใหญ่จะใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ที่เรียกว่า Problem Solving โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาปัญหาและกำหนดขอบเขตของปัญหานั้น
2. วิเคราะห์ข้อมูล
3. การสร้างทางเลือก
4. การประเมินทางเลือก
5. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุดและปฏิบัติตามทางเลือกนั้น

อูทซ์ ฮีร์ญโท ได้นำแนวคิดของ Feldman and Arnold ที่กล่าวถึงการตัดสินใจสั่งการ ว่าจะเป็นไปตามขั้นตอนดังกล่าวได้นั้นจะประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ อาทิเช่น

1. เป้าหมายชัดเจน
2. สามารถนำเอาทุกทางเลือกมาเปรียบเทียบกันได้
3. สามารถชี้แจงผลที่เกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกได้
4. มีข้อมูลที่พร้อมสมบูรณ์
5. ผู้ทำการตัดสินใจเป็นผู้มีเหตุผล

องค์ประกอบแต่ละข้อนั้นอาจไม่เป็นไปตามที่สรุปไว้ เช่น ผู้ทำการตัดสินใจอาจไม่เห็นพ้องต้องกันในการสรุปเป้าหมายที่สำคัญที่สุด ประการที่สอง การที่จะรวบรวมทางเลือกมาได้ทุกทางเพื่อจะเปรียบเทียบนั้น แทบจะเป็นไปไม่ได้ ประการสุดท้าย มันยากที่จะคัดเลือกทางที่แน่ใจว่าจะให้ผลดีที่สุด เพราะเป็นไปไม่ได้ที่รวบรวมและวิเคราะห์ข่าวสารข้อมูลได้ทั้งหมดซึ่งจะใช้ในการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ดังนั้นแม้ว่าการตัดสินใจสั่งการจะเป็นไปตามกระบวนการ ก็ไม่แน่ชัดว่าจะได้ทางเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้¹⁸

2.2.5 วิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร

ถวิล เกอฏอลวงค์ ได้กล่าวว่า ในการตัดสินใจสั่งการนั้น ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้หลายรูปแบบ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำ โดยผู้นำซึ่งให้ความสนใจด้านงานนั้นเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตย นั้น จะให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์และผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตามไปทางใดทางหนึ่งในสองทางต่อไปนี้คือ

1. ผู้นำสามารถบอกหรือสั่งผู้ตามว่าให้ทำอะไรและทำอย่างไร
2. ผู้นำสามารถให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนรับผิดชอบภาวะผู้นำด้วยการให้เขามีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการปฏิบัติ

¹⁸อูทซ์ ฮีร์ญโท, **การบริหารประยุกต์**, กรุงเทพมหานคร : โอเคียส โตร์, 2532 , หน้า 11-12.

ซึ่งเห็นได้ว่าผู้นำแบบแรกนั้นมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ ส่วนแบบที่สองนั้นมีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย ซึ่งพฤติกรรม 2 แบบนี้มาจากสมมติฐาน 2 ประการ คือ แหล่งของอำนาจหรืออำนาจหน้าที่ และธรรมชาติของมนุษย์ พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่า อำนาจของผู้นำที่ได้รับจากตำแหน่งที่เขาดำรงอยู่ และมนุษย์โดยอุปนิสัยเป็นคนเกียจคร้าน และไว้ใจไม่ได้ พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า อำนาจของผู้นำได้รับจากกลุ่มหนึ่งที่เขานำและมนุษย์โดยพื้นฐานแล้ว ควบคุมตัวเองได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ในระหว่างทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม ผลจากข้อสมมติฐาน ทั้ง 2 ประการที่แตกต่างกันนี้ทำให้ แบบเผด็จการ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในนโยบายทุกอย่าง ส่วนประชาธิปไตย ผู้นำเปิดโอกาสให้กลุ่มได้อภิปรายและตัดสินใจสั่งการในนโยบายต่างๆ

อนึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้น ย่อมมีอยู่มากมายหลายรูปแบบแทรกอยู่ระหว่างแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดวิธีการตัดสินใจสั่งการในรูปแบบต่างๆ¹⁹

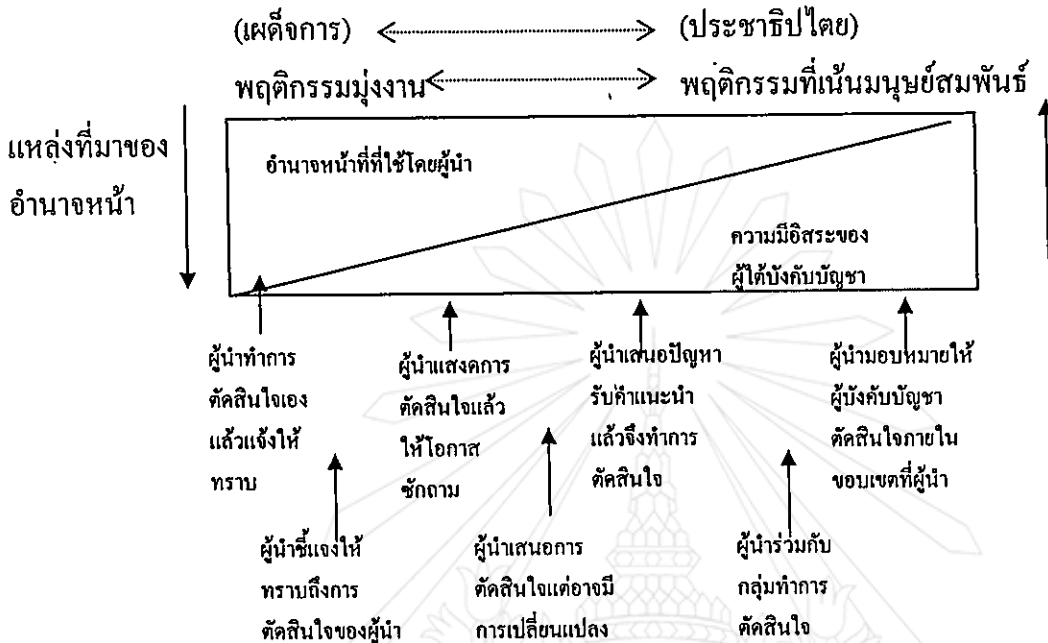
สมยศ นาวิการ ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการตัดสินใจว่ามีอยู่ 5 อย่าง คือ

1. ผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยพวกเขาเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยพวกเขาเอง แต่จะหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้อยู่ได้บังคับบัญชาของพวกเขา
3. ผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และทำการตัดสินใจโดยพวกเขาเอง
4. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาในกลุ่มผู้อยู่ได้บังคับบัญชา แต่ยังทำการตัดสินใจโดยพวกเขาเอง โดยที่อาจจะยอมให้หรือไม่ยอมให้กลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพวกเขา
5. ผู้บริหารใช้การอภิปราย โดยกลุ่ม ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาทำการประเมินทางเลือกร่วมกับผู้บริหาร และทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารยอมรับและดำเนินการตามการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าไม่ได้เป็นการตัดสินใจของพวกเขาก็ตาม²⁰

¹⁹ ถวิล เกื้อกูลวงศ์, **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วินัย และปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2530), หน้า 36.

²⁰ สมยศ นาวิการ, **การบริหาร**, ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2525), หน้า 57.

Tannenbaum and Schmidt ก็ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม ผู้นำแบบต่าง ๆ นับจากแบบเผด็จการไปจึงแบบประชาธิปไตย ดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 แผนภูมิแสดงพฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำระหว่างเผด็จการกับประชาธิปไตย

ที่มา : Robert Tannenbaun and Werren H. Schmidt. How to Choose a Leadership Pattern ,Harvard Business Review (March – April , 1958).

Tannenban and Schmidt ได้อธิบายถึงลักษณะของพฤติกรรมแต่ละแบบ ไว้ดังนี้

แบบที่ 1 ผู้นำที่ตัดสินใจเองแล้วประกาศให้ผู้อื่นทราบ ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงหรือไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาว่า จะมีความรู้ดีอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้นำประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแต่ประการใด

แบบที่ 2 ผู้นำที่พยายามกระตุ้น เกลี้ยกล่อม ให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเองในกรณีเช่นนี้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปคือ แทนที่จะประกาศ หรือแจ้งการตัดสินใจของตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตรงก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อม

ผู้ได้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกลี้ยกล่อมก็เพราะสำนึกว่าอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น จึงพยายามลดการต่อต้าน โดยชี้ให้เห็นว่า ถ้ากระทำตามที่เขาคัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตน แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้ฟังความคิดเห็นของตนเองว่า คิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟังแล้ว ถ้าให้ผู้ได้บังคับบัญชาสอบถามได้ถึงปัญหาที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้น ผู้นำต้องการจะอย่างไร จึงจะสำเร็จผลได้

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการที่จะให้ผู้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะผู้ได้บังคับบัญชา เขาได้พิจารณาตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงได้นำมาเสนอต่อผู้ได้บังคับบัญชาก่อนเพื่อปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจกระทบกับผู้ได้บังคับบัญชาคนใดอย่างไร เขาจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของตนเอง

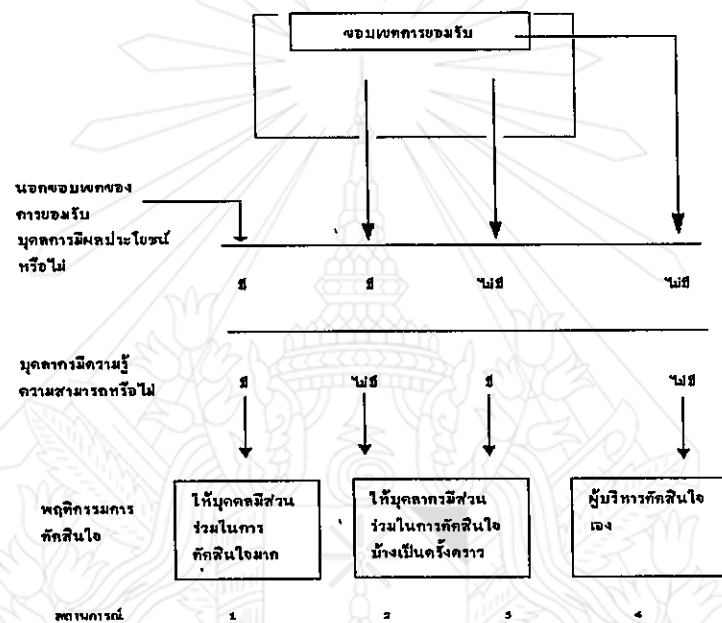
แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาขอคำแนะนำ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง เป็นโอกาสแรกที่ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นอธิบายถึงตัวปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วถามความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลายมีหน้าที่ให้ความคิดเห็น เพราะถือว่าความรู้และประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้ว ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบนี้ผู้นำมอบปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตาม เขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ

แบบที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มอิสระภาพมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางเอง แต่ผู้บังคับบัญชากำหนดว่า กลุ่มที่จะแก้ปัญหานั้นมีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตาม²¹

²¹ ถวิล เกื้อกูลวงศ์, **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วินัย และปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2530), หน้า 36.

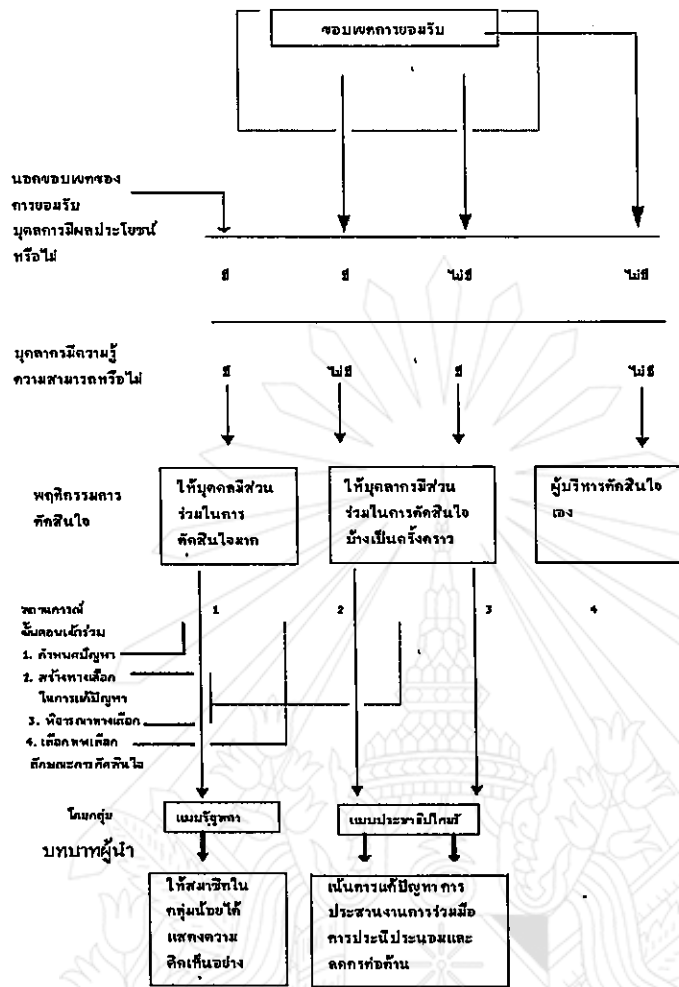
ถวิล เกื้อดวงศ์ ได้กล่าวถึง เขตการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง ขอบเขตของพฤติกรรมซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมที่จะยอมรับการตัดสินใจของผู้บริหาร หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ผู้ได้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร โดยปราศจากคำถาม โดยเสนอแนะถึง สถานการณ์ของการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมโดยอาศัยตัวแปร 2 ตัว คือ ผลประโยชน์ส่วนตัว และความรู้ความสามารถ และทฤษฎีนี้ได้แบ่งสถานการณ์เกี่ยวกับการให้บุคลากรมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการ ดังรายละเอียดไว้ในภาพที่ 4 และภาพที่ 5



แผนภาพที่ 4 แผนภูมิ แสดงสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ที่มา : ประยุกต์จาก Edwin M. Bridge. A Model for Shared Decision Making in the School Principalship Educational Administration Quarterly , 3 (1967) : 5:

ข้อควรคำนึงอย่างหนึ่ง คือ รูปแบบสำหรับการตัดสินใจร่วมกันนั้น ไม่ใช่จะสำเร็จได้ทุกครั้ง ไม่ใช่เป็นตัวแทนของความคิดและการปฏิบัติทางการบริหารที่สมบูรณ์แบบเป็นเพียงคู่มือชี้แนะอย่างคร่าว ๆ และเมื่อพิจารณาการให้บุคลากรหรือผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจควบคู่ไปกับขั้นตอนการตัดสินใจดังกล่าว ก็จะช่วยให้มองเห็นในระดับที่ลึกลงไปอีก ดังภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 : แผนภูมิแสดงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ที่มา : ประยุกต์จาก Waune K. Hoy and Cecil G. Miskel. Educational Administration Theory, Research and Practice. New York : Randon House, 1978 : 234.

อวิด เก็ฏตวงศ์ ได้มีแนวคิดและพัฒนารูปแบบของวิธีการตัดสินใจ 3รูปแบบ โดยยึดหลักที่ว่ากลุ่มควรจะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยวิธีไหนบ้าง วิธีการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ ได้แก่ รูปแบบแกนประชาธิปไตย รูปแบบรัฐสภา และรูปแบบตกลงใจร่วมกัน ในการตัดสินใจโดยกลุ่มทั้ง 3 แบบนั้น มีลักษณะดังนี้คือ

1. รูปแบบแกนกลางประชาธิปไตย เป็นรูปแบบที่ใช้กันน้อยที่สุด ผู้บริหารเสนอปัญหาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ระดมสมอง วิจารณ์

เสนอแนะ แต่ในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของผู้บริหาร ผู้บริหารเพียงแต่นำความคิดเห็น ข้อ
วิจารณ์ เสนอแนะและความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาประกอบในการตัดสินใจสั่งการ

2. รูปแบบรัฐสภา กลุ่มที่มีลักษณะเช่นนี้จะถือมติข้อตกลง โดยยึดเสียงส่วนใหญ่เป็น
หลักในการดำเนินการ โดยที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมีส่วนในการออกเสียงเท่าเทียมกัน

3. รูปแบบตกลงใจร่วมกัน กลุ่มที่มีลักษณะแบบนี้ ในการดำเนินการใด ๆ ที่เหมาะสม
จำเป็นต้องมีความเห็นของกลุ่มสองกลุ่ต้องกันเป็นเอกฉันท์ เป็นการตัดสินใจที่ยึดการ
ประนีประนอม รูปแบบนี้คล้ายกับแบบสมาชิกรัฐสภา สมาชิกทุกคนมีสิทธิลงคะแนนเสียงเท่าเทียมกัน

ในแง่ของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยกลุ่มทั้ง 3 แบบ คือ แบบแกนกลางประชาธิปไตย
แบบรัฐสภา แบบตกลงใจร่วมกัน การตัดสินใจแบบรัฐสภานั้น มักจะมีปัญหาที่เกี่ยวกับพวกมากลาก
ไป ซึ่งบางครั้งเหตุผลและข้อมูลของกลุ่มที่มีเสียงน้อยจะดีกว่าก็ตาม ในฐานะผู้บริหารจะต้องหาทาง
ขจัดปัญหาเหล่านี้ให้ได้เพราะ ไม่เช่นนั้นแล้วการตัดสินใจก็จะขาดประสิทธิภาพ การเปิดโอกาสให้
กลุ่มน้อยได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลอย่างเต็มที่ก่อนลงมตินั้นอาจเป็นทางหนึ่งที่แก้ปัญหา
ได้ ในขณะที่เดียวกันหากผู้บริหารจะยึดการตัดสินใจแบบตกลงใจร่วมกันผู้บริหารก็จะต้องหาทาง
ประนีประนอมความคิดเห็นของกลุ่มสมาชิกให้ดี และพยายามไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความรู้สึกว่าคุณ
ต้องสูญเสียผลประโยชน์ไป แก่การที่ผู้บริหารจะใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งดังกล่าวก็
ตาม ประการสำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารจะต้องไม่มีความลำเอียงโดยวางตัวเป็นกลาง ทั้งนี้เพื่อให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ส่วนการในการตัดสินใจแบบแกนกลาง
ประชาธิปไตยนั้น เป็นการให้กลุ่มตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่มากขึ้น ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้กลุ่ม
ตัดสินใจแบบแกนกลางประชาธิปไตยนั้นมี เป้าหมายอยู่ 2 ประการ เพื่อลดการต่อต้านอันอาจเกิดขึ้น
และต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา และก็เพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารเองมี
ประสิทธิภาพสูงขึ้น หากผู้บริหารมีเป้าหมายอยู่ที่ต้องการลดการต่อต้านและให้ได้รับการสนับสนุน
แล้ว ก็จะต้องชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเหตุผลและความต้องการอย่างตรงไปตรงมา แต่ถ้าหาก
เป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วม
ในการตัดสินใจตั้งแต่ต้น เพราะจะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ละเอียดและถูกต้องมากที่สุดอันที่จะ
นำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด²²

²² ถวิล เกื้อกูลวงศ์, **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วินัย และปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2530), หน้า 36.

สรุปผล บัณฑิต เสนอพฤติกรรมการตัดสินใจแก้ปัญหาของผู้บริหารไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว

รูปแบบที่ 2 ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปแบบที่ 3 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคนแล้ว ผู้บริหารตัดสินใจ

รูปแบบที่ 4 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้วผู้บริหาร ตัดสินใจ

รูปแบบที่ 5 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหาร จะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจ รับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่²³

2.2.6 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่า ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางได้นั้น ผู้บริหารมักจะถูกกระทบ โดยองค์ประกอบหลายอย่าง ทั้งด้านตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ตัวโครงสร้าง องค์การและประเพณีปฏิบัติ ตลอดจนอุปนิสัยส่วนตัวของผู้ตัดสินใจเอง²⁴

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ อำนาจแฝง หรืออำนาจบารมี อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ และการติดต่อสื่อสาร²⁵

เจริญผล สุวรรณโชติ ได้กล่าวว่า ธรรมชาติของการตัดสินใจว่าจะต้องยึดถือหลักของ ธรรมชาติ คือ

1. ลักษณะผู้นำ ตั้งแต่ลักษณะเผด็จการ ไปจนถึงผู้นำแบบประชาธิปไตย
2. ธรรมชาติของคน คุณลักษณะตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ธรรมชาติของสังคม จะต้องพิจารณาด้วยว่าสังคมแวดล้อมองค์การนั้นเป็นแบบ ประชาธิปไตยหรือแบบอื่น

²³สรุปผล บัณฑิต, การชี้ชัดปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา, (คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, 2539), หน้า 8-9.

²⁴ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหารงาน, พิมพ์ครั้งที่ 6, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, 2533), หน้า 191- 193

²⁵นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, ม.ป.ท., 2529, หน้า 21.

4. ธรรมชาติขององค์การ จะต้องดูรายละเอียดขององค์การในเรื่องของวัฒนธรรม
ธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนถึงเป้าหมายขององค์การหรือชนิดของผลผลิตขององค์การ²⁶

มีศักดิ์ ว่องประชาณุกุล ได้กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อ
ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบกิจการขององค์การบรรลุเป้าหมาย
ที่วางไว้ และได้กล่าวถึงความสำคัญพื้นฐาน 3 ประการ ในการจัดองค์การ คือ ความรับผิดชอบ อำนาจ
หน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ ทั้งนี้เพราะว่าในทุกองค์การย่อมจะต้องประกอบด้วยคน
หน้าที่การงาน และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ ดังนั้น การจัดองค์การก็คือ การจัดคนทำงาน
ด้วยกันให้เป็นกลุ่มเพื่อการต่อประสานงาน จุดมุ่งหมายของการจัดองค์การ จึงเป็นการเตรียมผู้ทาง
เตรียมกำลังคน เครื่องมือ และปัจจัยต่าง ๆ ให้ผู้ที่อยู่ในองค์การร่วมมือกันทำงานได้ การจัดองค์การจะ
เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มมีภาระร่วมกันและมีความมุ่งหมายแน่นอนในการจัดการภาระนั้นให้สัมฤทธิ์ผล²⁷

สนิท ฟ่านัก ได้กล่าวว่า อำนาจหน้าที่และอำนาจบริหารมีความแตกต่างกัน คือ อำนาจหน้าที่มี
ลักษณะเป็นสิทธิ ที่จะสั่งการได้ตามกฎหมายที่กำหนดการใช้อำนาจไว้ เช่น แบบธรรมเนียมการปฏิบัติ
ราชการและการมอบอำนาจหน้าที่ กฎหมายข้อบังคับ ส่วนอำนาจบริหาร มุ่งใช้โดยนัยที่จะแสดงให้เห็น
เกี่ยวกับความสามารถของผู้มีอำนาจหน้าที่ เฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เป็นความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่น
เชื่อฟังปฏิบัติตามคำสั่งได้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงอำนาจ
หน้าที่ที่มีอยู่ อำนาจบริหารของตนเอง ความรับผิดชอบ และวิธีการสั่งการตามอำนาจหน้าที่และ
ความรับผิดชอบที่มีอยู่ได้อย่างถ่องแท้ จึงสามารถตัดสินใจสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตาม
แนวทางที่วางวัตถุประสงค์ไว้²⁸

ธงชัย ต้นติวษ์ เนตรโพธิ์แก้ว ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร มีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจ
สั่งการ ซึ่งการติดต่อสื่อสาร เป็นการส่งข่าวสารข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือหลาย

²⁶ เจริญ สุวรรณโชติ, **ทฤษฎีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : แพร์ทิพยา, 2519), หน้า 19.

²⁷ มีศักดิ์ ว่องประชาณุกุล, “การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิกรวด
คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), 2527, หน้า 6.

²⁸ สนิท ฟ่านัก, “พฤติกรรมกรตัดสินใจของผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด”, **วิทยา
นิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), 2533, หน้า 56-
57.

คน โดยจุดมุ่งหมายให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจในข่าวสารนั้น ทั้งนี้เพื่อจะมีปฏิกริยาโต้ตอบได้อย่างถูกต้อง ซึ่งสามารถแบ่งการติดต่อสื่อสาร ได้ 2 ลักษณะ

1. การติดต่อสื่อสารแบบทางการ คือ มีแบบแผน เช่น การออกคำสั่ง การส่งจดหมาย การนัดประชุมเป็นทางการ การติดต่อสื่อสารประเภทนี้จะเป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นการสื่อสารจากแหล่งอำนาจหน้าที่สูง ๆ ไปยังแหล่งอำนาจหน้าที่ต่ำ

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือ การติดต่อสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตองอะไร เป็นการติดต่อพูดคุย บอกรถ่าว เขียนจดหมายถึงกันเป็นการส่วนตัว²⁹

ปราณี พรณวิเชียร ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากสำหรับองค์การธุรกิจ เพราะในองค์การธุรกิจจะต้องมีการชี้แจงสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เพราะถ้าหากเข้าใจก็จะเกิดการยอมรับ แต่ถ้าหากการสื่อสารนั้นไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่พอใจไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง หรือไม่สามารถปฏิบัติตามคำสั่งทำให้งานผิดพลาดได้ ได้เสนอหลักการกว้าง ๆ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารต้องมีจุดมุ่งหมาย
2. ตัวบุคคลเป็น สาร ที่มีความหมายโดยพฤติกรรม แม้จะไม่ได้ตั้งใจ
3. ข้อมูลย้อนกลับ เป็นสิ่งจำเป็นในการสื่อสารความเข้าใจระดับสูง
4. การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีอยู่ทั่วไปในองค์การ
5. ช่องทางของการกระจายสาร ทั้งอย่างเป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการสำคัญ

ทั้งนั้น

6. สารที่สื่อออกมาโดยถ้อยคำหรือโดยนัยอื่น ควรจะได้มีการไตร่ตรองเพื่อความถูกต้องเสมอ³⁰

2.2.7 ลักษณะการตัดสินใจที่ดี

เจริญผล สุวรรณโชติ ได้กล่าวว่า การตัดสินใจที่ดี คือ ความสามารถที่จะเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง ให้ได้ทางเลือกที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้มากที่สุด และการที่จะให้เป็นไปได้ ดังนี้ จะต้องประกอบด้วย

²⁹ ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 6, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533), หน้า 191-193.

³⁰ ปราณี พรณวิเชียร, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : สุวรรณสาสน์การพิมพ์, 2528), หน้า 44.

1. ระยะเวลาของการตัดสินใจ ผู้บริหารนั้นได้ใช้ช่วงเวลาของการตัดสินใจมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความสำคัญต่อการบริหารเพื่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

2. ความแน่นอนของการตัดสินใจ การที่ผู้บริหารจะต้องเป็นคนที่มีการตัดสินใจแน่นอนและถูกต้องเสมอ แต่ความเป็นจริงทำได้ยาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าการบริหารงานนั้นจะต้องปฏิบัติงานร่วมกันกับคนและสิ่งแวดล้อม จึงไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนว่า การตัดสินใจจะต้องเป็นไปในลักษณะเช่นไร

3. ความรู้ความสามารถของผู้บริหารก็ไม่ได้ว่ามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีความรู้ดีในเรื่องนั้น ๆ จะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้บริหารที่ไม่มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ

4. ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ถูกต้องและที่ดี ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ย่อมได้รับรู้เรื่องราวในการตัดสินใจมาก ซึ่งอาจทำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจได้ถูกต้องมากกว่าผู้บริหารที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในทางการบริหาร

5. ทักษะคติในการทำงานของผู้บริหารต่อชิ้นงานนั้น ๆ ก็มีอิทธิพลเป็นอย่างมากในการที่จะทำให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ถูกต้องแน่นอน และสมบูรณ์ที่สุด³¹

2.2.8 ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะตัดสินใจสั่งการในเรื่องใด ๆ ก็ตาม ควรคำนึงหลายประการที่ช่วยให้เป็นการตัดสินใจสั่งการที่ดีและก่อประโยชน์สูงสุด อาทิเช่น

1. พยายามตัดสินใจสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
2. พยายามตัดสินใจสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหาร ให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด
3. พยายามตัดสินใจสั่งการในทางที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ คือ ไม่ขัดต่อนโยบายขององค์การ กฎหมาย และระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี ในกรณีตัดสินใจสั่งการเองจะต้องคำนึงว่า บุคคลนั้นมีอำนาจหน้าที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติได้เพียงใด
4. พยายามมีการวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการตัดสินใจสั่งการต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้น ต้องวางแผนให้รัดกุมเพื่อจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจสั่งการไปแล้วได้ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย³²

³¹เจริญ สุวรรณโชติ, **ทฤษฎีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : แพรวทิพย์, 2519), หน้า 19.

³²นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา**, ม.ป.ท., 2529, หน้า 21.

ศุเมธ เดียววิศเรศ ได้กล่าวว่า ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการมีดังต่อไปนี้

1. พยายามตัดสินใจให้ได้ผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ส่วนตัวของผู้ที่ทำการตัดสินใจสั่งการ
2. พยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจสั่งการเมื่อประสบกับงานที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน โดยพยายามใช้ความสามารถของตนเอง หรือนำเอาความคิดเก่า ๆ ที่เคยปฏิบัติมาสร้างสรรค์ให้เกิดการตัดสินใจสั่งการที่เหมาะสมกับสิ่งที่กำลังเผชิญอยู่ให้ได้
3. พึงระลึกลักษณะของการตัดสินใจสั่งการย่อมเป็นตัวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า การตัดสินใจสั่งการไม่ควรนำเอาแนวทางเดิมซึ่งปรากฏผลแล้วว่าไม่ก่อให้เกิดผลดีขึ้น ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นหน่วยงานย่อมจะหยุดอยู่กับที่ และอาจเป็นสาเหตุสำคัญต่อความเสื่อมสลายของหน่วยงานจนกระทั่งในที่สุดก็ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้
4. ต้องติดตามผลของการตัดสินใจสั่งการ เพราะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันเวลาที่ อันจะเป็นผลดีต่อหน่วยงาน
5. ต้องเตรียมตัวเตรียมใจตลอดเวลาว่า การตัดสินใจสั่งการไม่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายได้³³

สิริ เทศประสิทธิ์ ได้กล่าวว่า ข้อที่ควรคำนึงถึงในการตัดสินใจสั่งการที่ผู้บริหารไม่ควรละเลย มีดังต่อไปนี้

1. ต้องสั่งงานให้ตรงประเด็นที่ต้องการ และต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ
2. พึงรวดเร็ว มิใช่ให้คนมาคอยรับคำสั่งเสียเวลานาน
3. การสั่งงาน ไม่ควรถือเป็นพนันหรือเสี่ยง
4. ถ้าสั่งแล้วเกิดผิดพลาด อย่าโยนความรับผิดชอบ
5. สั่งงาน อย่างพึงลงความเห็นว่ามีใครผิดใครถูก ต้องดูผลงาน หรือต้องให้ออกาสทำเสร็จเสียก่อน³⁴

³³ศุเมธ เดียววิศเรศ, **พฤติกรรมของผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนาพานิชการพิมพ์, 2527), หน้า 25.

³⁴สิริ เทศประสิทธิ์, **บทบาทของนักบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2529), หน้า 32.

2.2.9 อุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ อาจแยกพิจารณาได้ 4 ประการ คือ

1. การขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ นอกจากนี้ยังรวมถึงคุณภาพของข้อมูลและข่าวสารเหล่านั้น ในเรื่องของความเชื่อถือได้ด้วย
2. การไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการตัดสินใจสั่งการ เพราะมีความจำเป็นรีบด่วน จึงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะวิเคราะห์ข้อเท็จจริงได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน จำต้องตัดสินใจสั่งการทันที
3. การขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนจำต้องตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่ตนเองไม่มีความรู้หรือไม่มีประสบการณ์ในเรื่องเหล่านั้นมาก่อน จึงทำให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปในลักษณะการเดา มากกว่าใช้เหตุผล
4. ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจาการบริหารงานอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้น การทราบลักษณะนิสัยของผู้ร่วมงานช่วยให้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งทำให้การตัดสินใจสั่งการนั้นเกิดความเสียหายขึ้นได้³⁵

วินัย สมมิตร ได้กล่าวว่า สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการเกิดความผิดพลาด นอกจากสาเหตุจากการตามอารมณ์ หรือความเห็นแก่ตัว การเอาประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสั่งการแล้ววิเคราะห์สาเหตุอื่น ๆ อีก ได้แก่

1. ความยากลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต การตัดสินใจส่วนมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต การตกลงใจจึงเป็นไปในลักษณะที่ไม่อาจคาดหวังได้แน่นอน
2. สมาชิกบางคนอาจนอกประเด็น เพื่อให้เกิดความไขว้เขว
3. มีการเร่งเข้าให้สมาชิกเกิดความกลัวหรือวิตกกังวล ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดและขาดความรอบคอบ
4. ถูกอิทธิพลครอบงำ ทำให้การตัดสินใจเพื่อเห็นแก่ผู้มีอำนาจมากกว่าการใช้เหตุผล
5. การสรุปผลโดยใช้เหตุผลส่วนตัว
6. การใช้ถ้อยคำกำกวมในการสั่งการทำให้การปฏิบัติไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์³⁶

2.2.10 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

³⁵ ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 6, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533), หน้า 191-193.

³⁶ วินัย สมมิตร, **กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูในประเทศไทย, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), 2522, หน้า 34-35.

นิวัฒน์ สุวรรณรัตน์ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารทุกคนซึ่งเป็นผู้นำขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารของหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชน สิ่งแรกที่เขาได้รับมอบหมายจากองค์กร คือ บทบาทฐานะของผู้บริหาร ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์กร เพราะว่าบทบาทดังกล่าวมีอิทธิพลต่อองค์กรโดยส่วนรวมยิ่งกว่าบทบาทใด ๆ จนอาจกล่าวได้ว่าความเจริญก้าวหน้าหรือความเสื่อมขององค์กรหรือหน่วยงานใดขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารเป็นสำคัญ³⁷

ภิญโญ สาร ได้กล่าวไว้ว่า นอกจากผู้บริหารหน่วยงานจะต้องสวมบทบาทเป็นผู้บริหารที่ดีเพื่อประสิทธิภาพของการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานแล้ว ความรู้เรื่องการบริหารงานก็เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่ผู้บริหารควรจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับตัวผู้บริหารเอง อนึ่งงานที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาและปฏิบัติจากกล่าวได้ว่าแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. งานที่บุคคลภายนอกบริหารคิดว่าเป็นงานบริหารจริงๆ ที่ผู้บริหารกำลังทำอยู่
2. งานที่บุคคลนอกวงการบริหารคิดว่า ผู้บริหารควรทำ
3. งานที่ตัวผู้บริหารเองคิดว่าเป็นความรับผิดชอบของตนเอง ไม่ว่าจะใครจะกำหนดให้

ทำหรือไม่ได้กำหนดให้ทำก็ตาม³⁸

จรัส นองมาก ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะงานที่ผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารองค์กรเล็กใหญ่ จะต้องปฏิบัติ มี 4 ประการ คือ

1. ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงาน ได้แก่ การกระทำในฐานะตัวแทนขององค์กรในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ
2. ทำหน้าที่คิดริเริ่มสร้างใหม่ ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดรูปแบบวิธีการแก้ปัญหาหรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินการที่แปลกใหม่ให้แตกต่าง ไปจากที่เคยปฏิบัติอยู่เดิม
3. ทำหน้าที่สอนแนะนำผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ การช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษา ช่วยฝึกฝนเตรียมการดำเนินงาน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลดีต่อองค์กร

³⁷นิวัฒน์ สุวรรณรัตน์, “การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผล การปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร), 2531, หน้า 21-22.

³⁸ภิญโญ สาร, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526), หน้า 324.

4. ทำหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการ ได้แก่ การตัดสินใจสั่งการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน งบประมาณ บุคลากร รวมทั้งองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารเพื่อให้ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานถือปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.3 องค์การบริหารส่วนตำบล

2.3.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

เดิมสภาตำบลได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่ง กระทรวงมหาดไทยที่ 222/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2499 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามามีส่วนร่วมกันบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านทุกอย่างเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่นและราษฎรเป็นส่วนรวมอันจะเป็นทางนำราษฎรไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตย ด้วยวิธีจัดให้มีสภาตำบลและคณะกรรมการตำบลขึ้น

2.3.2 วิวัฒนาการและการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล

วันที่ 1 มีนาคม 2509 กระทรวงมหาดไทย ได้ออกคำสั่ง ที่ 275/2509 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน (ฉบับที่ 2) ขึ้น โดยรวมคณะกรรมการตำบลและสภาตำบล เข้าเป็นองค์กรเดียวกันเช่นเดียวกับแบบการปกครองของสุขาภิบาล ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพการณ์ยิ่งขึ้น และให้สอดคล้องกับโครงการพัฒนาเมืองในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ลงมติรับหลักการ

เป็นที่สังเกตว่าคำสั่งของกระทรวงมหาดไทย ทั้ง 2 ฉบับ ดังกล่าวนี้เป็นเพียงระเบียบปฏิบัติในท้องถิ่นที่บางแห่ง มิได้เป็นการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินหรือประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ได้ระบุไว้

วันที่ 13 ธันวาคม 2515 ได้มีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 แก้ไขปรับปรุงระเบียบบริหารของตำบลและให้ปรับปรุงตำบลให้เป็นสภาตำบล ตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับนี้ ภายใน 3 ปี เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในขณะนั้น และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

อย่างไรก็ตาม ฐานะของสภาตำบลยังไม่ได้นิติบุคคล แต่ถือเป็นหน่วยหนึ่งขององค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยย่อยขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามนัยหนังสือกระทรวงมหาดไทย ค่วนมาก ที่ มท 0309/ว 438 ลงวันที่ 29 กันยายน 2509 ค่วนมาก ที่ มท 0309/ว99 ลงวันที่ 1 มีนาคม 2510 และหนังสือกรมการปกครอง ที่ มท 0309/10898 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2510

การที่สภาตำบลไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ทำให้การบริหารงานไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความคล่องตัวในการบริหาร รัฐบาลจึงปรับปรุงฐานะของสภาตำบลเสียใหม่ให้เป็นนิติบุคคลเพื่อให้สามารถรองรับการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนให้มากยิ่งขึ้น ตาม พ.ร.บ.

สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ตามมาตรา 43 ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบลและคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมาตรา 44 พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 111 ตอนที่ 53 ก. ลงวันที่ 2 ธันวาคม 2537

เกณฑ์ที่กำหนดให้สภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปตาม พ.ร.บ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มาตรา 40 สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาท หรือตามเกณฑ์รายได้เฉลี่ยในวรรคสองอาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทยและให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในประกาศนั้นให้ระบุชื่อและเขตองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย

การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์รายได้เฉลี่ยของสภาตำบลตามวรรคหนึ่งให้ทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทยและให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

องค์การบริหารส่วนตำบล มาตรา 40 และมาตรา 95 ให้พ้นจากสภาพแห่งสภาตำบลนับแต่วันที่ กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศจัดตั้งขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป และให้โอนบรรดางบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิ สิทธิเรียกร้อง หนี้ และเจ้าหน้าที่ ของสภาตำบลไปเป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามมาตรา 41 และ 95 วรรคสี่

กระทรวงมหาดไทย ได้ประกาศจัดตั้งสภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ตามนัย มาตรา 40 และมาตรา 95 แห่ง พ.ร.บ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ไปแล้ว เมื่อสิ้นปีงบประมาณ 2539 จำนวนทั้งสิ้น 2,760 แห่ง

2.3.3 โครงสร้างรวมและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตาม พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ถึงฉบับที่ 4 พ.ศ. 2546

องค์การบริหารส่วนตำบล

1. มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น (มาตรา 43)
2. มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมและอำนาจหน้าที่อื่น ๆ

สภาองค์การบริหารส่วนตำบล

1. สภาองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยสมาชิกสภา อบต.ซึ่งราษฎรเลือกตั้งโดยตรงหมู่บ้านละ 2 คน : องค์การบริหารส่วนตำบลใด มี 2 หมู่บ้าน ๆ ละ 3 คน : ถ้ามี 1 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิก 6 คน มีอายุ คราวละ 4 ปี (มาตรา 45)

2. สภา อบต. มีประธานสภา อบต. 1 คน รองประธานสภา อบต. 1 คน ซึ่งสภาเลือกจากสมาชิกให้นายอำเภอ แต่งตั้ง (มาตรา 48) ดำรงตำแหน่งจนครบอายุของสภา อบต. หรือมีการยุบสภา อบต. (มาตรา 49) และมีเลขานุการสภา อบต. 1 คน ซึ่งสภาเลือกจากสมาชิก (มาตรา 57)

อำนาจหน้าที่ของสภา อบต.

1. ให้มีความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล
2. พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติ อบต. ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม
3. ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบลตามข้อ 1 และกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

คณะผู้บริหาร อบต. ประกอบด้วย นายก อบต. 1 คน รองนายก อบต. 2 คน ซึ่งสภาเลือกจากสมาชิกสภา เสนอให้นายอำเภอแต่งตั้ง (มาตรา 58) ดำรงตำแหน่งจนครบอายุของสภา อบต. หรือมีการยุบสภา อบต. (มาตรา 64)

อำนาจหน้าที่ของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

1. บริหารกิจการของ อบต. ให้เป็นไปตามมติ ข้อบัญญัติและแผนพัฒนาตำบล และรับผิดชอบการบริหารกิจการของ อบต. ต่อสภา อบต.
2. จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อเสนอให้สภา อบต. พิจารณาให้ความเห็นชอบ
3. รายงานการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายเงินให้สภา อบต. ทราบอย่างน้อยปีละสองครั้ง
4. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 4 พ.ศ. 2546

1. มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (มาตรา 66)
2. มีหน้าที่ต้องทำในเขต อบต. ดังนี้ (มาตรา 67)
 - (1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
 - (2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล
 - (3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

- (4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- (6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- (7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของ

ท้องถิ่น

- (9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณหรือ

บุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

3. อบต. อาจจัดทำกิจการในเขต อบต. ดังนี้(มาตรา 68)

- (1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- (2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่าง โดยวิธีอื่น
- (3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- (4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวน

สาธารณะ

- (5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- (6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- (7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- (8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- (9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- (10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- (11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- (12) การท่องเที่ยว
- (13) การผังเมือง

4. อำนาจหน้าที่ของ อบต. ตามข้อ 1 ข้อ 2 และข้อ 3 ข้างต้น ไม่เป็นการตัดอำนาจหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม หรือองค์การหรือหน่วยงานของรัฐ ในอันที่จะดำเนินการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในตำบล แต่ต้องแจ้งให้ อบต. ทราบล่วงหน้าตามสมควร ในกรณีนี้หาก อบต. มีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการดังกล่าวให้นำความเห็นของ อบต. ไปประกอบการพิจารณาดำเนินกิจการนั้นด้วย (มาตรา 69)

5. มีสิทธิได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารจากทางราชการในเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินการของทางราชการในตำบล(มาตรา 70)

6. อาจออกข้อบัญญัติ อบต.เพื่อใช้บังคับในตำบลได้เท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมายหรืออำนาจหน้าที่ของ อบต. ในการนี้จะกำหนดค่าธรรมเนียมที่จะเรียกเก็บและกำหนดโทษปรับผู้ฝ่าฝืนด้วยก็ได้ แต่มิให้กำหนดโทษปรับเกิน 1,000 บาท (มาตรา 71)

7. อาจขอให้ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติกิจการของ อบต. เป็นการชั่วคราวได้โดยไม่ขาดจากต้นสังกัดเดิม (มาตรา 72)

8. อาจกิจการนอกเขต อบต. หรือร่วมกับสภาตำบล อบต. อบจ. หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นอื่น เพื่อกระทำกิจการร่วมกันได้ (มาตรา 73)

อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

1. มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้ (มาตรา 16)

- (1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- (2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- (3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- (4) การสาธารณสุขูปโภคและการก่อสร้างอื่นๆ
- (5) การสาธารณูปการ
- (6) การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ
- (7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- (8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- (9) การจัดการศึกษา
- (10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อย

โอกาส

(11) การบำรุงรักษาศิลปะจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

- (12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- (13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- (14) การส่งเสริมกีฬา
- (15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- (16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

- (17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- (18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- (19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- (20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- (21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- (22) การจัดให้มีควบคุมการฆ่าสัตว์
- (23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และ สาธารณสถานอื่น ๆ
- (24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (25) การผังเมือง
- (26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
- (27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- (28) การควบคุมอาคาร
- (29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- (31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามคณะกรรมการประกาศกำหนด

2. อำนาจหน้าที่ของ อบต. ตามข้อ 1 ต้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.3.4 บทบาทความสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ส่งผลให้สภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนจากราชการย้อนหลัง 3 ปี ติดกันเฉลี่ยเกิน 150,000 บาท ต่อปีขึ้นไป ยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีบทบาทความสำคัญต่อตำบลและประชาชนหลายประการ ก่อขึ้นนั้นเราจะดูกันถึงหน้าที่ อบต. จะต้องดำเนินการคือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และมีหน้าที่ต้องทำกิจการในเขต อบต. ดังต่อไปนี้

- (1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
- (2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- (3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
- (4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- (6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- (7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (8) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่ทางราชการมอบหมาย

จากบทบาทหน้าที่ของ อบต. ที่ต้องกระทำในเขต อบต. ที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า อบต. มีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการในฐานะราชการบริหารส่วนท้องถิ่น เพื่อความเจริญก้าวหน้าให้ถึงท้องถิ่นทุกด้านนอกจากนั้น อบต. ยังเป็นหน่วยงานที่มีอิสระมากกว่าสภาตำบล นิติบุคคล ในการบริหารงานตำบล รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่มากกว่าในทุกด้าน

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นรูปแบบการปกครองที่สะท้อนการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครองพื้นฐานของประเทศโดยแท้จริงอันเป็นการสนองตอบต่อนโยบายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นของรัฐบาลที่จะให้อำนาจการบริหารงานแก่หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถบริหารงานที่แก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นด้วยตนเองตามอำนาจหน้าที่ และมีอิสระในการตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับประชาชนในท้องถิ่นนั้นตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนด เหตุผลที่สนับสนุนว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นนั้น อาจพิจารณาได้จากการที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีการดำเนินการที่ส่งผลให้เกิดการกระจายอำนาจ คือ

1. องค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นซึ่งมีอำนาจในการทำนิติกรรมและสัญญาทางกฎหมายได้เองโดยไม่ต้องผ่านทางราชการเหมือนอดีต ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีความคล่องตัวในการดำเนินการบริหารตำบลให้มีความเจริญก้าวหน้าและตรงต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในตำบลได้
2. คณะผู้บริหารมาจากการเลือกตั้งจากประชาชนทั้งหมด
3. อำนาจอิสระของผู้บริหาร มีขอบเขตอำนาจหน้าที่และกิจกรรมมากขึ้นจากเดิมที่กำหนดไว้ในประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 และยังมีอำนาจในพื้นที่ตำบลเพิ่มขึ้น โดยที่หากหน่วยราชการที่ดำเนินการใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ในตำบลจะต้องแจ้งองค์การบริหารส่วนตำบลทราบเสียก่อน
4. อำนาจทางการคลัง องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถจัดเก็บภาษีได้เหมือนกับหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบอื่น อาทิเช่น รายได้จากภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน

ภาษีป้าย อากรฆ่าสัตว์และผลประโยชน์อื่นอันเกิดจากการฆ่าสัตว์และยังได้รับการจัดสรรภาษีโดยตรงจากหน่วยราชการที่เก็บภาษีในเขตตำบลนั้นจากภาษีประเภทต่าง ๆ เช่น ค่าธรรมเนียมรถยนต์ และล้อเลื่อน ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะภาษีสุรา ภาษีสรรพสามิต เป็นต้น ซึ่งเมื่อหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดเก็บได้จัดเก็บแล้วก็จะจัดสรรภาษีเหล่านี้ให้องค์การบริหารส่วนตำบล ตามหลักเกณฑ์และวิธีการทางกฎหมายตามลำดับและที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีรายได้ที่นอกเหนือมากไปกว่าท้องถิ่นก็คือรายได้จากการได้รับผลประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นอีกด้วยจากอากรรังนกอีแอ่น ค่าธรรมเนียมน้ำบาดาล ประทานบัตร การประมง ค่าภาคหลวงไม้ ค่าภาคหลวงแร่ ค่าภาคหลวงปิโตรเลียม ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมที่ดิน เป็นต้น

จากความข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่สะท้อนถึงความพยายามของรัฐบาลที่จะกระจายอำนาจลงสู่หน่วยการบริหารระดับตำบล ซึ่งส่งผลให้

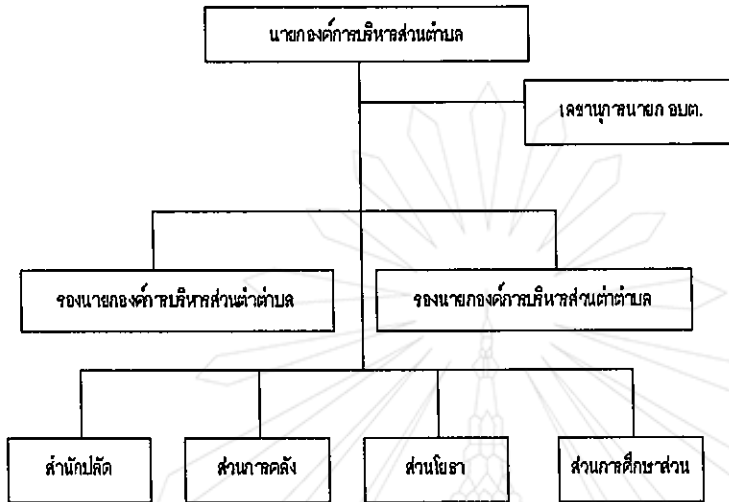
1. องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นจุดเริ่มต้นของกระจายอำนาจการบริหารการปกครองสู่องค์กรพื้นฐานในระดับตำบล

2. ประชาชนจะได้รับประโยชน์จากองค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการพัฒนาตำบลซึ่งตรงกับปัญหาและความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมแนว ความ คิดและกระแสประชาธิปไตยในสังคมปัจจุบันที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานตำบลจะมีมากขึ้น โดยผ่านผู้แทนของตนในองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งนี้เป็นที่เชื่อได้ว่าความเจริญและการพัฒนาในทิศทางที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลจะส่งผลให้เกิดความเจริญและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมในภาพรวมของประเทศต่อไป³⁹

³⁹พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537, พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542.

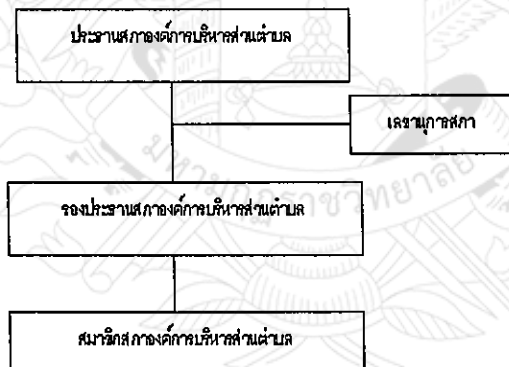
โครงสร้างการบริหาร

1. ฝ่ายบริหาร



แผนภาพที่ 6 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหาร ฝ่ายบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล

2. ฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างทอง



แผนภาพที่ 7 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหาร ฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

งานนโยบายและแผน

งานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน ทำหน้าที่ช่วยศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน เพื่อเสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบาย แผนงานและโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นนโยบาย แผนงาน อนาคต, แผนอำเภอแผนงานจังหวัด และโครงการระดับชาติ ภายใต้การกำกับตรวจสอบ โดยใกล้ชิด และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

งานธุรการ

งานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานธุรการและงานสารบรรณธรรมดา ซึ่งมีลักษณะงานเกี่ยวกับการรับ ส่ง ลงทะเบียนหนังสือ เก็บและค้นหาหนังสือ รวบรวมข้อมูล ร่างโต้ตอบ บันทึก ย่อเรื่อง คัดสำเนา พิมพ์ ตรวจสอบหนังสือ ดูแลรักษาและเบิกจ่าย พัสดุ ครุภัณฑ์ ดูแลรักษา จัดเตรียมและให้บริการเรื่องสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ช่วยติดต่อและอำนวยความสะดวกต่างๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

งานบุคลากร

งานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนงานบุคคล การสรรหาและบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ การดำเนินการเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การควบคุมและส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติราชการ จัดทำทะเบียนประวัติการรับราชการ การดำเนินการเกี่ยวกับการออกจากราชการ เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

การเงินและบัญชี

งานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานขั้นต้นทางการเงินและบัญชี ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน การรวบรวมรายละเอียด และดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของส่วนราชการ เช่น การวางฎีกาเตรียมการเบิกจ่ายเงินและสิ่งแทนตัวเงินการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ในการจัดทำงบประมาณ เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

งานพัสดุ

งานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวกับงานพัสดุ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดหา จัดซื้อ การเบิกจ่าย การเก็บรักษา การซ่อมแซมและบำรุงรักษา การจำ

หน่วยพัสดุที่ชำรุด การทำบัญชี การทำสัญญา การต่ออายุสัญญา และการเปลี่ยนแปลงสัญญาซื้อ หรือสัญญาจ้าง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง⁴⁰

สภาพทั่วไปของจังหวัดกำแพงเพชร

1. ที่ตั้งอาณาเขต

จังหวัดกำแพงเพชรตั้งอยู่ในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยอยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร 358 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับอำเภอวังเจ้า จังหวัดตาก และอำเภอคีรีมาศ จังหวัดสุโขทัย
ทิศใต้	ติดต่อกับอำเภอบรรพตพิสัย จังหวัดนครสวรรค์
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับอำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก และอำเภอโพธิ์ทะเล อำเภอชริบารมี จังหวัดพิจิตร
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับอำเภออุ้มผาง จังหวัดตาก

2. ขนาดพื้นที่

จังหวัดกำแพงเพชรมีพื้นที่ 8,607.5 ตารางกิโลเมตร (5,379,687.5 ไร่) เป็นพื้นที่การเกษตร ประมาณ 5,358.15 ตารางกิโลเมตร (3,348,847 ไร่) ป่าไม้ 2,184.7 ตารางกิโลเมตร (1,365,437.5 ไร่) พื้นที่อยู่อาศัยและพื้นที่อื่น ๆ อีกประมาณ 1,064.65 ตารางกิโลเมตร (665,403 ไร่)

3. ลักษณะภูมิประเทศ

จังหวัดกำแพงเพชรมีแม่น้ำปิงไหลผ่านเป็นระยะทางยาวประมาณ 104 กิโลเมตร มีลักษณะภูมิประเทศ แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 เป็นที่ราบลุ่มแม่น้ำปิงตอนล่างแบบตะพักลุ่มน้ำ (ALLUVIAL TERRACE) มีระดับความสูงประมาณ 43-107 เมตรจากระดับน้ำทะเลปานกลาง อยู่บริเวณทางด้านทิศตะวันออกและใต้ของจังหวัด

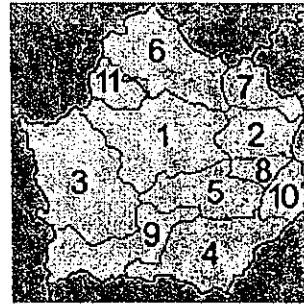
ลักษณะที่ 2 เป็นเนินเขาเตี้ยๆ สลับที่ราบ พบเห็นบริเวณด้านเหนือ และตอนกลางของจังหวัด

ลักษณะที่ 3 เป็นภูเขาสลับซับซ้อน เป็นแหล่งแร่ธาตุ และต้นน้ำลำธารต่างๆ ที่สำคัญ เช่น คลองวังเจ้า คลองสวนหมาก คลองขลุง และคลองวังไทร ไหลลงสู่แม่น้ำปิง

⁴⁰พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537, พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, พ.ศ. 2542.

4. การแบ่งการปกครอง

1. อำเภอเมืองกำแพงเพชร
2. อำเภอไทรงาม
3. อำเภอคลองลาน
4. อำเภอขาณุวรลักษบุรี
5. อำเภอคลองขลุง
6. อำเภอพรานกระต่าย
7. อำเภอลานกระบือ
8. อำเภอทรายทองวัฒนา
9. อำเภอปางศิลาทอง
10. อำเภอบึงสามัคคี
11. อำเภอโกสัมพีนคร



แผนที่จังหวัดกำแพงเพชร

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ถาวร เกียรติทับทิว ได้กล่าวถึง การใช้การตัดสินใจสั่งการว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครองนั้นจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามกฎหมายระเบียบข้าราชการประเภทใดประเภทหนึ่งและจะต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ตนได้รับแต่งตั้งด้วย ดังนั้น การใช้อำนาจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครองจึงถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเป็นที่มาของหลักกฎหมายปกครอง ซึ่งจะต้องควบคุมการใช้อำนาจของเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครองให้อยู่ภายในขอบเขตของกฎหมายซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครองนั้นมีกฎหมายบัญญัติให้ใช้อำนาจได้อย่างมากมายหลายเรื่องหลายกรณี ซึ่งเราอาจจำแนกการใช้อำนาจของเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครองออกได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. อำนาจหน้าที่ทางนิติบัญญัติ

มีกฎหมายหลายฉบับทั้งรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่ให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครองที่จะตรากฎหมายออกมามีบังคับ กฎหมายที่เจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครองมีอำนาจตราออกมีบังคับได้แก่ พระราชกฤษฎีกา ซึ่งตราโดยคณะรัฐมนตรี กฎกระทรวง และประกาศกระทรวง ซึ่งตราโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ปลัดกระทรวง อธิบดีเหตุที่ต้องให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครองในการออกกฎหมายเหล่านั้นได้ ก็เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เรื่องต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานของรัฐซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องออกกฎระเบียบ ในเรื่องต่าง ๆ อยู่เป็นจำนวนมาก ตลอดเวลา หากบังคับให้การออกกฎหมาย

ลำดับรองเหล่านี้เป็นอำนาจของฝ่ายนิติบัญญัติเพียงผู้เดียวแล้วก็จะทำให้รัฐสภามีภาระในการที่จะต้องออกกฎหมายต่าง ๆ ในรายละเอียดปลีกย่อย มากเกินไป ไม่ทันต่อความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ

2 อำนาจในทางบริหาร

เป็นที่ทราบกันดีว่าฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายปกครองนั้นมีภาระหน้าที่สำคัญในการบริหารราชการแผ่นดินให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงต้องมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการ ดูแลรักษาความสงบเรียบร้อย บำบัดทุกข์ บำรุงสุข ของประชาชนของรัฐ ฝ่ายบริหารจึงต้องมีการใช้อำนาจทุกอย่างเท่าที่มีอยู่เพื่อดำเนินการบริหารราชการแผ่นดินให้สัมฤทธิ์ผล ในกรณีนี้ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายปกครองจึงอาจใช้อำนาจต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

2.1 อำนาจสั่งการ

โดยทั่วไปการสั่งการคือการบังคับให้บุคคลหนึ่งบุคคลใด กระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใด ๆ สำหรับอำนาจสั่งการในทางปกครองนั้น หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครอง บังคับให้บุคคลใด กระทำการหรือไม่ให้กระทำการอย่างใด ๆ เช่น อธิบดีกรมสรรพากรออกคำสั่งให้สรรพากรจังหวัดอุบลราชธานีทำรายงานหรือชี้แจงเรื่องการจัดเก็บภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ต่ำกว่าเป้าหมายหรือโยธาธิการจังหวัดอุบลราชธานีออกคำสั่งให้ผู้ก่อสร้างอาคารผิดแบบไม่ได้มาตรฐานหยุดการก่อสร้างเพื่อรอผลการตรวจสอบในทางเทคนิคก่อน เป็นต้น

2.2 อำนาจอนุญาต

เป็นอำนาจในการพิจารณาสั่งในเรื่องที่มีการร้องขอเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครอง ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุญาต จะต้องพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติและเงื่อนไขตามที่กฎหมายในเรื่องนั้น ๆ บัญญัติไว้ ซึ่งอำนาจอนุญาตนั้นมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้สัมปทาน หรือการประกอบการต่าง ๆ หรืออาจเป็นการอนุญาตในเรื่องเล็กน้อยทั่วไป เช่น การอนุญาตให้คัดถ่ายสำเนาเอกสารของทางราชการ การอนุญาตให้ผู้ใช้ได้ บังคับบัญชาลาพักผ่อน เป็นต้น

2.3 อำนาจอนุมัติ

โดยทั่วไปแล้วมีความหมายเหมือนกับอำนาจการอนุญาต คือ เป็นการยินยอมให้ผู้ที่ร้องขอกระทำการใด ๆ ตามที่ขอมาได้ ซึ่งจะต้องพิจารณาคูณสมบัติหรือเงื่อนไขตามที่กฎหมายระเบียบในเรื่องนั้น ๆ กำหนดไว้ซึ่งมักจะมีการยื่นคำร้องหรือคำขอมายังผู้มีอำนาจอนุมัติเพื่อพิจารณาอนุมัติ

2.4 อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

เป็นอำนาจในการทำางานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ที่ตนได้รับแต่งตั้งนั้น อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการมีหลายอย่าง ยกตัวอย่างเช่น

- 1) อำนาจบังคับบัญชา เป็นอำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินในด้านการปกครองตามสายงาน ตามที่กฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับข้าราชการได้ให้อำนาจไว้ เป็นอำนาจในเชิงการควบคุมการปฏิบัติงาน ได้แก่ อำนาจในการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การโยกย้ายเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครอง ฯลฯ
- 2) อำนาจตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นอำนาจอย่างหนึ่งซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครองในระดับผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการเพื่อควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครองที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และถูกต้องชอบด้วยกฎหมาย
- 3) อำนาจสืบสวนสอบสวน เป็นอำนาจในการแสวงหาข้อเท็จจริงและรวบรวมพยานหลักฐานในเรื่องใด ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครองเพื่อหาข้อเท็จจริงมาประกอบการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการตามอำนาจหน้าที่ อำนาจสืบสวนสอบสวนนั้นไม่จำกัดแต่เฉพาะเจ้าพนักงานตำรวจหรือเจ้าพนักงานฝ่ายปกครองซึ่งมีอำนาจในการปราบปรามการกระทำความผิดต่อกฎหมายอาญาเท่านั้น แต่หมายความรวมถึงอำนาจสืบสวนสอบสวนข้อเท็จจริงเพื่อประมวลหลักฐานในทุก ๆ เรื่อง เช่น เจ้าหน้าที่สรรพากร อาจมีอำนาจสืบสวนสอบสวนเพื่อทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับรายได้ของผู้เสียภาษี เป็น⁴¹

ดร.อุทัย หงษ์ศิริ ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจสั่งการของฝ่ายปกครอง หมายถึง การที่กฎหมายให้อำนาจฝ่ายปกครองตัดสินใจอย่างอิสระที่จะเลือกกระทำการ หรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือกระทำการไปในทางใดทางหนึ่ง ในกรณีที่ถูกกฎหมายให้ทางเลือกหลายทาง ซึ่งหากเลือกกระทำการไปในทางใด โดยมีเหตุผลอันสมควรแล้ว ก็ล้วนเป็นการกระทำที่ชอบด้วยกฎหมาย ถ้ากฎหมายกำหนดให้ฝ่ายปกครองมีทางเลือกที่ชอบด้วยกฎหมายเพียงทางเดียว ย่อมถือไม่ได้ว่าฝ่ายปกครองมีการตัดสินใจสั่งการ แต่เป็นกรณีที่ฝ่ายปกครองต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดไว้

⁴¹ถาวร เกียรติทับทิว, **คำอธิบายกฎหมายปกครอง**, (นิติบรรณการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 พ.ศ. 2544), หน้า 125-129.

ดังนั้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ฝ่ายปกครองมีอำนาจใช้การตัดสินใจสั่งการเมื่อกฎหมายให้อำนาจฝ่ายปกครองตัดสินใจอย่างอิสระที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจสั่งการของฝ่ายปกครองจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อฝ่ายนิติบัญญัติให้อำนาจไว้ เมื่อฝ่ายปกครองวินิจฉัยและคำวินิจฉัยนั้นถึงที่สุดแล้วเราเรียกอำนาจนี้ว่า “การตัดสินใจสั่งการ”⁴²

ขั้นตอนการใช้การตัดสินใจสั่งการ

การใช้การตัดสินใจสั่งการขององค์กรฝ่ายปกครอง ได้กำหนดไว้ 3 ขั้นตอน (1) การวินิจฉัยข้อเท็จจริง (2) การปรับบทกฎหมาย และ (3) การตัดสินใจ

1. ขั้นตอนการวินิจฉัยข้อเท็จจริง ก่อนที่ฝ่ายปกครองจะใช้อำนาจกระทำการใด จะต้องตรวจสอบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นก่อนว่ามีข้อเท็จจริงเกิดขึ้นหรือไม่ ซึ่งการตรวจสอบนี้ ฝ่ายปกครองต้องอาศัยพยานหลักฐาน และวินิจฉัยว่าพยานหลักฐานเท่าที่มีอยู่เพียงพอต่อการพิสูจน์ข้อเท็จจริงว่าเกิดขึ้นหรือมีอยู่จริงหรือไม่ โดยที่ฝ่ายปกครองต้องวินิจฉัยข้อเท็จจริงไปตามพยานหลักฐาน ไม่ใช่ใช้การตัดสินใจสั่งการวินิจฉัยได้อย่างอิสระตามที่ตนเห็นสมควร

2. ขั้นตอนการปรับบทกฎหมาย คือ ขั้นตอนการวินิจฉัยว่าข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น หรือมีอยู่นั้นตรงกับหลักที่กฎหมายบัญญัติในมาตราใด มีวิธีการดังนี้ (1) ตีความข้อเท็จจริงตามที่บัญญัติในตัวบทกฎหมาย (2) แยกแยะข้อเท็จจริงเฉพาะเรื่องออกเป็นข้อเท็จจริงสำคัญกับข้อเท็จจริงรายละเอียด และ (3) เปรียบเทียบข้อเท็จจริงเฉพาะเรื่องว่าเหมือน หรือคล้ายกับข้อเท็จจริงตามที่บัญญัติในบทกฎหมาย หรือไม่

โดยปกติการปรับบทกฎหมายกับข้อเท็จจริงเป็นปัญหาข้อกฎหมาย ไม่ใช่ปัญหาการตัดสินใจสั่งการที่ฝ่ายปกครองจะวินิจฉัยได้อย่างอิสระตามที่ตนเห็นสมควร ซึ่งเห็นได้ชัดเจนในกรณีกฎหมายบัญญัติข้อเท็จจริงอันเป็นองค์ประกอบ โดยใช้ถ้อยคำที่มีความหมายแน่นอนชัดเจน ฝ่ายปกครองย่อมไม่มีการตัดสินใจสั่งการที่จะวินิจฉัยว่าถ้อยคำนั้นมีความหมายเป็นอย่างอื่น แต่ในกรณีกฎหมายบัญญัติข้อเท็จจริงอันเป็นองค์ประกอบโดยใช้ถ้อยคำที่มีความหมายไม่แน่นอนชัดเจน คือถ้อยคำที่กฎหมายไม่ได้ให้คำจำกัดความ และวิญญูชนอาจเข้าใจความหมายแตกต่างกันได้ เช่น การกระทำที่เป็นภัยต่อความมั่นคงของรัฐ การกระทำที่ขัดต่อความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรม อารมณ์หรือโรงเรียนที่อยู่ในสภาพชำรุดทรุดโทรมน่ารังเกียจ ผลกระทบทางเกษตรกรรมที่น่าจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพของประชาชน สิ่งตีพิมพ์ที่น่าจะเป็นอันตรายต่อจิตใจของเยาวชน เป็นต้น ซึ่งยังมีข้อถกเถียงกันว่าเป็น “ปัญหาข้อกฎหมาย” หรือ “การตัดสินใจสั่งการ” ความเห็นหนึ่งว่า ไม่ว่าจะกฎหมายจะใช้ถ้อยคำพรรณนาข้อเท็จจริง โดยมีความหมายแน่นอนชัดเจนหรือไม่มีความหมายแน่นอนชัดเจนก็ตาม

⁴²ดร.ฤทัย หงส์ศิริ, **กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาในการออกคำสั่งทางปกครอง**, รวมบทความเกี่ยวกับพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง, หน้า 67.

ย่อมมีคำตอบที่ถูกต้องตามกฎหมายเพียงคำตอบเดียว ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายปกครองต้องใช้
 วิจารณ์ญาณแสวงหาคำตอบที่ถูกต้องภายใต้การควบคุมของศาลอีก

ความเห็นหนึ่งเห็นว่า การใช้ถ้อยคำที่ไม่อาจกำหนดความหมายแน่นอนชัดเจน
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้อยคำที่แสดงออกถึงความคิดเกี่ยวกับคุณค่าของบุคคลและสรรพสิ่ง เป็น
 เครื่องแสดง โดยปริยายว่า กฎหมายมีเจตนารมณ์ปล่อยให้การวินิจฉัยอยู่ในการตัดสินใจสั่งการ
 ของฝ่ายปกครอง

3. ขั้นตอนการตัดสินใจ เมื่อฝ่ายปกครองวินิจฉัยข้อเท็จจริงและปรับบทกฎหมายเสร็จ
 แล้ว ข้อพิจารณาต่อไป คือ กฎหมายกำหนดการใช้อำนาจกระทำการของฝ่ายปกครองไว้อย่างไร
 กฎหมายอาจกำหนดให้ฝ่ายปกครองกระทำการได้เพียงประการเดียว หรือกฎหมายอาจกำหนดให้ฝ่าย
 ปกครองเลือกกระทำการได้หลายประการ เพื่อให้เหมาะสมกับข้อเท็จจริงเฉพาะเรื่อง ซึ่งอาจอยู่ในรูป
 กระทำการ หรืองดเว้นไม่กระทำการก็ได้ หรืออาจกำหนดทางเลือกไว้มากกว่าสองทางเลือก หรือ
 เลือกกระทำภายในขอบเขตที่กำหนดก็ได้ เพื่อให้ฝ่ายปกครองมีการตัดสินใจสั่งการในการตัดสินใจ
 ตามความคิดเห็นของตน ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 2 ประการ

3.1 การตัดสินใจสั่งการตัดสินใจว่าจะใช้อำนาจหรือไม่ ฝ่ายนิติบัญญัติจะบัญญัติ
 ให้อำนาจฝ่ายปกครอง โดยใช้ถ้อยคำว่า “มีอำนาจ” “มีสิทธิ” “อาจ...ก็ได้” “สามารถ” หรือ “ควรจะ”
 เช่น ประมวลกฎหมายที่ดิน มาตรา 61 ให้อำนาจอธิบดีกรมที่ดินมีอำนาจเรียกโฉนด หรือเอกสารที่
 จดทะเบียนสิทธิไว้โดยคลาดเคลื่อนอันไม่ชอบด้วยกฎหมายมาแก้ไขให้ถูกต้อง หรือเพิกถอนเสียได้ แต่
 อธิบดีกรมที่ดินจะใช้อำนาจตามมาตรานี้หรือไม่ ย่อมอยู่ในการตัดสินใจสั่งการของอธิบดีกรมที่ดิน

3.2 การตัดสินใจสั่งการเลือกกระทำการ ฝ่ายนิติบัญญัติอาจบัญญัติกฎหมายให้
 อำนาจฝ่ายปกครองใช้การตัดสินใจสั่งการว่าจะเลือกการกระทำประการใด ประการหนึ่งในหลาย
 ประการ เพื่อความเหมาะสม แก่ข้อเท็จจริง หรือภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนดแบ่งออกเป็น

3.2.1 การตัดสินใจสั่งการเลือกกระทำอย่างหนึ่งในหลายๆ ประการ ที่
 กฎหมายกำหนด เพื่อให้เกิดความเหมาะสมแก่ข้อเท็จจริงเฉพาะเรื่อง เช่น พระราชบัญญัติระเบียบ
 ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 104 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง
 ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษ ปลดออก หรือไล่ออก ตามความร้ายแรงแห่งกรณี ถ้ามีเหตุอันควร
 ลดหย่อนจะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่ห้ามมิให้ลดโทษลงต่ำกว่าปลดออก

3.2.2 การตัดสินใจสั่งการเลือกกระทำได้เอง ภายในขอบเขตที่กฎหมาย
 กำหนด ฝ่ายนิติบัญญัติ ไม่ได้กำหนดเจาะจงลักษณะของการกระทำให้แก่ฝ่ายปกครอง แต่
 กำหนดให้ฝ่ายปกครองเลือกลักษณะของการกระทำเองตามความจำเป็น เช่น พระราชบัญญัติป้องกัน
 ภัยฝ่ายพลเรือน พ.ศ. 2522 มาตรา 32 ในกรณีที่สาธารณภัย ภัยทางอากาศ หรือการก่อวินาศกรรม

เกิดขึ้น หรือใกล้จะเกิดขึ้น ให้ผู้อำนวยการป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนในเขตท้องที่ที่รับผิดชอบ หรือ เจ้าหน้าที่ป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนที่ได้รับมอบหมายมีอำนาจหน้าที่ตามความจำเป็น

รองศาสตราจารย์ ดร.วรพจน์ วิสรุตพิชญ์ ได้อธิบายในการควบคุมการใช้การตัดสินใจสั่งการการปกครองโดยองค์กรตุลาการว่า อำนาจการตัดสินใจสั่งการ คือ ความสามารถในอันที่จะตัดสินใจออกคำสั่งอย่างใดอย่างหนึ่ง ในบรรดาคำสั่งหลายๆ อย่าง ซึ่งกฎหมายเปิดช่องให้ออกได้ เพื่อดำเนินการให้บรรลุเจตนารมณ์ หรือ ความมุ่งหมายของกฎหมาย หรืออีกนัยหนึ่ง โดยบัญญัติเปิดช่องให้องค์กรของรัฐ ฝ่ายปกครององค์กรนั้นตัดสินใจได้อย่างอิสระว่าเมื่อมีข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดไว้เกิดขึ้น ตนสมควรจะออกคำสั่งหรือไม่ และสมควรจะออกคำสั่ง โดยมีเนื้อความอย่างไร⁴³

อุดม จุลสัตย์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กร ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือ โดยใช้แนวคิดจากทฤษฎีว่าด้วยความต่อเนื่องของพฤติกรรมการตัดสินใจ ของ **แทนเนนบัม และซมิกท์** พบว่าหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจเป็นรูปแบบที่ 3 คือ ตัดสินใจโดยอาศัย ข้อมูลที่ได้จาก อาจารย์ในภาควิชามาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ⁴⁴

ปรีชา สุภกาญจนพันธ์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของศึกษาริการอำเภอ เขตการศึกษา 8 โดยใช้ทฤษฎีเดียวกับของอุดม จุลสัตย์ พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบที่ 6 เป็นการตัดสินใจร่วมกัน ระหว่าง ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นส่วนใหญ่⁴⁵

จงกลนี ยศบรรดาศักดิ์ ได้ศึกษาลักษณะ การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยใช้แนวคิดของ **วูม และ เยทตัน** ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ ใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธีตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูล

⁴³รองศาสตราจารย์ ดร.วรพจน์ วิสรุตพิชญ์, **การควบคุมการใช้ดุลพินิจการปกครองโดยองค์กรตุลาการ**, (บทบัญญัติ, เล่ม 47 ตอนที่ 1, พ.ศ.2534), หน้า 53.

⁴⁴อุดม จุลสัตย์, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กรในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือ”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศิลปากร), 2527, หน้า 13-14.

⁴⁵ปรีชา สุภกาญจนพันธ์, “พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารของศึกษาริการอำเภอ เขตการศึกษา 8”, **การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**, (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539), หน้า 42.

ที่มีอยู่ และวิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานบุคลากรใช้วิธีอภิปรายปัญหาร่วมกันกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน⁴⁶

วันทนา ปทุมเทศวิวัฒน์ ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยใช้แนวคิดของ **วรูม และ เยทตัน** ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ใช้พฤติกรรมการตัดสินใจ โดยวิธีผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจโดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนในการบริหารงานบุคลากรและงานธุรการการเงินและพัสดุ ผู้บริหารใช้พฤติกรรมการตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่⁴⁷

พิกัด ขัติพันธ์ ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ โดยใช้กรอบแนวคิดของ **วรูม และ เยทตัน** ได้สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้วิธีที่ 5 คือ ให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่⁴⁸

⁴⁶จงกลนีย์ ยศบรรดาศักดิ์, “การศึกษาลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรีนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), 2535, หน้า 13.

⁴⁷วันทนา ปทุมเทศวิวัฒน์, “การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), 2537, หน้า 34.

⁴⁸พิกัด ขัติพันธ์, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), 2541, หน้า 9.

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การบริหารงานในหน่วยงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานได้เป็นอย่างดีนั้น ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมาย โดยมีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานภายในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการเลือกรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารร่วมด้วย โดยตามความคิดของเวลส์ ได้แบ่งพฤติกรรมการตัดสินใจเป็น 3 รูปแบบ คือ แบบอัตตาริปไตย (Autocratic) แบบมีส่วนร่วม (Participative) และแบบประชาธิปไตย (Democratic) โดยมีการมีส่วนร่วมจะมีมากที่สุด ถ้าผู้บริหารเลือกใช้การตัดสินใจแบบประชาธิปไตย ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานที่มุ่งเน้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากที่สุดจะเป็นสิ่งที่จะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรักที่พึงพอใจ และมักจะเต็มใจทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้มากขึ้น

หน่วยงานทางการศึกษาย่อมต้องการผู้บริหารที่สามารถบริหารงานและมีการประสานงาน มุ่งไปสู่คุณภาพของงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย เพื่อจะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับกลุ่มผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับต้นได้พัฒนา และส่งเสริมให้มีการใช้รูปแบบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และนำไปปรับบทบาทของตนในการเป็นผู้นำ ในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้มากยิ่งขึ้น

2.5 รูปกรอบแนวคิด

ตัวแปรพื้นฐาน

การบริหารงานขององค์การ

บริหารส่วนตำบล

- งานนโยบายและแผนงาน
- งานบุคลากร
- งานธุรการ
- งานการเงินและบัญชี
- งานการพัสดุ

ตัวแปรที่ศึกษา

วิธีการตัดสินใจสั่งการ

1. ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว
2. ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา
3. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาที่ละคนแล้วผู้บริหารตัดสินใจ
4. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณา ปัญหาเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจ
5. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาผลกระทบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

- 3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การทดสอบเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บและรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร มีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย นายกององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 77 อบต. ๆ ละ 1 คน รวม 77 คน
2. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย พนักงานส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ทั้งที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างใน 77 อบต. เป็นจำนวน 1,212 คน¹

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ได้มาจาก จำนวนผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร จากการเทียบตาราง Krejcie and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 65 คน ทำการกำหนดสัดส่วนจากประชากร ดังแสดงในตารางที่ 1

¹สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร, 2549.

ตารางที่ 1 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

พื้นที่ในการเก็บข้อมูล	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. อำเภอเมืองกำแพงเพชร	15	13
2. อำเภอพรานกระต่าย	10	8
3. อำเภอไทรงาม	7	6
4. อำเภอปางศิลาทอง	3	3
5. อำเภอทรายทองวัฒนา	3	3
6. อำเภอคลองขลุงฯ	10	8
7. อำเภอลานกระบือ	7	6
8. อำเภอขามเฒ่าศรีบวรบุรี	11	9
9. อำเภอคลองลาน	4	3
10. กิ่งอำเภอบึงสามัคคี	4	3
11. กิ่งอำเภอโกสัมพีนคร	3	3
รวม	77	65

2. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ได้มาจาก จำนวนพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร จากการเทียบตาราง Krejcie and Morgan ได้กลุ่ม ตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 291 คน ทำการกำหนดสัดส่วนจากประชากร ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร

พื้นที่ในการเก็บข้อมูล	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. อำเภอเมืองกำแพงเพชร	260	62
2. อำเภอพรานกระต่าย	122	29
3. อำเภอไทรงาม	76	18
4. อำเภอปางศิลาทอง	57	14
5. อำเภอทรายทองวัฒนา	40	10
6. อำเภอคลองขลุงฯ	137	33
7. อำเภอลานกระบือ	172	41
8. อำเภอชาณุวรลักษบุรี	155	37
9. อำเภอคลองลาน	98	24
10. กิ่งอำเภอบึงสามัคคี	50	12
11. กิ่งอำเภอโกสัมพีนคร	45	11
รวม	1,212	291

3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่สร้างขึ้นจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยข้อคำถามครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ในการศึกษา โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นลักษณะตรวจสอบรายการ (Checklist) คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนงบประมาณ จำนวนหมู่บ้าน จำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 2 วิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหา ในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล 5 ด้าน โดยเครื่องมือที่สร้าง

เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการ ได้สร้างขึ้นโดยยึดแนวทฤษฎีของ สุรพล บัวพิมพ์ ได้มีแนวคิดและพัฒนารูปแบบของวิธีการตัดสินใจ 5 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว

รูปแบบที่ 2 ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา

รูปแบบที่ 3 ให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคนแล้วผู้บริหารตัดสินใจ

รูปแบบที่ 4 ให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจ

รูปแบบที่ 5 ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจผู้บริหาร จะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่ ลักษณะแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ในส่วนของวิธีการตัดสินใจสั่งการจะเป็นลักษณะตรวจสอบรายการ (Checklist) สำหรับปัญหาของการตัดสินใจสั่งการเป็นแบบพรรณนา

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นลักษณะตรวจสอบรายการ (Checklist) ส่วนประกอบของแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ส่วนราชการที่ปฏิบัติ

ตอนที่ 2 วิธีการตัดสินใจสั่งการและผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงาน ทั้ง 5 ด้าน เป็นลักษณะตรวจสอบรายการ (Checklist) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยยึดแนวทฤษฎีของ สุรพล บัวพิมพ์ ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว โดยพิจารณาวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลว่ามีวิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีใดชัดเจนที่สุด โดยเครื่องมือที่สร้างเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการ ได้สร้างขึ้นโดยยึดแนวทฤษฎีของ สุรพล บัวพิมพ์ ได้มีแนวคิดและพัฒนารูปแบบของวิธีการตัดสินใจ 5 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว

รูปแบบที่ 2 ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา

รูปแบบที่ 3 ให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคนแล้วผู้บริหารตัดสินใจ

รูปแบบที่ 4 ให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้วผู้บริหาร
ตัดสินใจ

รูปแบบที่ 5 ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ
ผู้บริหาร จะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่
ลักษณะแบบสอบถามในตอนี่ 2 ในส่วนของวิธีการตัดสินใจสั่งการจะเป็นลักษณะ
ตรวจสอบรายการ (Checklist) สำหรับผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการเป็นแบบพรรณนา

การสร้างเครื่องมือ คือ แบบสอบถาม ดำเนินการขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การศึกษาค้นคว้าก่อนการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ
สั่งการในหน่วยงานต่าง ๆ จากเอกสาร งานวิจัย เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ
2. สร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือ 2 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหารองค์การบริหาร
ส่วนตำบล ฉบับที่ 2 สำหรับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อสร้างเรียบร้อยแล้ว นำเสนออาจารย์
ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบ และพิจารณาปรับปรุงแก้ไข

3.3 การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำเครื่องมือทั้ง 2 ฉบับ ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขไปขอความคิดเห็นจากผู้ทรงวุฒิเพื่อ
ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงวุฒิไป
พิจารณาปรับปรุงเครื่องมือทั้ง 2 ฉบับ ให้เหมาะสมอีกครั้งร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือ
ผู้ทรงวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบและประเมินเครื่องมือ เพื่อที่จะนำไปใช้
พิจารณาเลือกใช้ข้อความในแบบสอบถาม เพื่อนำไปใช้ในการวิจัยต่อไป ดังนี้

1. นายนิศ ศรีโพธิ์ ตำแหน่ง อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
2. นายวิชา จันทร์เชื้อ ตำแหน่ง รองปลัดเทศบาลเมืองกำแพงเพชร
3. นายเกษม ดาสหรี ตำแหน่ง ท้องถิ่นอำเภอเมืองกำแพงเพชร
4. ผศ.ดร.สุนทรี ดวงทิพย์ ตำแหน่ง อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
5. ผศ. ปาณิสรา จรัสวิญญู ตำแหน่ง อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
6. นำเครื่องมือมาหาค่า IOC เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้

สูตร $IOC = \frac{\sum X}{N}$

โดยผลรวมของ X คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยแบบสอบถามมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 -1.00 นำไปใช้เป็นแบบสอบถามในการทำวิจัย

3.4 การเก็บและรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร เพื่อแจ้งให้องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ได้ทราบ ในการขอเก็บรวบรวมข้อมูลในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

2. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีกลุ่มตัวอย่างทั้งผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ไปส่งด้วยตนเอง และรับแบบสอบถามคืน สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลที่กลุ่มตัวอย่างประชากร คือ กลุ่มพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างเดียว ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือนำแจ้งและคำชี้แจงการตอบแบบสอบถามให้องค์การบริหารส่วนตำบล ทางไปรษณีย์ และขอให้ส่งคืนตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อพ้นระยะเวลาที่กำหนดผู้วิจัยได้ติดตามและไปขอรับด้วยตนเอง

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยอาศัยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. แบบสอบถามผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบและข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการนั้นวิเคราะห์ค่าความถี่และค่าร้อยละ โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น จะนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการตัดสินใจสั่งการนั้น วิเคราะห์โดยวิเคราะห์เนื้อหา

2. แบบสอบถามพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการนำมาวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น จะนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียงส่วนผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการ นำมาวิเคราะห์โดยวิเคราะห์เนื้อหา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาผลกระทบการตัดสินใจในสั่งการของผู้บริหารท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ในครั้งนี้ผู้วิจัยจะเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางและความเรียงตามลำดับ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 4 ตอน ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล และข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลวิธีการตัดสินใจสั่งการ และปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

4.4 วิเคราะห์ข้อมูลวิธีการตัดสินใจสั่งการและผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ในความคิดเห็นของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

4.1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร และข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตารางที่ 3 แสดงสถานภาพทางเพศของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	50	76.90
หญิง	15	23.10
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 65 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย คือ เป็นชาย จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 และเป็นหญิง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1

ตารางที่ 4 แสดงช่วงอายุของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
อายุต่ำกว่า 30 ปี	11	16.90
30-39 ปี	15	23.10
40-49 ปี	24	36.90
50 ปี ขึ้นไป	15	23.10
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 65 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40- 49 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9 ช่วงอายุที่มีจำนวนเท่ากัน คือ ช่วงอายุระหว่าง 30-39 ปี และช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 15 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 23.1 รองลงมาเป็นช่วงอายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 11 คิดเป็นร้อยละ 16.9

ตารางที่ 5 แสดงระดับการศึกษาของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนต้น	4	6.20
มัธยมศึกษาตอนปลาย	14	21.50
ปวช.	1	1.50
ปวส. / อนุปริญญา	3	4.60
ปริญญาตรี	41	63.10
สูงกว่าปริญญาตรี	2	3.10
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า ด้านระดับการศึกษา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 65 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 63.1 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 ส่วนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 ระดับ ปวส./อนุปริญญา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 และ ระดับ ปวช. เป็นระดับการศึกษาที่มีน้อยสุด คือ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

**ตารางที่ 6 แสดงระยะเวลาการดำรงตำแหน่งบริหาร อบต. ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล
จังหวัดกำแพงเพชร**

ระยะเวลา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 4 ปี	57	87.70
ช่วง 4-8 ปี	4	6.15
ช่วง 9-12 ปี	4	6.15
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า ด้านระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 65 คน ส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ในช่วงระหว่าง 1-4 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 87.7 มีจำนวนผู้ตอบจำนวนเท่ากัน ได้แก่ ช่วงระยะเวลา 5-8 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 และ ช่วงระยะเวลา 9-12 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2

ตารางที่ 7 แสดงขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ขนาดองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	53	81.50
ขนาดกลาง	12	18.50
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า ด้านของขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 65 คน ส่วนใหญ่เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีขนาดเล็ก จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 81.5 และ ขนาดกลาง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5

ตารางที่ 8 แสดงงบประมาณในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

งบประมาณ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	13	20.00
11-20 ล้านบาท	37	56.90
21-30 ล้านบาท	12	18.50
31-40 ล้านบาท	3	4.60
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่า ด้านงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 65 คน งบประมาณส่วนใหญ่ขององค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในช่วงระหว่าง 11-20 ล้านบาท จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9 รองลงมา คือ ช่วงระหว่าง 1-10 ล้านบาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ส่วนช่วงระหว่าง 21-30 ล้านบาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 และช่วงระหว่าง 31-40 ล้านบาท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6

ตารางที่ 9 แสดงหมู่บ้านที่อยู่ในเขตความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

จำนวนหมู่บ้าน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 หมู่บ้าน	3	4.60
6-10 หมู่บ้าน	20	30.77
11-15 หมู่บ้าน	21	32.30
16-20 หมู่บ้าน	7	10.80
21 หมู่บ้าน ขึ้นไป	14	21.53
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า ด้านหมู่บ้าน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 65 คน ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบล มีหมู่บ้านที่อยู่ในความรับผิดชอบ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 11-15 หมู่บ้าน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 32.30 รองลงมาคือ ช่วงระหว่าง 6-10 หมู่บ้าน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 ช่วงระหว่าง 21 หมู่บ้านขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.53 ช่วง 16-20 หมู่บ้าน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 10.80 และช่วงระหว่าง 1-5 หมู่บ้าน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6

**ตารางที่ 10 แสดงจำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในเขตความรับผิดชอบของ
องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร**

จำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 คน	2	3.07
6-10 คน	6	9.23
11-15 คน	16	24.62
16-20 คน	27	41.54
21 คนขึ้นไป	14	21.54
รวม	65	100.00

จากตารางที่ 10 พบว่า ด้านของจำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในการปฏิบัติงาน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 65 คน ส่วนใหญ่ขององค์การบริหารส่วนตำบลมีพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในการปฏิบัติงาน อยู่ในช่วงระหว่าง 16-20 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมาคือ ช่วงระหว่าง 11-15 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 รองลงมาคือ ช่วงระหว่าง 21 คนขึ้นไป มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 ส่วนช่วงระหว่าง 6-10 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6 และช่วงระหว่าง 1- 5 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลวิธีการตัดสินใจสั่งการ และปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ตารางที่ 11 แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การ
บริหารส่วนตำบล ในการบริหารงาน ด้านนโยบายและแผน

การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล									
	วิธีที่ 1		วิธีที่ 2		วิธีที่ 3		วิธีที่ 4		วิธีที่ 5	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. การกำหนด นโยบายการ บริหารงาน	11	16.92	11	16.92	11	16.92	11	16.92	21	32.32
2. การพิจารณา แผนงาน โครงการ	3	4.62	10	15.38	15	23.08	17	26.15	20	30.77
3. การติดตามการ ดำเนินการ โครงการ	1	1.54	24	36.92	11	16.92	11	16.92	18	27.70
รวม	15	7.69	45	23.08	37	18.97	39	20.00	59	30.26

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า การบริหารงาน
ด้านนโยบายและแผน ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ดังนี้

1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการกำหนดนโยบาย
การบริหารงานวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ
โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมี
ผู้ตอบสอบถาม จำนวน 21 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 32.32 รองลงมา คือ
การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 1 ถึง วิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากัน เป็นจำนวน 11 คน คิด
เป็นร้อยละ 16.92

2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการพิจารณา
แผนงานและโครงการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและ
ตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไป

ปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 20 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 26.15 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 ตามลำดับ

3. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการติดตามการดำเนินการ โครงการวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 24 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 36.92 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 27.70 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 และ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากัน เป็นจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 16.92 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 30.26 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบ วิธีที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 23.08 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 20 ตามลำดับ

ซึ่งปัญหาที่พบในการบริหารงานด้านนโยบายและแผน ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงานด้านนโยบายและแผน มีดังนี้

1. ปัญหาที่เกี่ยวกับ การดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายในการบริหารทำให้การดำเนินการเป็น ไปด้วยความล่าช้า ซึ่งจะต้องมีการปรับแผนการดำเนินการใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายในการบริหารงาน

2. งบประมาณไม่เพียงพอในการจัดสรรงบประมาณไม่ครอบคลุมทุกด้าน ทำให้การดำเนินการหรือการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการบริหารส่วนตำบล

3. ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน อย่างเช่น การศึกษากฎหมายและระเบียบที่ความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

4. มีปัจจัยภายนอกหลาย ๆ อย่าง เช่น การเมือง รัฐบาล เศรษฐกิจ เป็นต้น ที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายของผู้บริหาร ทำให้การดำเนินการหรือการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

5. การปฏิบัติงานมีความล่าช้า ไม่ทันต่อสถานการณ์ เนื่องจากในการปฏิบัติงานมีขั้นตอนหลาย ขั้นตอนในการดำเนินการ ส่งผลให้การดำเนินการและติดตามเป็นไปด้วยความล่าช้า

6. ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการหรือในการปฏิบัติหรือติดตามผลของโครงการ จึงทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่จริงก็ส่งผลกระทบต่อการทำงานโครงการ

7. ข้อมูลในการติดตามการดำเนินการไม่เป็นปัจจุบันทำให้ยากต่อการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในด้านนโยบายและแผนของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

ตารางที่ 12 แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงาน ด้านบุคลากร

การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล									
	วิธีที่ 1		วิธีที่ 2		วิธีที่ 3		วิธีที่ 4		วิธีที่ 5	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. การวางแผนอัตรากำลังคน	1	1.54	17	26.15	8	12.31	25	38.46	14	21.54
2. การสรรหาและคัดเลือก	17	26.15	13	20.00	8	12.31	10	15.39	17	26.15
3. การพิจารณาความดีความชอบ	12	18.46	12	18.46	12	18.46	23	35.39	6	9.23
4. การพัฒนาและรักษากรุณาบุคลากร	1	1.54	18	27.70	11	16.92	15	23.07	20	30.77
5 การรักษาระเบียบวินัย	10	15.39	16	24.61	1	1.54	22	33.85	16	24.61
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	7	10.77	14	21.53	8	12.31	23	35.39	13	20.00
รวม	48	12.30	90	23.08	48	12.31	118	30.26	86	22.05

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า การบริหารงานด้านบุคลากร ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ดังนี้

1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการวางแผนอัตรากำลังคนวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 25 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 2 มี

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 26.15 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.54 ตามลำดับ

2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรวิธีที่ 1 และวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารตัดสินใจเพียงคนเดียว และผู้บริหารให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 17 คน ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนเท่ากัน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 26.15 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.39 ตามลำดับ

3. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบบุคลากรวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 23 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 35.39 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 1 ถึง วิธีที่ 3 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากัน เป็นจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.46 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.23

4. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการพัฒนาและรักษาบุคลากรขององค์กรวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 20 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 27.70 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 23.07 ตามลำดับ

5. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการรักษาระเบียบวินัยของบุคลากรวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 22 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 33.85 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 2 และวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนเท่ากับ เป็นจำนวน 16 คน คิดเป็น

ร้อยละ 24.61 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 1 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.39 ตามลำดับ

6. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณา และตัดสินใจเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 23 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 35.39 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.53 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจเป็นกลุ่ม แล้วผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 30.26 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบ วิธีที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 23.08 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 22.05 ตามลำดับ

ซึ่งปัญหาที่พบในการบริหารงานด้านบุคลากร ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงานด้านบุคลากร มีดังนี้

1. บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ยังไม่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติ จึงทำให้การปฏิบัติหรือการดำเนินการเป็นไปอย่างล่าช้า เกิดความเสียดำเนินงานทั้งผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร
2. มีงบประมาณในการจัดสรรบุคลากรในการปฏิบัติงานมีน้อย ทำให้การดำเนินการและการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากงานมีมากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
3. การโอนย้ายของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการดำเนินการ การปฏิบัติ การมอบหมายงาน ซึ่งการโอนย้ายของบุคลากร คนเก่าที่ปฏิบัติงาน กำลังเข้าที่เข้าทาง ก็ต้องโยกย้ายไป คนใหม่ที่มารับงานต่อก็ยังไม่เขาในในการปฏิบัติงานเท่าไรประกอบกับจะต้องใช้เวลาในการศึกษางานที่ได้รับผิดชอบต่อ ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติหรือการดำเนินงานของ โครงการและองค์การบริหารส่วนตำบล
4. บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวมขององค์กร

5. บุคลากรขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องการทำงาน การมอบหมายงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ส่งผลเสียต่อ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

6. การวางแผนอัตรากำลังคนขององค์การบริหารส่วนตำบล ไม่สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานและภารกิจที่องค์การบริหารส่วนตำบล ได้รับมอบหมาย ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการของ องค์การในปัจจุบัน

7. มีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้องในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ทำให้ส่งผลกระทบต่อระบบการสรรหาและคัดเลือกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งทำให้ได้บุคลากรที่ไม่มี ความสามารถ ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เข้ามาทำงานในองค์การ บริหารส่วนตำบล

ตารางที่ 13 แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การ บริหาร ส่วนตำบล ในการบริหารงาน ด้านงานธุรการ

การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล									
	วิธีที่ 1		วิธีที่ 2		วิธีที่ 3		วิธีที่ 4		วิธีที่ 5	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. งานสารบรรณ	6	9.23	22	33.85	3	4.61	10	15.39	24	36.92
2. งานทะเบียนและ รายงาน	6	9.23	18	27.70	14	21.54	16	24.61	11	16.92
3. งานรักษาความปลอดภัย สถานที่ราชการ	10	15.39	6	9.23	9	13.85	19	29.23	21	32.30
4. งานประชาสัมพันธ์	2	3.07	25	38.46	7	10.77	18	27.70	13	20.00
5 งานการทำลายเอกสาร	10	15.39	11	16.92	9	13.85	23	35.38	12	18.45
รวม	34	10.46	82	25.23	42	12.92	86	26.47	81	24.92

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า การบริหารงาน ด้านงานธุรการ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ดังนี้

1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของงานสารบรรณวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 24 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 36.92 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 33.85 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.39 ตามลำดับ

2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของงานทะเบียนและรายงานวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 18 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 27.70 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 24.61 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.54 ตามลำดับ

3. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของงานรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 21 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 32.30 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 29.23 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 1 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.39 ตามลำดับ

4. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของงานประชาสัมพันธ์วิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 25 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 27.70 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ตามลำดับ

5. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของงานการทำลายเอกสารวิธีที่ 4 ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 23 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 35.38 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 5 มีจำนวน

ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.45 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 16.92 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 26.47 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบ วิธีที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 25.23 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 24.92 ตามลำดับ

ซึ่งปัญหาที่พบในการบริหารงานด้านงานธุรการ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงานด้านงานธุรการ มีดังนี้

1. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนของงานสารบรรณขององค์การบริหารส่วนตำบล ในบางครั้งทำให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างล่าช้า และไม่ทันตามกำหนดในการรายงานหรือการส่งงาน

2. เอกสารหรือหนังสือราชการจากหน่วยงานอื่นส่งมาล่าช้าทำให้การปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องมีความล่าช้าตามไปด้วย จึงทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้

3. ระบบการทำงานไม่เป็นไปในทางทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน และเป้าหมายของการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

4. ระบบการจัดเก็บเอกสารไม่เป็นระบบ ไม่เป็นหมวดหมู่ ทำให้ยากต่อการค้นหา การสูญหายของเอกสาร การดำเนินการ การพิจารณาและการตัดสินใจในการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

5. เอกสารมีเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องสถานที่ในการจัดเก็บเอกสาร การค้นหาเอกสารย้อนหลัง การขนย้ายเอกสาร

ตารางที่ 14 แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหาร
ส่วนตำบล ในการบริหารงาน ด้านงานการเงินและบัญชี

การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล									
	วิธีที่ 1		วิธีที่ 2		วิธีที่ 3		วิธีที่ 4		วิธีที่ 5	
	ความ ถี่	ร้อยละ	ความ ถี่	ร้อยละ	ความ ถี่	ร้อยละ	ความ ถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณ	3	4.62	27	41.53	6	9.23	18	27.70	11	16.92
2. การตรวจสอบ งบประมาณ	4	6.15	27	41.53	10	15.39	16	24.62	8	12.31
3. การจัดทำงบการเงินและ รายงานการเงิน	6	9.23	17	26.15	9	13.85	21	32.31	12	18.46
รวม	13	6.66	71	36.41	25	12.82	55	28.21	31	15.90

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า การบริหารงาน
ด้านการเงินและบัญชี ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ดังนี้

1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการเบิกจ่ายเงิน
งบประมาณวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจาก
ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 27 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็น
ร้อยละ 41.53 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็น
จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 27.70 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบ
แบบสอบถาม เป็นจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 16.92 ตามลำดับ

2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการตรวจสอบ
งบประมาณวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจาก
ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 27 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็น
ร้อยละ 41.53 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็น
จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 24.62 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 มีจำนวนผู้ตอบ
แบบสอบถาม เป็นจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.39 ตามลำดับ

3. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการจัดทำงบประมาณและรายงานทางการเงินวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 21 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 32.31 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 26.15 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.46 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว ภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 36.41 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 28.21 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 15.90 ตามลำดับ

ซึ่งปัญหาที่พบในการบริหารงานด้านการเงินและบัญชี ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงานด้านการเงินและบัญชี มีดังนี้

1. การจัดทำบัญชีขององค์การบริหารส่วนตำบล ไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน ข้อผูกพันในการจัดทำบัญชี ส่งผลกระทำในการดำเนินการทางด้านบัญชี งบประมาณ ในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล สร้างความยุ่งยากในการทำงานด้านการบัญชี ส่งผลกระทบในงานหน้าที่ประจำ

2. ไม่มีการประสานงานระหว่างฝ่ายการเงินและผู้จัดทำงบประมาณส่งผลทำให้การดำเนินงานของโครงการขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการตรวจสอบงบประมาณ การเตรียมการ การดำเนินการ โครงการ เอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายงบประมาณ

3. งานที่ปฏิบัติมีหลายอย่าง ทำให้การปฏิบัติงานไม่ครอบคลุมงานที่จะต้องปฏิบัติประจำวัน งานไม่ต่อเนื่องในทางปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

4. เอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การเกิดปัญหาในการดำเนินการ โครงการ ซึ่งจะทำให้การเบิกจ่ายล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการหรือองค์กรได้ตั้งไว้

5. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของระเบียบที่เกี่ยวข้อง กฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 15 แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงาน ด้านงานพัสดุ

การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล									
	วิธีที่ 1		วิธีที่ 2		วิธีที่ 3		วิธีที่ 4		วิธีที่ 5	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. การจัดซื้อจัดจ้าง	5	7.69	26	40.00	7	10.77	15	23.08	12	18.46
2. การควบคุมพัสดุ	9	13.85	17	26.15	10	15.38	13	20.00	16	24.62
3. การตรวจสอบพัสดุประจำปี	6	9.23	23	35.38	5	7.69	16	24.62	15	23.08
4. การจำหน่ายพัสดุ	6	9.23	18	27.70	9	13.85	12	18.46	20	30.76
รวม	26	10.00	84	32.31	31	11.92	56	21.54	63	24.23

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า การบริหารงาน ด้านงานพัสดุ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ดังนี้

1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้าง วิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 26 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 15 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.08 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.46 ตามลำดับ

2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการควบคุมพัสดุวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบ สอบถาม จำนวน 17 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 26.15 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 24.62 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 13 คน คิด เป็นร้อยละ 20 ตามลำดับ

3. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการตรวจสอบ พักตร์ประจำปีวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจาก

ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 23 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 35.38 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 24.62 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 ตามลำดับ

4. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการจำหน่ายพัสดุวิธีที่ 5 ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 20 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 30.76 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 27.70 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.46 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 32.31 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบ วิธีที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 24.23 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 21.54 ตามลำดับ

ซึ่งปัญหาที่พบในการบริหารงานด้านงานพัสดุ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงานด้านงานพัสดุ มีดังนี้

1. พัสดุครุภัณฑ์บางประเภทที่ขอจำหน่าย เนื่องจากชำรุดใช้งานไม่ได้ รอการอนุมัติล่าช้า
2. มีขั้นตอนหลายขั้นตอนทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนงาน และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การประมูลราคา
3. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย ที่มาเกี่ยวข้องกับงานพัสดุ
4. การรายงานพัสดुकงเหลือต่อผู้บริหารมีความล่าช้า ทำให้การจำหน่ายพัสดुकงมีความล่าช้าไปด้วย

สรุปภาพรวมของปัญหาที่พบในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

1. มีข้อจำกัดด้านเวลา ทำให้การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารมีเวลาในการไตร่ตรองน้อยในการศึกษาข้อมูลและผลกระทบในการดำเนินกิจกรรมของแผนงานต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล บางงานที่กำหนดไว้ต้องงดเนื่องจากมีงานเร่งด่วนที่สำคัญแทรกเข้ามา บางงานมีการ

เปลี่ยนแปลงเนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการตัดสินใจสั่งการอย่างเร่งด่วนนั้นอาจเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

2. ไม่มีข้อมูลในการตัดสินใจสั่งการ ในการดำเนินการกิจกรรมหรือแผนงานต่าง ๆ จะต้องประกอบด้วยข้อมูลซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องนำไปตัดสินใจในการดำเนินการ ซึ่งในการดำเนินการถ้าขาดข้อมูล หรือไม่มีข้อมูลที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานก็จะส่งผลให้การตัดสินใจสั่งการอาจขาดข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจสั่งการในเรื่องนั้น ๆ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3. ขาดความรู้ความเข้าใจ ในการดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ความรู้ความเข้าใจ มีส่วนสำคัญที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการตัดสินใจสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ถ้าเรื่องที่จะต้องนำมาพิจารณาตัดสินใจ นั้น ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจอยู่แล้วก็สามารถตัดสินใจสั่งการได้ แต่ถ้าผู้บริหารไม่มีความรู้ความเข้าใจ และจะต้องพิจารณาตัดสินใจสั่งการ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการนั้นอาจเกิดข้อผิดพลาดขึ้นกับกิจกรรมหรืองานที่ดำเนินการขององค์การบริหารส่วนตำบล

4. การตัดสินใจสั่งการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก ในการตัดสินใจสั่งการถ้ามีอิทธิพลภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และสังคมเข้ามาเกี่ยวข้อง ย่อมส่งผลกระทบต่อกิจกรรมและการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

5. การตัดสินใจสั่งการข้ามสายบังคับบัญชาทำให้เกิดการแตกแยก ซึ่งไม่เป็นไปตามลำดับสายในการบังคับบัญชา

6. การตัดสินใจสั่งการไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ที่ได้รับการสั่งการ

7. ขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เนื่องจากพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานน้อย ทำให้ในการมอบหมายงานให้ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ยังไม่มีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ประกอบกับไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

8. งบประมาณไม่เพียงพอในการจัดสรรงบประมาณในการบริหารงานในแต่ละด้านและขาดสถานที่ในการดำเนินการ

9. การติดต่อสั่งการไม่ชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนในการปฏิบัติ

10. ระบบการทำงานมีขั้นตอนหลายขั้นตอนในการปฏิบัติทำให้การปฏิบัติงานเป็นด้วยความล่าช้า ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

11. ไม่สามารถปฏิบัติงานตามผลการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลได้ เนื่องจากบุคลากรในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร และข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตารางที่ 16 แสดงสถานภาพทางเพศของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	95	32.60
หญิง	196	67.40
รวม	291	100.00

จากตารางที่ 16 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 291 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง คือ เป็นหญิง จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 67.40 และเป็นชาย จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 32.60

ตารางที่ 17 แสดงช่วงอายุของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
อายุต่ำกว่า 30 ปี	130	44.70
30-39 ปี	121	41.60
40-49 ปี	39	13.40
50 ปี ขึ้นไป	1	0.30
รวม	291	100.00

จากตารางที่ 17 พบว่า ด้านอายุ มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 291 คน ส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 20- 29 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 44.70 ช่วงอายุระหว่าง 30-39 มีจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 41.60 ช่วงอายุระหว่าง 40-49 ปี มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 และช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

ตารางที่ 18 แสดงระดับการศึกษาของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนปลาย	7	2.40
ปวช.	21	7.20
ปวส./อนุปริญญา	42	14.40
ปริญญาตรี	208	71.50
สูงกว่าปริญญาตรี	13	4.50
รวม	291	100.00

จากตารางที่ 18 พบว่า ด้านระดับการศึกษา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 291 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 71.50 ระดับปวส./อนุปริญญา จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 ระดับ ปวช. จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 ระดับ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40

ตารางที่ 19 แสดงระดับเงินเดือนของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ระดับเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 6,000 บาท	8	2.74
6,001-9,000 บาท	198	68.04
9,001-12,000 บาท	46	15.81
12,001-15,000 บาท	22	7.56
15,001 บาท ขึ้นไป	17	5.85
รวม	291	100.00

จากตารางที่ 19 พบว่า ด้านเงินเดือนพนักงาน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน ส่วนใหญ่พนักงานมีระดับเงินเดือน อยู่ช่วงระหว่าง 6,001-9,000 บาท จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 68.04 เงินเดือน ช่วงระหว่าง 9,001-12,000 บาท จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.81 ระดับเงินเดือน ช่วงระหว่าง 12,001-15,000 บาท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.56 ระดับเงินเดือน ตั้งแต่ 15,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.85 และระดับเงินเดือน ที่ต่ำกว่า 6,000 บาท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.74

ตารางที่ 20 แสดงส่วนราชการที่สังกัดของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ส่วนราชการ	จำนวน	ร้อยละ
สำนักงานปลัด	140	48.10
ส่วนการคลัง	87	29.90
ส่วนโยธา	41	14.10
ส่วนการศึกษา	23	7.90
รวม	291	100.00

จากตารางที่ 20 พบว่า ด้านส่วนราชการที่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีผู้ตอบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน ส่วนใหญ่ เป็นส่วนของสำนักงานปลัด จำนวน 140 คน คิดเป็น 48.10 ส่วนการคลัง จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29.90 ส่วนโยธา จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 14.10 และส่วนการศึกษา จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90

4.4 วิเคราะห์ข้อมูลวิธีการตัดสินใจตั้งการและผลกระทบของการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ในความคิดเห็นของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ตารางที่ 21 แสดงวิธีการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหาร งานด้านนโยบายและแผน

การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล									
	วิธีที่ 1		วิธีที่ 2		วิธีที่ 3		วิธีที่ 4		วิธีที่ 5	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. การกำหนดนโยบายการบริหารงาน	54	18.55	68	23.36	34	11.68	60	20.61	75	25.77
2. การพิจารณาแผนงาน โครงการ	27	9.28	72	24.74	54	18.56	58	19.93	80	27.49
3. การติดตามการดำเนินการโครงการ	37	12.71	47	16.15	46	15.81	70	24.06	91	31.27
รวม	118	13.52	187	21.42	134	15.35	188	21.53	246	28.18

จากตารางที่ 21 พบว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า การบริหารงาน ด้านนโยบายและแผน ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ดังนี้

1. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการกำหนดนโยบายการบริหารงานวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจ รับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 75 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 25.77 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 23.36 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 60 คน คิดเป็น ร้อยละ 20.61 ตามลำดับ

2. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการพิจารณาแผนงาน โครงการ วิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 80 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 27.49 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบ วิธีที่ วิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 24.74 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 19.93 ตามลำดับ

3. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการการติดตามการดำเนินการ โครงการ วิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจ รับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 91 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 31.27 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ วิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 24.06 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 47 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.15 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การ บริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามี ส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ และ

ผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 28.18 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบ วิธีที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 21.53 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 21.42 ตามลำดับ

**ตารางที่ 22 แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงาน
ด้านบุคลากร**

การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล									
	วิธีที่ 1		วิธีที่ 2		วิธีที่ 3		วิธีที่ 4		วิธีที่ 5	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. การวางแผนอัตรา กำลังคน	39	13.40	103	35.40	56	19.24	46	15.81	47	16.15
2. การสรรหาและ คัดเลือก	60	20.62	102	35.05	51	17.52	32	11.00	46	15.81
3. การพิจารณาความดี ความชอบ	63	21.65	105	36.08	32	11.00	34	11.68	57	19.59
4. การพัฒนาและ สร้าง รักษาบุคลากร	47	16.15	83	28.52	62	21.31	43	14.78	56	19.24
5. การรักษาระเบียบ วินัยของบุคลากร	58	19.93	78	26.81	37	12.71	49	16.84	69	23.71
6. การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	56	19.24	82	28.18	46	15.81	60	20.62	47	16.15
รวม	323	18.50	553	31.67	284	16.27	264	15.12	322	18.44

จากตารางที่ 22 พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า การบริหารงานด้านบุคลากร ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ดังนี้

1. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการวางแผนอัตรากำลังคนวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 103 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 19.24 และการ

ตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 16.15 ตามลำดับ

2. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก วิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 102 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 35.05 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 1 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 20.62 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 17.52 ตามลำดับ

3. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 105 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 36.08 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 1 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 21.65 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 19.59 ตามลำดับ

4. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 83 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 28.52 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 21.31 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 19.24 ตามลำดับ

5. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการรักษาระเบียบวินัยของบุคลากรวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 78 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 26.81 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 23.71 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 1 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 19.93 ตามลำดับ

6. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 82 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 28.18 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 20.62 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 1 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 19.24 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 31.67 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบ วิธีที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 18.50 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 18.44 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงาน ด้านงานธุรการ

การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล									
	วิธีที่ 1		วิธีที่ 2		วิธีที่ 3		วิธีที่ 4		วิธีที่ 5	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1 งานสารบรรณ	23	7.90	57	19.59	61	20.96	52	17.87	98	33.68
2 งานทะเบียนและรายงาน	24	8.25	68	23.36	54	18.56	38	13.05	107	36.78
3 .งานรักษาความปลอดภัย สถานที่ราชการ	40	13.76	56	19.24	38	13.06	56	19.24	101	34.70
4. งานประชาสัมพันธ์	37	12.72	53	18.21	53	18.21	53	18.21	95	32.65
5 งานการทำลายเอกสาร	90	30.92	38	13.06	30	10.31	54	18.56	79	27.15
รวม	214	14.71	272	18.69	236	16.22	253	17.39	480	32.99

จากตารางที่ 23 พบว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า การบริหารงานด้านงานธุรการ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ดังนี้

1. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของงานสารบรรณ วิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 98 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 33.68 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.96 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 19.59 ตามลำดับ

2. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของงานทะเบียนและรายงาน วิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 107 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 36.78 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 23.36 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 18.56 ตามลำดับ

3. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของงานรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการ วิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 101 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 34.70 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 และวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากัน เป็นจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 19.24 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 1 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 13.76 ตามลำดับ

4. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของงานประชาสัมพันธ์ วิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 95 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 32.65 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 ถึง วิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากัน เป็นจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 18.21 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 1 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 12.72 ตามลำดับ

5. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของงานการทำลายเอกสาร วิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารให้ผู้ที่บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 90 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 30.92 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 27.15 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 18.56 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ที่บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 32.99 67 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบ วิธีที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 18.69 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 17.39 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงานด้านการเงินและบัญชี

การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล									
	วิธีที่ 1		วิธีที่ 2		วิธีที่ 3		วิธีที่ 4		วิธีที่ 5	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	41	14.09	84	28.87	60	20.62	36	12.37	70	24.05
2. การตรวจสอบงบประมาณ	28	9.62	87	29.89	64	21.99	19	6.50	93	32.00
3. การจัดทำงบการเงินและรายงานการเงิน	28	9.62	96	32.99	45	15.46	45	15.46	77	26.47
รวม	97	11.11	267	30.58	169	19.36	100	11.46	240	27.49

จากตารางที่ 24 พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า การบริหารงานด้านการเงินและบัญชี ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ดังนี้

1. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ วิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 84 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 28.87 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 24.05 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 20.62 ตามลำดับ

2. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการตรวจสอบงบประมาณ วิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 93 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29.89 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 21.99 ตามลำดับ

3. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการจัดหางบการเงินและรายงานทางการเงินวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 96 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 32.99 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 26.47 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 และวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากัน เป็นจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 15.46 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 30.58 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 27.49 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 19.36 ตามลำดับ

ตารางที่ 25 แสดงวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงาน
ด้านงานพัสดุ

การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล									
	วิธีที่ 1		วิธีที่ 2		วิธีที่ 3		วิธีที่ 4		วิธีที่ 5	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. การจัดซื้อจัดจ้าง	52	17.87	91	31.27	46	15.80	32	11.00	70	24.06
2. การควบคุมพัสดุเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี	21	7.22	91	31.27	56	19.24	40	13.75	83	28.52
3. การตรวจสอบพัสดุประจำปี	20	6.87	71	24.40	56	19.24	49	16.84	95	32.65
4. การจำหน่ายพัสดุ	20	6.87	87	29.90	46	15.81	47	16.15	91	31.27
รวม	113	9.71	340	29.21	204	17.53	168	14.43	339	29.12

จากตารางที่ 25 พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า การบริหารงานด้านงานพัสดุ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ดังนี้

1. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้าง วิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 91 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 31.27 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 24.06 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 1 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 17.87 ตามลำดับ

2. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการควบคุมพัสดุเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี วิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 91 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 31.27 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 28.52 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 19.24 ตามลำดับ

3. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการตรวจสอบพัสดุประจำปี วิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้

ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 95 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 32.65 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบ วิธีที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 24.40 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 19.24 ตามลำดับ

4. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบลใช้การตัดสินใจสั่งการในเรื่องของการจำหน่ายพัสดุ วิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้ บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและ สนับสนุนเต็มที่ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ตอบสอบถาม จำนวน 91 คน จาก ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 31.27 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธี ที่ 2 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29.90 และ การตัดสินใจสั่งการ แบบวิธีที่ 4 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 16.15 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การ บริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว ภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 29.21 รองลงมา คือ การตัดสินใจสั่งการแบบ วิธี ที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 29.12 และ การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 17.53 ตามลำดับ

จากการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ข้างต้น พนักงานองค์การ บริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีส่วน ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

1. ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลไม่ มีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงงานที่ตนเองได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ทำให้การตัดสินใจสั่งการของ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเรื่องนั้นๆ ไม่ได้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

2. คุณภาพและความสำเร็จของงาน ในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วน ตำบลที่มุ่งเน้นผลงาน ความสำเร็จขององค์กร ร่วมทั้งการดำเนินกิจกรรมในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็น รูปธรรมชัดเจน ขอมส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล คือ พนักงานจะปรับปรุงระบบการทำงาน การให้บริการ ข้อมูล ข่าวสาร ทิศทางการปฏิบัติงานเพื่อ สนองตอบต่อนโยบายการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นผลดีต่อ พนักงานและองค์การบริหารส่วนตำบล

3. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บรรล่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจสั่งการในเรื่องผลตอบแทน ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำ ก็ย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบล

4. ระบบการทำงาน ในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีการสั่งการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่จะต้องสนองตอบกับนโยบายการบริหารของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ระบบการทำงานย่อมมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่จะต้องปรับบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานและจะต้องปรับระบบการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารของผู้บริหาร เพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. ระเบียบและข้อบังคับของปฏิบัติงาน ซึ่งในการปฏิบัติงานระเบียบข้อบังคับมีส่วนสำคัญในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่จะต้องถือปฏิบัติเป็นทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละสมัยที่เข้ามาบริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลก็มีส่วนที่จะทำให้ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติที่แตกต่างกันไป ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องปรับพฤติกรรมการทำงาน ถือปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่มีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

6. ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานจะออกมาดีหรือไม่ดี อาจดูได้จากการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความชัดเจนมากน้อยขนาดไหน ในการมอบหมายให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในระดับรองลงมา ซึ่งถ้าการปฏิบัติงานออกมามีผลงานดี ย่อมส่งผลกระทบต่อพนักงานและองค์กร แต่ถ้าผลงานออกมาในทางกลับกัน ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อพนักงานและองค์กรในภาพรวมขององค์กรด้วย

7. การติดต่อสื่อสาร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากสำหรับองค์การธุรกิจ เพราะในองค์กรจะต้องมีการชี้แจงสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เพราะถ้าหากเข้าใจก็จะเกิดการยอมรับ แต่ถ้าหากการสื่อสารนั้นไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่พอใจ ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง หรือไม่สามารถปฏิบัติตามคำสั่งทำให้งานผิดพลาดได้

8. การประสานงาน ในการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบล ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ถ้าการสั่งการไม่ชัดเจน มอบหมายพนักงานที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจ การประสานงานย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในส่วนที่เกี่ยวข้อง

9. นโยบายและทิศทางการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ได้มีการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับนโยบายและและการบริหารงานนั้น เมื่อ

นโยบายและการบริหารงานมีการเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน
องค์การบริหารส่วนตำบลในการปรับเปลี่ยนกระบวนการและการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ
นโยบายและการบริหารงาน

10. การประเมินผลการติดตาม ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งส่งผลกระทบทำให้พนักงาน
จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและระบบการทำงานขององค์การตามนโยบาย
และการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชร และเพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ประกอบด้วย นายกององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 77 อบต. ๆ ละ 1 คน รวม 77 คน ส่วนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย พนักงานส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 77 อบต. เป็นจำนวน 1,212 คน

กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้วิธีการเทียบตาราง Krejcie and Morgan โดยผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล คือ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นายกององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างของจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร กำแพงเพชร จำนวน 65 คน ส่วนกลุ่มพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล คือ กลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ พนักงานส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 291 คน

การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถาม จำนวน 356 ชุด โดยเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 65 ชุด และแบบสอบถามสำหรับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 291 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยอาศัยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม ในการในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. แบบสอบถาม (ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล) แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบและข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการนั้นวิเคราะห์โดยค่าและค่าความถี่และค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการตัดสินใจสั่งการนั้น วิเคราะห์โดยวิเคราะห์เนื้อหา

2. แบบสอบถาม (พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล) แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการ นำมาวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น จะนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ส่วนผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล วิเคราะห์โดยวิเคราะห์เนื้อหา

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย พอสรุปได้ดังนี้

5.1.1 ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

5.1.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 65 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 76.90 มีอายุเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 40-49 ปี ร้อยละ 36.90 มีระดับการศึกษาของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จะศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุดร้อยละ 63.10 มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งบริหาร จะอยู่ในช่วงระหว่าง 1 - 4 ปี ร้อยละ 87.70

5.1.1.2 ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 65 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กร้อยละ 81.50 มีงบประมาณในการบริหารมากที่สุดอยู่ในช่วงระหว่าง 11 – 20 ล้านบาท ร้อยละ 56.90 มีหมู่บ้านในรับผิดชอบอยู่ระหว่าง 6-10 หมู่บ้าน ร้อยละ 52.30 มีพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในช่วงระหว่าง 16-20 คน ร้อยละ 41.54 มีส่วนราชการที่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานปลัด ส่วนการคลัง ส่วนโยธา และส่วนการศึกษา ร้อยละ 50.80

5.1.1.3 ข้อมูลการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวม ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 2

5.1.1.4 ข้อมูลของวิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาที่พบในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงานในแต่ละด้าน ดังนี้

5.1.1.4.1 การบริหารงานด้านนโยบายและแผน พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งปัญหาที่พบ จะเป็นเรื่องการดำเนินนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานและการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ประกอบกับผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย เช่น ภาวะของเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมือง รวมทั้งประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการติดตามผลการ

ดำเนินการของนโยบายการบริหารงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างล่าช้าและความชัดเจนในการดำเนินการโครงการในครั้งต่อไป

5.1.1.4.2 การบริหารงานด้านบุคลากร พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจเป็นกลุ่ม แล้วผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งปัญหาที่พบบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในระเบียบที่จะต้องปฏิบัติที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ และมีงบประมาณไม่เพียงพอในการจัดสรรบุคลากรในการปฏิบัติงาน ประกอบกับมีการโอนย้ายของบุคลากร ซึ่งมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงาน เนื่องจากขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติ ซึ่งทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างล่าช้า และยังพบอีกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีการวางแผนอัตรากำลังคนไม่เหมาะสมกับภารกิจและงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงาน แต่บุคลากรจะมีความรู้ความสามารถมากน้อยขนาดไหนนั้น กระบวนการสรรหาบุคลากรมีส่วนที่จะทำให้การดำเนินการขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากถ้าไม่มีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับระบบกระบวนการสรรหาบุคลากร

5.1.1.4.3 การบริหารงานด้านงานธุรการ พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจเป็นกลุ่ม แล้วผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งปัญหาที่พบ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการของงานสารบรรณ และหนังสือราชการที่ส่งมาหน่วยงานอื่นนั้น ส่งมาล่าช้า ทำให้ปฏิบัติงานล่าช้าไปด้วย ประกอบกับกระบวนการจัดเก็บเอกสารไม่เป็นระบบ ไม่เป็นหมวดหมู่ ทำให้ยากต่อการค้นหาเอกสาร และมีเอกสารเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการสถานที่ในการจัดเก็บเอกสาร ประกอบกับองค์การบริหารส่วนตำบลไม่นำกระบวนการทำลายเอกสารเข้ามาช่วยในกระบวนการของงานสารบรรณ จึงทำให้ระบบการทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดปัญหาในเรื่องของความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

5.1.1.4.4 การบริหารงานด้านการเงินและบัญชี พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปัญหาที่พบ จะเป็นเรื่องของการจัดทำบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้เกิดผลกระทบและข้อผูกพันในการจัดทำบัญชี ไม่รู้ยอดสถานะการเงินที่แท้จริง ประกอบกับไม่มีการประสานงานระหว่างฝ่ายการเงินและผู้จัดงบประมาณ ทำให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปอย่างล่าช้า ซึ่งปัจจุบันมีงานในหน้าที่หลายอย่างเนื่องจากมีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทำให้การจัดทำเอกสารการเบิกจ่ายเงิน ซึ่งมีขั้นตอนหลายขั้นตอน และพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงินขาดความรู้ความชำนาญในระเบียบการเงินที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลทำให้การดำเนินการและการปฏิบัติงานขัดต่อ

กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่องานประจำ และ สร้างความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงานด้านบัญชีขององค์การบริหารส่วนตำบล

5.1.1.4.5 การบริหารงานด้านงานพัสดุ พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งปัญหาที่พบ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบพัสดุที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และระเบียบกฎหมายที่จะต้องปฏิบัติตาม และในการจำหน่ายพัสดุที่ชำรุดไม่สามารถใช้การ ได้มีขั้นตอนหลายขั้นตอน ค่าเช่า ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดทำบัญชีคุมพัสดุและการรายงานพัสดุไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ทราบข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับพัสดุที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีพัสดุอยู่ในความรับผิดชอบ และสถานที่ในการจัดเก็บพัสดุที่ไม่สามารถใช้งานได้นั้นไม่เพียงพอต่อการเก็บพัสดุที่รอการจำหน่าย

5.1.2 พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

5.1.2.1 ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไป พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 291 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 67.40 มีอายุเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 20-29 ปี ร้อยละ 44.70 มีระดับการศึกษาของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจะศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุดร้อยละ 71.50 มีระดับเงินเดือนของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในช่วงระหว่าง 6,001 – 9,000 บาท ร้อยละ 68.04 ส่วนราชการที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติงานจะอยู่ในส่วนของสำนักงานปลัดมากที่สุด ร้อยละ 48.10

5.1.2.2 ข้อมูลของวิธีการตัดสินใจสั่งการและผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงานในแต่ละด้าน ซึ่งได้จากแบบสอบถามพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

5.1.2.2.1 การบริหารงานด้านนโยบายและแผน พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

5.1.2.2.2 การบริหารงานด้านบุคลากร พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา

5.1.2.2.3 การบริหารงานด้านงานธุรการ พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

5.1.2.2.4 การบริหารงานด้านการเงินและบัญชี พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา

5.1.2.2.5 การบริหารงานด้านงานพัสดุ พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา

5.1.3 การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีส่วนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเรื่อง ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน คุณภาพและความสำเร็จของงาน ขวัญและกำลังในการปฏิบัติงาน ระบบการทำงาน ระเบียบและข้อบังคับ ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน นโยบายและทิศทางการบริหารงาน การประเมินผล ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ทำการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลได้รับผลกระทบ ที่ส่งผลเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่วางไว้ขององค์กร

5.2 อภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เป็นการศึกษาวิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านนโยบายและแผน ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารงานนั้น ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **พิภัก ขติพันธ์** ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ ได้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีการตัดสินใจสั่งการโดยใช้วิธีที่ 5 คือ ให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการบริหารงานในหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานได้เป็นอย่างดีนั้น ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมาย โดยมีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานภายในองค์กร

2. ด้านบุคลากร ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารงานนั้น ไม่เป็นไปทิศทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจเป็นกลุ่ม แล้วผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการนำไปปฏิบัติ ส่วนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร นั้น ผู้บริหารใช้การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีความคิดเห็นว่า การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการดำเนินการต่าง ๆ ภายในหน่วยงานจะมีการประชุมปรึกษาหารือและให้โอกาสพนักงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็น เมื่อมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะหลาย ๆ แนวทาง และ ผู้บริหารจะเป็นผู้เลือกแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง มีการสื่อสารแบบสองทาง ความสัมพันธ์ในหน่วยงานยังจะมีลักษณะตามสายบังคับบัญชาแต่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะมีมากขึ้นการดำเนินงานมุ่งสร้างทั้งสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และมุ่งสร้างผลงานไปพร้อม ๆ กัน ส่วนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความคิดเห็นที่ต่างจากผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พนักงานจะปฏิบัติตามระเบียบ จะไม่กล้าแสดงออก เพราะกลัวถูกตำหนิติเตียน ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ในการทำงานและงานก็จะไร้คุณภาพ ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. ด้านงานธุรการ ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารงานนั้น ใกล้เคียงกัน คือ ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจเป็นกลุ่ม แล้วผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการนำไปปฏิบัติ ส่วนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร นั้น ผู้บริหารใช้การตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ และผู้บริหารนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความคิดว่า การตัดสินใจสั่งการในการดำเนินงาน จะต้องยึดกระบวนการทำงานเป็นทีม โดยใช้กระบวนการบริหารเป็นหลัก ตั้งแต่การเตรียมการวางแผน การจัดองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยผู้ร่วมตัดสินใจ รับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

4. ด้านงานการเงินและบัญชี ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารงานนั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของ **อุคม จุฬัตย์** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กร ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือ โดยใช้แนวคิดจากทฤษฎีว่าด้วยความต่อเนื่องของพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ ของแทนเนนบัม และชมิคท์ พบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจเป็น รูปแบบที่ 3 คือ ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จาก อาจารย์ในภาควิชามาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล บางส่วน ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เช่น การกระจายอำนาจสู่ระดับล่าง การเปลี่ยนแปลงแปลงบุคลากร สื่อสารไร้พรมแดน การปรับระบบราชการยังคงลักษณะการรวมอำนาจอยู่ทำให้ความสัมพันธ์กับพนักงานในหน่วยงานเป็นแบบแนวตั้ง เนื่องจากผู้บริหารบางส่วนมีความเชื่อว่า หากรอให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น อาจช้าเสียเวลา จำเป็นต้องใช้การตัดสินใจด้วยตนเอง

5. ด้านงานพัสดุ ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารงานนั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการแบบวิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ในการบริหารงาน และประสบการณ์ทำงานก็มีส่วนทำให้การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของขององค์กร ในการปฏิบัติงานที่ให้ทันต่อสถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการการเปิดให้ความพนักงานเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ถ้ารอกระบวนการให้พนักงานได้เสนอแนวคิดนั้น อาจจะไม่ทันต่อเวลาการปฏิบัติงาน ประกอบกับงานในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีเพิ่มมากขึ้น ทำให้ขอความคิดเห็น หรือการประชุมนั้นอาจจะทำได้ช้า ไม่ทันต่อการตัดสินใจสั่งการที่จะต้องกระทำอย่างเร่งด่วน เพื่อแก้ไขเฉพาะหน้า แต่การปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อาจสอบถามข้อมูลเบื้องต้นจากพนักงานเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงสำเร็จ

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เป็นการศึกษาปัญหาและผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงาน แล้วพบปัญหาในงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านนโยบายและแผน ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงาน คือ การดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายในการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล มีงบประมาณไม่เพียงพอในการจัดสรรงบประมาณ และพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า ส่วนหนึ่งมาจากประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ประกอบกับมีปัจจัยภายนอกเข้ามาส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น สถานการณ์ทางการเมือง ภาวะเศรษฐกิจ และความสงบเรียบร้อยของสังคม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับการวางแผนและนโยบายการบริหารงานขององค์กร ประกอบกับงบประมาณมีไม่เพียงพอต่อการบริหารงานไม่ครอบคลุมภารกิจและงานที่ได้รับมอบหมาย จึงทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

2. ด้านบุคลากร ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงาน คือ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่องานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย การวางแผนอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจและงานที่ได้รับ ได้บุคลากรที่ไม่มีมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบกับการ โอนย้ายของบุคลากร ส่งผลต่อการดำเนินงานที่ไม่ต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ระบบอุปถัมภ์เข้ามามีบทบาทสำคัญในการได้มาซึ่งบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่ได้มานั้นมีหรือไม่มีประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และงบประมาณที่ไม่เพียงพอที่จะจักรสรรบุคลากรเพิ่มเพื่อให้เพียงพอต่องานหรือภารกิจที่ได้รับเพิ่มขึ้น ประกอบกับ การมีโอนย้ายบ่อยครั้งส่งผลต่อการดำเนินงานที่ไม่ต่อเนื่องและขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กร

3. ด้านงานธุรการ ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงาน คือ พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในงานสารบรรณ เอกสารและหนังสือราชการส่งมายังหน่วยงานนั้นส่งมาล่าช้าไม่ทันต่อการสถานการณ์ที่จะต้องปฏิบัติอย่างเร่งด่วน มีระบบการจัดเก็บเอกสารยังไม่เป็นระบบ ทำให้การค้นหาล่าช้าเสียเวลา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารงานในด้านงานธุรการครอบคลุมในงานหลาย ๆ อย่าง และมีเอกสารเพิ่มจำนวนมากขึ้น แต่มีพนักงานที่ปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่องาน ทำให้การดำเนินการหรือการตอบโต้หนังสือไม่ทันต่อสถานการณ์เวลาที่กำหนดไว้ ไม่มีการติดตามงานเมื่อนำเสนอผู้บริหารและผู้บริหารได้ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติไปในลักษณะใด ส่งผลทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างล่าช้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรที่ได้กำหนดไว้

4. ด้านงานการเงินและบัญชี ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงาน คือ มีการจัดทำบัญชีที่ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการประสานงานระหว่างฝ่ายผู้จัดทำ

งบประมาณและฝ่ายปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับมีภารกิจและงานที่ได้รับมอบหมายหลายอย่าง ทำให้การเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างล่าช้า ซึ่งทั้งนี้ พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า มีการจัดทำงบประมาณที่ไม่ชัดเจน พนักงานขาดความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่จะต้องมีการเปรียบเทียบและกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ประกอบมีการจัดทำบัญชีที่ไม่เป็นปัจจุบันก็ยังส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ภารกิจหลายอย่างเพิ่มมากขึ้น

5. ด้านงานพัสดุ ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่าเป็นปัญหาที่พบในการบริหารงาน คือ ขั้นตอนในการจำหน่ายพัสดุที่ซ้าราคาเสีย ใช้การไม่ได้ มีขั้นตอนหลายขั้นตอน ล่าช้า ไม่มีแผนในการดำเนินการในการจัดหาพัสดุ และพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบและกฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้การดำเนินการจัดซื้อพัสดุที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ไม่มีการวางแผนในการจัดหาพัสดุจึงทำให้การจัดหาพัสดุเป็นไปอย่างล่าช้า วัสดุสถานที่ในการจัดเก็บพัสดุอุปกรณ์ที่รอการจำหน่ายมีไม่เพียงพอ ประกอบกับ ขั้นตอนในการจำหน่ายพัสดุเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานที่จะต้องทันกับกระแสภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวน ซึ่งพนักงานจะฝึกฝนและทำความเข้าใจในการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบมากขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบและกฎหมายที่กำหนดไว้

เมื่อนำข้อมูลการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล นำมาเปรียบเทียบกันพบว่า การบริหารงานด้านนโยบายและแผน ด้านการเงินและบัญชีและด้านงานพัสดุ นั้นมีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนการบริหารงานด้านบุคลากร และงานธุรการ มีการตัดสินใจสั่งการ ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่องาน ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และการโยกย้ายของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานที่ไม่มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ประกอบกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกนั้นมีปัจจัยภายนอกเข้ามามีส่วนสำคัญในคัดเลือกบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติงาน จึงทำให้ได้บุคลากรที่ไม่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล

ปัญหาที่พบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ประมวลจากหลาย ๆ ด้าน มีดังนี้

1. บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญในการปฏิบัติงาน
2. ขาดเอกสารและเทคโนโลยีไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอโดยเฉพาะแหล่งค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต
3. ขาดงบประมาณในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ
4. มีบุคลากรจำกัด ไม่เพียงพอภารกิจและงานที่ได้รับมอบหมาย

5. ไม่มีการประชุมการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน
 6. บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาด้านสาขาและงานที่เกี่ยวข้อง
 7. ไม่มีแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้องชัดเจนในการปฏิบัติงาน
 8. ขาดการประสานงานในแต่ละฝ่ายทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างล่าช้า
 9. สถานที่ในการปฏิบัติงานไม่มีเพียงพอต่อบุคลากรและภารกิจและงานที่เพิ่มมากขึ้น
 10. ขาดวัสดุและอุปกรณ์ที่จะมาช่วยในการปฏิบัติงาน
 11. ขาดความร่วมมือจากประชาชนในพื้นที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 12. ไม่มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน
 13. ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานเนื่องจากเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบ
- ปัญหาโดยภาพรวมที่ส่งผลต่อการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ นอกจากนี้ยังรวมถึงคุณภาพของข้อมูลและข่าวสารเหล่านั้นในเรื่องของความเชื่อถือได้ด้วย
2. การไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการตัดสินใจสั่งการ เพราะมีความจำเป็นรีบด่วน จึงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะวิเคราะห์ข้อเท็จจริงได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน จำต้องตัดสินใจสั่งการทันที
3. การขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนจำต้องตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่ตนเองไม่มีความรู้หรือไม่มีประสบการณ์ในเรื่องเหล่านั้นมาก่อน จึงทำให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปในลักษณะการเดามากกว่าใช้เหตุผล
4. ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารงานอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้น การทราบลักษณะนิสัยของผู้ร่วมงานช่วยให้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งทำให้การตัดสินใจสั่งการนั้นเกิดความเสียหายขึ้นได้

จากการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความเห็นว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีส่วนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

1. ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารนั้น ความร่วมมือของพนักงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารไม่ได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการกระบวนการทำงาน ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานและการดำเนินการขององค์กรทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงงานที่ตนเองได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ทำให้การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเรื่องนั้นๆ ไม่ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

2. คุณภาพและความสำเร็จของงาน เป็นส่วนที่พนักงานและผู้บริหารมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบและร่วมรับผลประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ถ้าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารที่ต้องการเน้นผลงาน ผลการปฏิบัติงานเป็นรูปธรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานที่จะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มุ่งเน้นผลงาน ความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล คือ พนักงานจะปรับปรุงระบบการทำงาน การให้บริการ ข้อมูล ข่าวสาร ทิศทางการปฏิบัติงานเพื่อสนองตอบต่อนโยบายการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นผลดีต่อพนักงานและองค์การบริหารส่วนตำบล ในทางตรงกันข้ามอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรด้วย

3. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่สำคัญในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน และสร้างผลงาน แต่ถ้าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารนั้น ไปบั่นทอนกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นก็อาจส่งผลให้การทำงานเป็น ไปอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจสั่งการในเรื่องผลตอบแทน ผลการปฏิบัติงาน ที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำ ก็ย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบล

4. ระบบการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานและช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมาย ถ้าผู้บริหารมีการตัดสินใจสั่งการที่ต้องการเน้นผลงาน ทำให้องค์กรมีผลงานที่เป็นรูปธรรมที่ทำให้บุคคลภายนอกรู้จัก เป็นที่ยอมรับ นั้นย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานในเรื่องของระบบการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีการสั่งการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่จะต้องสนองตอบกับนโยบายการบริหารของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ระบบการทำงานย่อมมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่จะต้องปรับบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานและจะต้องปรับระบบการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารของผู้บริหาร เพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. ระเบียบและข้อบังคับของปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่ใช้ในการควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปที่ได้กำหนดไว้ ถ้าระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ นั้นย่อมส่งผลทำให้พนักงานเกิดความนับสนในการปฏิบัติและจะต้องปรับระบบการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับระเบียบและข้อบังคับใหม่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการปฏิบัติงานระเบียบข้อบังคับมีส่วนสำคัญในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่จะต้องถือปฏิบัติเป็นทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละสมัยที่เข้ามาบริหารใน

องค์การบริหารส่วนตำบลก็มีส่วนที่จะทำให้ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติที่แตกต่างกันไป ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องปรับพฤติกรรมการทำงาน ถือเป็นปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่มีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

6. ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งที่จะสร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สร้างการยอมรับให้กับบุคคลอื่นได้รู้ ถ้าการดำเนินการนั้นส่งผลกระทบต่อบุคคลหลายบุคคล นั้นย่อมส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และผลงานที่ได้ปฏิบัติมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการปฏิบัติงานจะออกมาดีหรือไม่ดี อาจดูได้จากความคิดเห็นสั่งการของผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลมีความชัดเจนมากน้อยขนาดไหน ในการมอบหมายให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในระดับรองลงมา ซึ่งถ้าการปฏิบัติงานออกมามีผลงานดี ย่อมส่งกระทบทางที่ดีต่อพนักงานและองค์กร แต่ถ้าผลงานออกมาในทางกลับกัน ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อพนักงานและองค์กรในภาพรวมขององค์กรด้วย

7. การติดต่อสื่อสาร เป็นส่วนที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ถ้าการติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจนหรือกำกวม นั้นย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารควรมีการสั่งการที่ชัดเจน ใช้การสั่งการแบบสองทาง เพื่อให้การปฏิบัติงานไม่เกิดการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากสำหรับองค์กรธุรกิจ เพราะในองค์กรจะต้องมีการชี้แจงสั่งการให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เพราะถ้าหากเข้าใจก็จะเกิดการยอมรับ แต่ถ้าหากการสื่อสารนั้นไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่พอใจ ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง หรือไม่สามารถปฏิบัติตามคำสั่งทำให้งานผิดพลาดได้

8. การประสานงาน เป็นส่วนที่จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น ถ้าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารไม่ชัดเจน ระบุไม่ชัดเจน หรือมอบหมายการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของพนักงาน ไม่มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดีนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบล ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ถ้าการสั่งการไม่ชัดเจน มอบหมายพนักงานที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจ การประสานงานย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในส่วนที่เกี่ยวข้อง

9. นโยบายและทิศทางการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล นโยบายของผู้บริหาร เป็นทิศทางการบริหารงานที่องค์การบริหารส่วนตำบลและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จะต้องยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าการกำหนดนโยบายการบริหารงานไม่มีความชัดเจนหรือมีการสั่งการไม่เป็นไปตามนโยบายหรือตามแนวทางการทำงานก็ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

บริหารส่วนตำบล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เมื่อผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ได้มีการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับนโยบายและและการบริหารงานนั้น เมื่อนโยบายและการบริหารงานมีการเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบต่อถึงการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในการปรับเปลี่ยนกระบวนการและการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายและการบริหารงาน

10. การประเมินผลการติดตาม เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ในการประเมินนั้นจะออกมาดีหรือไม่ดีนั้นย่อมส่งผลให้การดำเนินงานนั้นย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินผลขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งส่งผลกระทบต่อทำให้พนักงานจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและระบบการทำงานขององค์กรตามนโยบายและการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

จากผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจสั่งการนั้น มิใช่เป็นการสั่งการให้พนักงานทำอะไรก็ได้เท่านั้น แต่จะต้องเปลี่ยนทัศนคติมาเป็นการอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่พนักงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนการใช้กลยุทธ์ในการจูงใจต่างๆ ให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร และลักษณะอันไม่พึงประสงค์ไปสู่พฤติกรรมขยันขันแข็ง ทুমเทแรงกายและใจให้แก่องค์กร การตัดสินใจจะต้องรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และเปิด โอกาสให้พนักงานขององค์กรได้เข้าไปมีส่วนร่วมในงานมิใช่ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่จะต้องรับรู้และตัดสินใจเพียงคนเดียว ซึ่งการสั่งการจะต้องชัดเจนถูกต้อง สั่งการแล้วต้องรับผิดชอบและติดตามผล จะต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของพนักงานมากที่สุด องค์กรจะก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายได้เพราะการทำงานของพนักงาน การสร้างขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง และกว้างขวาง การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่ขาดไม่ได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็น คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้บริหาร ด้านประสบการณ์ และบุคลิกภาพและควรมีการพัฒนาคุณลักษณะทางกายและสังคม ดังนั้น ควรจัดให้มีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งอาจจะทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น และผู้บริหารเองควรมีพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2. จากผลการวิจัยผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรเน้นการมีส่วนร่วม แบบเน้นความ สัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และแบบเน้นการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ตามลำดับ

3. จากผลการวิจัยควรมีการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลในด้านความสำเร็จของงาน ในเรื่องของ วิชาการ การวินิจฉัยสั่งการ ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน และการพัฒนาผู้ร่วมงาน เนื่องจากผลการศึกษาได้พบว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเป็น องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบริหารงานในแต่ละด้านและมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ที่ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานจะต้องนำไปปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล

4. จากผลการวิจัยควรมีการนโยบายสนับสนุนให้ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งทางการบริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องผ่านการฝึกอบรม หรือพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำทั้งทาง ด้านกายและสังคม บุคลิกภาพ และรวมทั้งความสามารถและทักษะในกระบวนการบริหารจัดการมาก่อน

5. จากผลการวิจัย องค์การบริหารส่วนตำบลควรใช้หลักการบริหาร 2 ประการ คือ หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) ให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอิสระในการบริหารจัดการ และหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ให้มีการบริหารจัดการที่ดี ยึดคุณธรรม โปร่งใสและสนอง ประโยชน์ต่อองค์กร บริหารส่วนตำบล ประชาชนและประเทศชาติ

6. จากผลการวิจัยควรเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการเตรียมความพร้อมแก่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล และ ลูกจ้างให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการก่อนลงมือปฏิบัติงาน

7. จากผลการวิจัยควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจนรวมทั้งจะต้อง ศึกษาเปรียบเทียบ แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ก่อนที่องค์การบริหารส่วนตำบลและ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จะนำไปปฏิบัติงาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานรวมทั้งการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหาร และพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับใช้ในการบริหารงานขององค์การ บริหารส่วนตำบล

2. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อนำผลการศึกษาเสนอผู้บริหารพร้อมทั้งวางแผนในการปรับปรุง บุคลากรในระดับท้องถิ่น

3. ประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเรื่องของการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในด้านต่าง ๆ ประจำปี เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับปรุง กระบวนการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

1. ภาษาไทย

1) หนังสือทั่วไป

- กิติมา ปรีดีคิดก. **การเงินโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2523.
- เจริญ สุวรรณ โชติ. **ทฤษฎีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : แพร์ทิพยา, 2519.
- เจริญผล สุวรรณ โชติ. **ทฤษฎีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : แพร์ทิพยา, 2519.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ์. **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิทย และปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานครสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหารงาน พิมพ์ครั้งที่ 6**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทย วัฒนาพานิช, 2533.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา**. ม.ป.ท., 2529.
- ปราณี พรรณวิเชียร. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : สุวรรณสาส์นการพิมพ์, 2528.
- พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารโรงเรียน ฉบับแก้ไขปรับปรุง**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2529.
- ไพศาล มะระฤกษ์วรรณ. **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : แมคกรอฮิล, 2539.
- ภิญโญ สาธร. **หลักการบริหารการศึกษา ฉบับแก้ไขปรับปรุง**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2529. สมพงษ์ เกษมสิน . **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- วุฒิชัย จ้างงศ์. **แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด รวมสาส์น, 2520.
- มีศักดิ์ ว่องประชาณุถ. **การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิภราดา คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหาร ครั้งที่ 2**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2525.

สุรพล บัวพิมพ์. **การชี้ชัดปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา**. เชียงใหม่ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, 2539.

สุเมธ เดียววิเศษ. **พฤติกรรมของผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนาพานิชการ พิมพ์, 2527.

สิริ เทศประสิทธิ์. **บทบาทของนักบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2529.

หวน พิณรุฬห์. **การบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร : โอเคียนสโตร์, 2528.

อุทัย หิรัญโต. **การบริหารประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร : โอเคียนสโตร์, 2532.

2. วิทยานิพนธ์

จกกลณีย์ ขศบรรดาศักดิ์. **การศึกษาลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ชำกักดำเนินงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา) กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

นิวัฒน์ สุวรรรัตน์. **การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร์ มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2531 .

ปรีชา สุภกาญจนพันธ์. **พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขต การศึกษา 8. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา) เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539.**

พิภัค ขัดพันธ์. **พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ชำกักดำเนินงาน การประถมศึกษาอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา) เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.

วันทนา ปทุมเทสวิวัฒน์. **การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียน ประถมศึกษา ชำกักดำเนินงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา) กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

วินัย สมมิตร. **กระบวนการตัดสินใจชำกักการในวิทยาลัยครูในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2522.

สนิทธ พำนัก. **พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533 .

อุดม จุลสัตย์. **พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและบรรยาการชำกักการในวิทยาลัยครู กลุ่มภาคเหนือ**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2527.

3. วารสาร

จำรัส นองมาก. **บทบาทผู้บริหารในการนิเทศในหน่วยงาน**. วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษา เอกชน, 3 (กันยายน 2533).

4. พระราชบัญญัติ

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, พ.ศ. 2542.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542.

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537.

5. บทความ

ถาวร เกียรติทับทิว. **คำอธิบายกฎหมายปกครอง.นิติบรรณการ** พิมพ์ครั้งที่ 5, 2544.

ดร.อุทัย หงส์ศิริ. **กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาในการออกคำสั่งทางปกครอง.**

รวมบทความเกี่ยวกับพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง. หน้า 67.

รองศาสตราจารย์ ดร.วรพงษ์ วิสโรตพิชญ์ **การควบคุมการใช้ดุลพินิจการปกครองโดยองค์กรตุลาการ.** บทบัณฑิตย์. เล่ม 47 ตอนที่ 1, 2534.

6. บทความจากเว็บไซต์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. www.thaiedresearch.org.

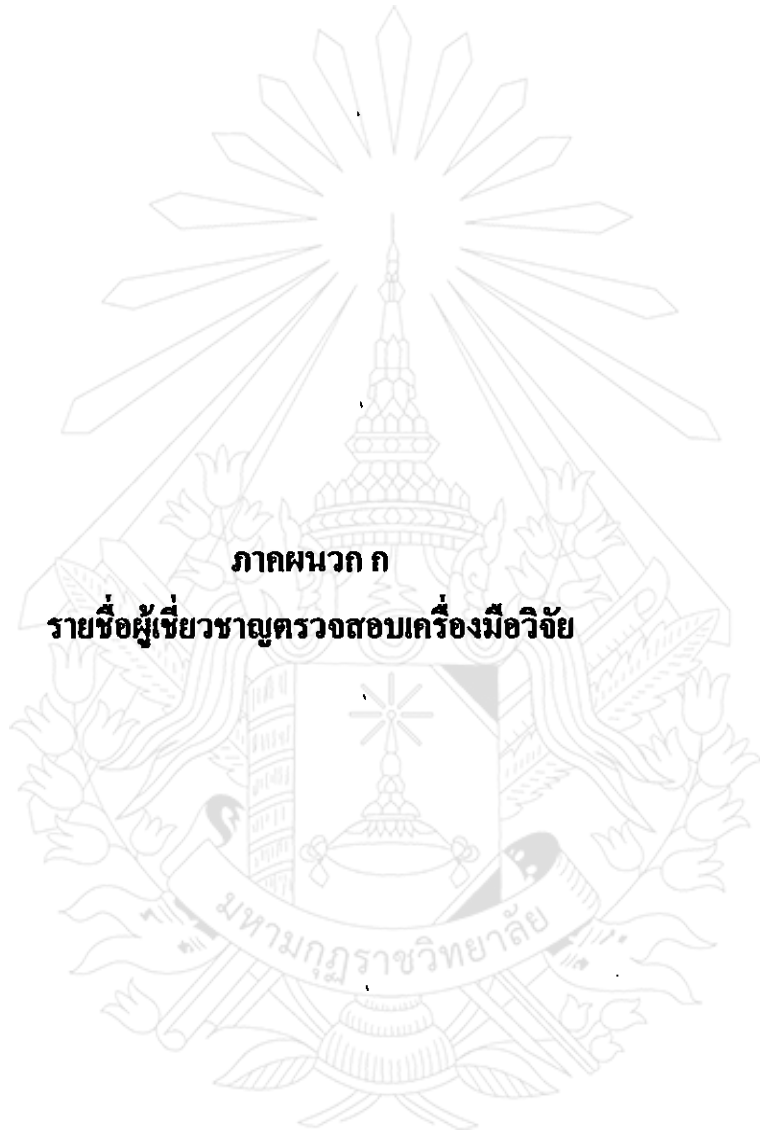
7. หน่วยงาน

สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร, 2549.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผศ.ดร.สุนทรี ควงทิพย์

วุฒิการศึกษา

กศ.บ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (เกียรตินิยม)
นิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ค.ม. (การสอนภาษาไทย) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ค.ด. (การอุดมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร

2. ผศ.ปานิศรา จรัสวิญญู

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร

3. อาจารย์นริศ ศรีโพธิ์

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่งปัจจุบัน

ปริญญาการศึกษาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
จังหวัดพิษณุโลก
ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
(พบ.ม.) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
อดีตปลัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด (ระดับ 9) จังหวัดร้อยเอ็ด
อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

4. นายวิชา จันท์เชื้อ

วุฒิการศึกษา

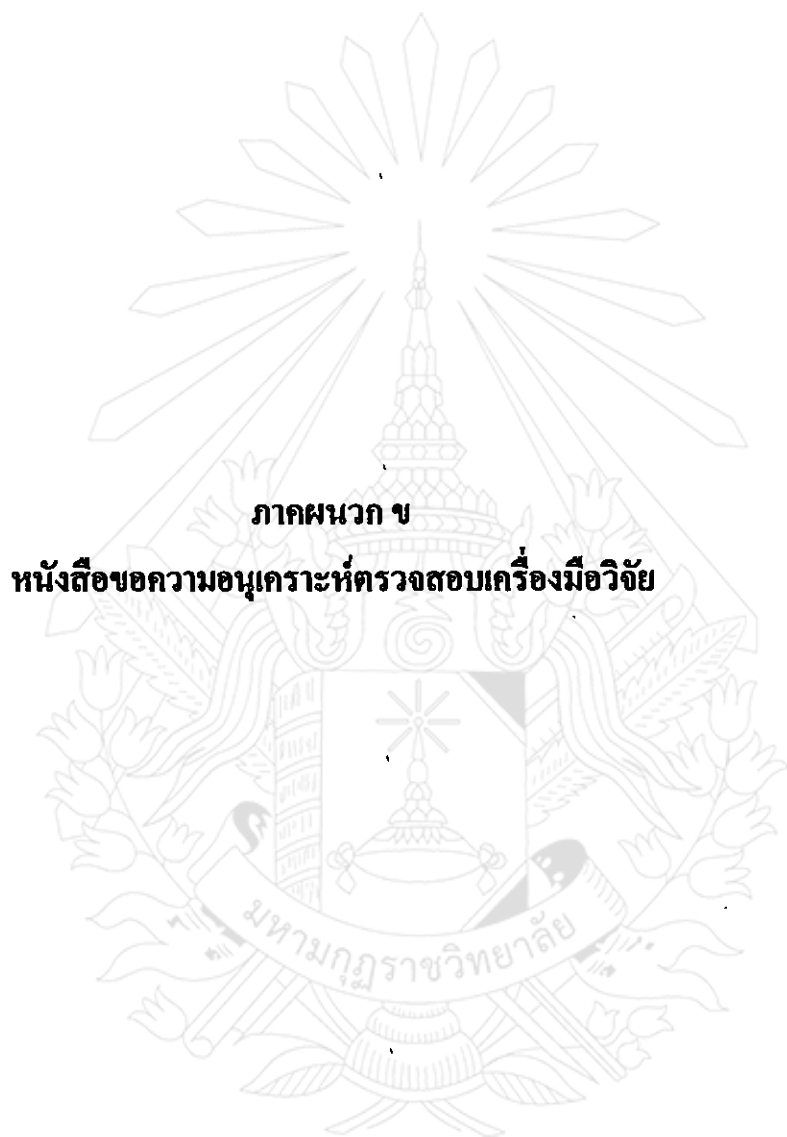
ตำแหน่งปัจจุบัน

ศศ.บ.(รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
M.S.c. สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย
รองปลัดเทศบาลเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร

5. อาจารย์สุนทร จินดาอินทร์**วุฒิการศึกษา**

รป.ม. (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตำแหน่งปัจจุบันอดีตสมาชิกวุฒิสภาจังหวัดกำแพงเพชร
อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ. ว.205/2549

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

วัดนาควัชร โสภณ อ.เมือง

จ.กำแพงเพชร 62000

24 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.สุนทรี ดวงทิพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายนที อินทรสุต รหัสประจำตัว 481204067 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัยศูนย์การศึกษากำแพงเพชร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ศึกษาผลกระทบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ในกรณีนี้ มหาวิทยาลัยพิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาดังกล่าว ดังแบบเครื่องมือวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมาพร้อมนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.ศรัณย์ วงศ์คำจันทร์)

ผู้ประสานงาน และปฏิบัติหน้าที่

หัวหน้าศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

สำนักงานศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

โทร. 055-722340



ที่ ศธ. ว.205/2549

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร
วัดนาควัชรโสภณ อ.เมือง
จ.กำแพงเพชร 62000

24 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย
เรียน ผศ.ปภาณิสรา จรรย์วิญญู
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด
ด้วย นายนที อินทรสุต รหัสประจำตัว 481204067 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัยศูนย์การศึกษากำแพงเพชร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช
วิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ศึกษาผลกระทบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร
ท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร
ในกรณีนี้ มหาวิทยาลัยพิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ และ
ประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของ
นักศึกษาดังกล่าว ดังแบบเครื่องมือวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมาพร้อมนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.ศรัณย์ วงศ์คำจันทร์)

ผู้ประสานงาน และปฏิบัติหน้าที่
หัวหน้าศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

สำนักงานศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

โทร. 055-722340



ที่ ศธ. ว.205/2549

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร
วัดนาควัชรโสภณ อ.เมือง
จ.กำแพงเพชร 62000

24 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอลาความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย
เรียน อาจารย์นริศ ศรีโพธิ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายณที อินทรสุต รหัสประจำตัว 481204067 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัยศูนย์การศึกษากำแพงเพชร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ศึกษาผลกระทบการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ในการนี้ มหาวิทยาลัยพิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาดังกล่าว ดังแบบเครื่องมือวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมาพร้อมนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.ศรัณย์ วงศ์คำจันทร์)

ผู้ประสานงาน และปฏิบัติหน้าที่
หัวหน้าศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

สำนักงานศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

โทร. 055-722340



ที่ ศธ. ว.205/2549

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

วัดนาควัชรโสภณ อ.เมือง

จ.กำแพงเพชร 62000

24 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน นายวิชา จันทร์เชื้อ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายนที อินทรสุต รหัสประจำตัว 481204067 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัยศูนย์การศึกษากำแพงเพชร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ศึกษาผลกระทบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ในการนี้ มหาวิทยาลัยพิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาดังกล่าว ดังแบบเครื่องมือวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมาพร้อมนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.ศรัณย์ วงศ์คำจันทร์)

ผู้ประสานงาน และปฏิบัติหน้าที่

หัวหน้าศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

สำนักงานศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

โทร. 055-722340



ที่ ศธ. ว.205/2549

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

วัดนาควัชร โสภณ อ.เมือง

จ.กำแพงเพชร 62000

24 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน นายเกษม ตาสหรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายหนที อินทรสุต รหัสประจำตัว 481204067 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัยศูนย์การศึกษากำแพงเพชร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ศึกษาผลกระทบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ในการนี้ มหาวิทยาลัยพิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาดังกล่าว ดังแบบเครื่องมือวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมาพร้อมนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.ศรัณย์ วงศ์คำจันทร์)

ผู้ประสานงาน และปฏิบัติหน้าที่

หัวหน้าศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

สำนักงานศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

โทร. 055-722340



ภาคผนวก ก
การคำนวณและแปลผลค่า IOC

การคำนวณและการแปลผลค่า IOC

คำชี้แจง ผู้วิจัยต้องการทราบวิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาที่ประสบในการตัดสินใจสั่งการของการบริหารงานในแต่ละด้าน โดยใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการใน 5 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว

รูปแบบที่ 2 ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา

รูปแบบที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคนแล้วผู้บริหารตัดสินใจ

รูปแบบที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจ

รูปแบบที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุน เต็มที่

1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ตอนที่ 2 วิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาที่ผู้บริหารประสบในการตัดสินใจสั่งการของการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและแผนงาน ด้านบุคลากร ด้านธุรการ ด้านการเงินและพัสดุ

การบริหารงาน อบต.	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum x$	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1. การบริหารงานด้านนโยบายและแผน								
1.1 อบต. มีการกำหนดนโยบายการบริหารงาน อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.2. อบต. มีการจัดทำแผนงานและโครงการ หรือไม่ () มีการจัดทำ มีโดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	0	0	1	0	1	2	0.4	ใช้ไม่ได้

การบริหารงาน อบต.	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					Σx	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1.3. อบต. มีการพิจารณาแผนงานโครงการของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.4 อบต. มีการนำนโยบายและแผนงานสู่การปฏิบัติตามโครงการของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	0	1	0	1	0	2	0.4	ใช้ไม่ได้
1.5 อบต. มีการติดตามการดำเนินการโครงการของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.6 อบต. มีการประเมินผลการดำเนินการโครงการและแผนงานของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	0	1	0	1	0	2	0.4	ใช้ไม่ได้

การบริหารงาน อบต.	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					Σx	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
2. การบริหารงานด้านบุคลากร 2.1 อบต. มีการวางแผนอัตรากำลังคนของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2.2 อบต. มีการสรรหาและคัดเลือกเข้าทำงาน มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2.3 อบต. มีการพิจารณาความดีความชอบ มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2.4 อบต. มีการพัฒนาบุคลากรของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

การบริหารงาน อบต.	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					Σx	ค่า IOC	สรุป ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
2.5 อบต. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะว่า..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
3. การบริหารงานด้านธุรการ								
3.1 อบต. มีจัดการงานสารบรรณของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะว่า..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3.2 อบต. มีการได้ตอบหนังสือและการสั่งการ เพื่อให้งานรวดเร็ว มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะว่า..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	0	0	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
3.3 อบต. มีการรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการ ของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะว่า..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	0	0	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้

การบริหารงาน อบต.	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					Σx	ค่า IOC	สรุป ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
3.4 อบต. มีการประชาสัมพันธ์ ของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
3.5 อบต. มีการทำหลายเอกสารของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
4. การบริหารงานด้านการเงินและ บัญชี								
4.1. อบต. มีระบบการเบิกจ่ายเงิน งบประมาณ ของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
4.2 อบต. มีการตรวจสอบงบประมาณ ของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะ..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

การบริหารงาน อบต.	คะแนนความภาคภูมิใจของผู้เชี่ยวชาญ					Σx	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
4.3 อบต. มีการจัดทำงบการเงินและรายงานการเงิน ของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะว่า..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
5. การบริหารงานด้านพัสดุ 5.1 อบต. มีการจัดซื้อจัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ ของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะว่า..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
5.2 อบต. มีการจัดทำทะเบียนการเก็บรักษาพัสดุครุภัณฑ์ของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะว่า..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	0	1	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้
5.3 อบต. มีการจัดทำบัญชีพัสดุ ครุภัณฑ์ของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะว่า..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	0	0	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้

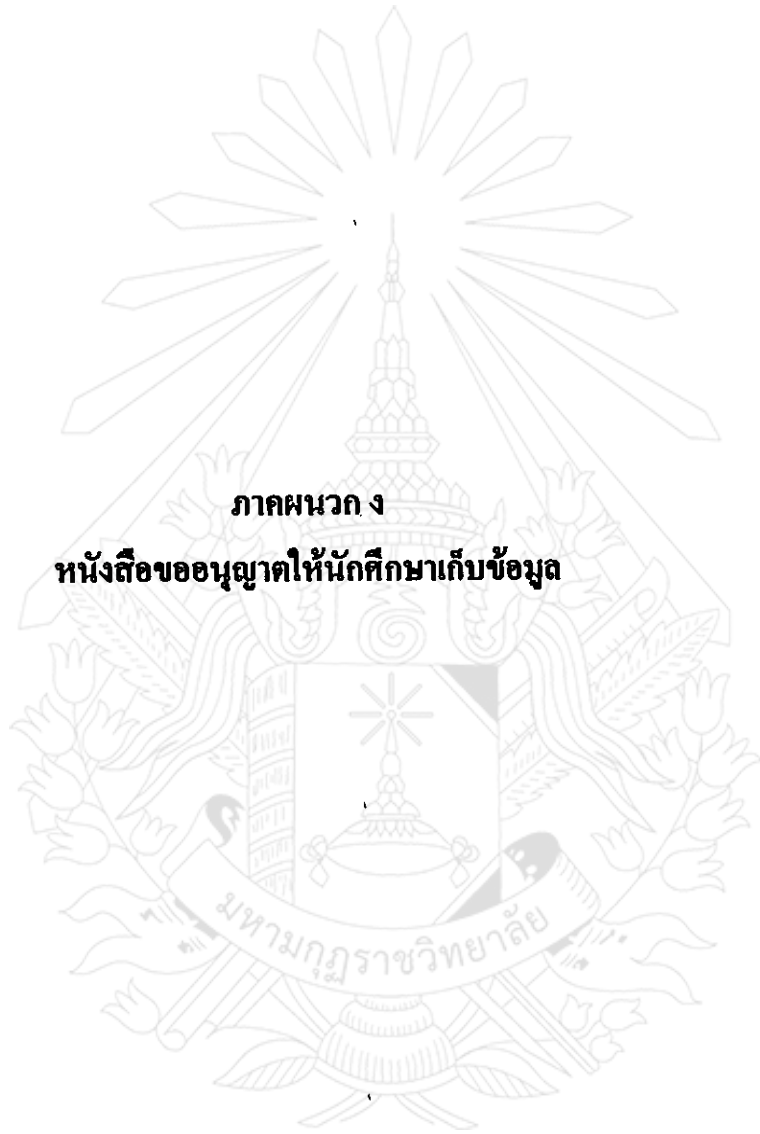
การบริหารงาน อบต.	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣX	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
	1	2	3	4	5			
5.4 อบต. มีการจำหน่ายพัสดุของ อบต. มีหรือไม่ () มีการจัดทำ โดยวิธี..... () ไม่มีการจัดทำ เพราะว่า..... ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	0	0	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้

2. พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจด้านการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและแผนงาน ด้านบุคลากร ด้านธุรการ ด้านการเงิน และพัสดุ

คำถามข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣX	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
	1	2	3	4	5			
1. การบริหารงานด้านนโยบาย และแผน								
1.1 การกำหนดนโยบายการบริหารงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.2 การจัดทำแผนงานและโครงการ	0	1	0	0	1	2	0.4	ใช้ไม่ได้
1.3 การพิจารณาแผนงานโครงการ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.4 การนำนโยบายและแผนงานสู่การปฏิบัติตามโครงการ	0	1	0	1	0	2	0.4	ใช้ไม่ได้
1.5 การติดตามการดำเนินการโครงการ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.6 การประเมินผลการดำเนินการโครงการและแผนงาน	1	0	0	0	1	2	0.4	ใช้ไม่ได้

คำถามข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣX	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
2. การบริหารงานด้านบุคลากร								
2.1 การวางแผนอัตรากำลังคน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2.2 การสรรหาและคัดเลือก	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2.3 การพิจารณาความดีความชอบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2.4 การพัฒนาบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
3. การบริหารงานด้านธุรการ								
3.1 งานสารบรรณ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3.2 งานโต้ตอบหนังสือและการสั่งการ	1	1	0	1	0	3	0.6	ใช้ได้
3.3 งานรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการ	1	1	0	1	0	3	0.6	ใช้ได้
3.4 การประชาสัมพันธ์	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
3.5 การทำลายเอกสาร	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
4. การบริหารงานด้านการเงินและบัญชี								
4.1 การเบิกจ่ายงบประมาณ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
4.2 การตรวจสอบงบประมาณ	1	1	0	1	0	3	0.6	ใช้ได้
4.3 การจัดทำงบการเงินและรายงานการเงิน	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
5. การบริหารงานด้านพัสดุ								
5.1 การจัดซื้อจัดหาพัสดุครุภัณฑ์	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
5.2 การเก็บรักษาพัสดุครุภัณฑ์	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
5.3 การจัดทำบัญชีพัสดุครุภัณฑ์	1	1	0	1	0	3	0.6	ใช้ได้
5.4 การจำหน่ายพัสดุ	1	1	0	1	0	3	0.6	ใช้ได้



ภาคผนวก ง
หนังสือขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูล



ที่ ศธ. ว.228/2550

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

วัดนาควัชร โสภณ อ.เมือง

จ.กำแพงเพชร 62000

9 มิถุนายน 2549

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบล

ด้วย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษากำแพงเพชร ได้อนุมัติให้ นายนที อินทรสูต รหัสประจำตัว 481204067 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา รัฐศาสตร์การปกครอง ทำการศึกษาวิจัยประกอบการศึกษาเรื่อง การศึกษาผลกระทบการตัดสินใจสั่ง การของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด กำแพงเพชร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาจรีย์ ผลประเสริฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ มหาวิทยาลัยฯ จึงอนุญาตให้นายนที อินทรสูต แจกแบบสอบถาม เพื่อ จัดเก็บข้อมูลกับประชาชนในเขตพื้นที่ของท่านเพื่อนำไปวิเคราะห์ประกอบการทำสารนิพนธ์ต่อไป จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ศศ.ดร.ศรัณย์ วงศ์คำจันทร์)

ผู้ประสานงาน การบริหารงาน และการจัดการศึกษา
และปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

สำนักงานศูนย์การศึกษากำแพงเพชร

โทร. 055-722340



ภาคผนวก ง
แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารส่วนตำบล

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ศึกษาผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำชี้แจง

การวิจัยเรื่องนี้เป็นงานวิจัยที่ให้ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร เพื่อจะทำให้ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ได้รับทราบถึงการตัดสินใจในสั่งการของผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

1. โปรดตอบแบบสัมภาษณ์ ที่ตรงกับความเป็นจริง หรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพื่อให้ได้ความสมบูรณ์ เพื่อให้ทราบปัญหาอันแท้จริงในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

2.1 ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และสภาพทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.2 ตอนที่ 2 วิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและแผนงาน ด้านบุคลากร ด้านธุรการ ด้านการเงินและบัญชี และด้านพัสดุ

3. โปรดพิจารณาว่าท่านมีวิธีการตัดสินใจสั่งการอย่างไรในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง 5 ด้าน มีวิธีการตัดสินใจสั่งการอย่างไร ใน 5 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว

รูปแบบที่ 2 ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปแบบที่ 3 ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคนแล้วผู้บริหาร

ตัดสินใจ

รูปแบบที่ 4 ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจ

รูปแบบที่ 5 ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจผู้บริหาร จะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

4. ขอขอบคุณในการให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

นายนาที อินทรสุด

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขา รัฐศาสตร์การปกครอง

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และสภาพทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

- () 1. ต่ำกว่า 30 ปี () 2. 30 - 39 ปี
() 3. 40 - 49 ปี () 4. 50 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- () 1. ประถมศึกษา () 2. มัธยมศึกษาตอนต้น
() 3. มัธยมศึกษาตอนปลาย () 4. ปวช.
() 5. ปวส./อนุปริญญา () 6. ปริญญาตรี
() 7. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

- () 1. ต่ำกว่า 4 ปี () 2. 4 - 8 ปี
() 3. 9 - 12 ปี () 4. 13 ปีขึ้นไป

5. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านจัดอยู่ในขนาดใด

- () 1. ขนาดเล็ก () 2. ขนาดกลาง
() 3. ขนาดใหญ่

6. งบประมาณในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลรวมทั้งเงินอุดหนุน

- () 1. ต่ำกว่า 10 ล้านบาท () 2. 11-20 ล้านบาท
() 3. 21-30 ล้านบาท () 4. 31.40 ล้านบาท
() 5. 41 ล้านบาทขึ้นไป

7. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีหมู่บ้านในความรับผิดชอบ

- () 1. ต่ำกว่า 5 หมู่บ้าน () 2. 6-10 หมู่บ้าน
() 3. 11-15 หมู่บ้าน () 4. 16-20 หมู่บ้าน
() 5. 21 หมู่บ้านขึ้นไป

8. องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีจำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

- () 1. ต่ำกว่า 5 คน () 2. 6-10 คน
() 3. 11-15 คน () 4. 16-20 คน
() 5. 21 คน ขึ้นไป



ตอนที่ 2 วิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาของการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและแผนงาน ด้านบุคลากร ด้านธุรการ ด้านการเงิน และด้านพัสดุ

คำชี้แจง ผู้วิจัยต้องการทราบวิธีการตัดสินใจสั่งการและปัญหาที่ประสบในการตัดสินใจสั่งการของการบริหารงานในแต่ละด้าน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แล้วสรุปเพื่อชี้แจงวิธีการตัดสินใจสั่งการใน 5 รูปแบบ ดังนี้

- รูปแบบที่ 1 ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว
- รูปแบบที่ 2 ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา
- รูปแบบที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคนแล้วผู้บริหารตัดสินใจ
- รูปแบบที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจ
- รูปแบบที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่

การบริหารงาน อบต.	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล				
	ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว	ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคนแล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่
1. การบริหารงานด้านนโยบายและแผน	() มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานของ อบต. โดยวิธี.....				
1.1 ผู้บริหาร มีการกำหนดนโยบายการบริหารงาน อบต. มีหรือไม่ และมีวิธีการกำหนดนโยบายการบริหารงานของ อบต. อย่างไร	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
() ไม่มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานของ อบต.	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				

	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล				
	ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว	ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคนแล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา ปัญหา เป็นกลุ่มแล้ว ผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหาร จะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่
การบริหารงาน อบต.					
1.2. ผู้บริหาร มีการพิจารณาแผนงานและโครงการ ของ อบต. มีหรือไม่ และมีวิธีการพิจารณาแผนงานและโครงการของ อบต. อย่างไร () ไม่มีการพิจารณาแผนงานและโครงการ ของ อบต.	() มีการพิจารณาแผนงานโครงการของ อบต. โดยวิธี.....				
	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				
1.3. ผู้บริหาร มีการติดตามงานดำเนินการโครงการของ อบต. มีหรือไม่ และมีวิธีการติดตามการดำเนินงานโครงการของ อบต. อย่างไร () ไม่มีการติดตามการดำเนินงานโครงการ ของ อบต.	() มีการติดตามการดำเนินงานโครงการ ของ อบต. โดยวิธี.....				
	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				

การบริหารงาน อบต.	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล				
	ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว	ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วม พิจารณา โดยปรึกษาที่ละคน แล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วม พิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้ว ผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหาร จะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับคิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่
2. การบริหารงานด้านบุคลากร	() มีการประเมินผลการดำเนินงานของ อบต. โดยวิธี.....				
2.1 ผู้บริหาร มีการวางแผนอัตรากำลังของ อบต. มีหรือไม่ และมีวิธีการวางแผนอัตรากำลังคน ของ อบต. อย่างไร	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
() ไม่มีการวางแผนอัตรากำลังของ อบต.	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				
2.2 ผู้บริหาร มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของ อบต. มีหรือไม่ และมีวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของ อบต. อย่างไร	() มีการวางแผนอัตรากำลังของ อบต. โดยวิธี.....				
() ไม่มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของ อบต.	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				

การบริหารงาน อบต.	วิธีการตัดสินใจจัดการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล				
	ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว	ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคนแล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้ว ผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหาร จะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่
2.3 ผู้บริหาร มีการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ของ อบต. มีหรือไม่ และมีวิธีการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรของ อบต. อย่างไร () ไม่มีการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรของ อบต.	() มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ของ อบต. โดยวิธี.....				
	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ.....				
	แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				
2.4 ผู้บริหาร มีการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ของ อบต. มีหรือไม่ และมีวิธีการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรของ อบต. อย่างไร () ไม่มีการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรของ อบต.	() มีการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรของ อบต. โดยวิธี.....				
	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ.....				
	แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				

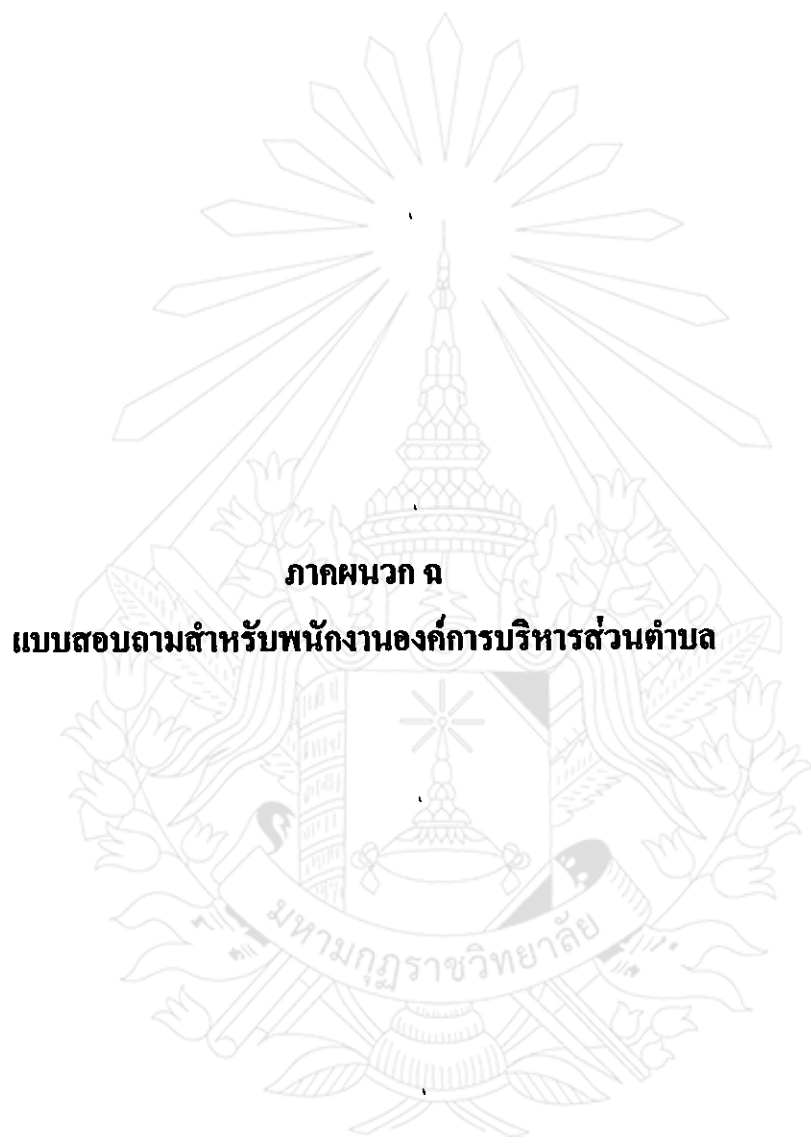
	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล				
	ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว	ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคนแล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา ปัญหา เป็นกลุ่ม แล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหาร จะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่
การบริหารงาน อบต.					
2.5 ผู้บริหาร มีการกำหนดระเบียบวินัยของบุคลากร ของ อบต. มีหรือไม่ และมีวิธีการกำหนดระเบียบวินัยของบุคลากรของ อบต อย่างไร () ไม่มีการกำหนดระเบียบวินัยของบุคลากรของ อบต	() มีการพัฒนาและธำรงรักษานุคตรของ อบต. โดยวิธี.....				
	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 1
	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				
2.6 ผู้บริหาร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของ อบต. มีหรือไม่ และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของ อบต. อย่างไร () ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของ อบต.	() มีการกำหนดระเบียบวินัยของบุคลากร โดยมีวิธี.....				
	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				

การปฏิบัติงาน อบต.	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล				
	ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว	ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคน แล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา ปัญหา เป็นกลุ่ม แล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหาร จะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่
3. การบริหารงานด้านธุรการ 3.1 ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการจัดการงานสารบรรณ ของ อบต. มีหรือไม่ และมีวิธีการจัดการงานสารบรรณ ของ อบต. อย่างไร () ไม่มีส่วนในการจัดการงานสารบรรณ	() มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของ อบต. โดยวิธี.....				
	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				
3.2 ผู้บริหาร มีส่วนรวมในงานทะเบียนและรายงาน ของ อบต. มีหรือไม่ และมีวิธีการบริหารงานทะเบียนและรายงาน ของ อบต. อย่างไร () ไม่มีการบริหารงานทะเบียนและรายงานของ อบต.	() มีส่วนในการจัดการงานสารบรรณ ของ อบต. โดยวิธี.....				
	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				

	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล				
	ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว	ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคน แล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา ปัญหา เป็นกลุ่ม แล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหาร จะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับศึคชอบ และสนับสนุนเต็มที่
การบริหารงาน อบต.					
3.3 ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในงานรักษาความปลอดภัยที่เกี่ยวกับสถานที่ราชการของ อบต. เช่น เวรยามรักษาสถานที่ราชการ มีหรือ ไม่ และมีวิธีบริหารงานรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการของ อบต. อย่างไร	() มีการบริหารงานทะเบียนและรายงานของ อบต. โดยวิธี.....				
() ไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการของ อบต.	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				
3.4 ผู้บริหาร มีส่วนในการบริหารงานประชาสัมพันธ์ของ อบต. เช่น การสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ของ อบต. มีหรือไม่มี และมีวิธีการบริหารงานประชาสัมพันธ์ของ อบต. อย่างไร	() มีส่วนร่วมในการบริหารงานรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการ โดยวิธี.....				
() ไม่มีส่วนในการบริหารงานประชาสัมพันธ์ของ อบต.	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				

	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล				
	ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว	ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคนแล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหาร จะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่
การบริหารงาน อบต.					
3.5 ผู้บริหาร ได้มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการในการทำหลายเอกสารของ อบต. มีหรือไม่ และมีวิธีการอย่างไรในการทำหลายเอกสารของ อบต. () ไม่มีส่วนในการเป็นคณะกรรมการทำหลายเอกสารของ อบต.	() มีส่วนในการบริหารงานประชาสัมพันธ์ ของ อบต. โดยวิธี.....				
	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				
4. การบริหารงานด้านการเงินและบัญชี 4.1 ผู้บริหาร มีส่วนในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของ อบต. มีหรือไม่ และมีวิธีอย่างไรในการบริหารการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ของ อบต. () ไม่มีส่วนเข้าไปในการบริหารการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	() มีส่วนในการเป็นคณะกรรมการในการทำหลายเอกสารของ อบต โดยวิธี.....				
	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				

การบริหารงาน อบต.	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล				
	ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว	ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา โดยปรึกษาทีละคนแล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณา ปัญหา เป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหาร จะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับคิดชอบและสนับสนุนเต็มที่
4.2 ผู้บริหาร มีส่วนรวมในการตรวจสอบงบประมาณของ อบต มีหรือไม่ และมีวิธีการอย่างไรในการตรวจสอบงบประมาณของ อบต () ไม่มีส่วนเข้าไปตรวจสอบงบประมาณของ อบต.	() มีส่วนเข้าไปในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ของ อบต โดยวิธี.....				
	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				
4.3 ผู้บริหาร มีส่วนเข้าไปตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำงบการเงินและรายงานทางการเงินของ อบต. เช่นเงินอุดหนุนเงินรายได้ มีหรือไม่ และมีวิธีการอย่างไรในการเข้าไปตัดสินใจเกี่ยวกับงบการเงินและรายงานการเงินของ อบต. () ไม่มีส่วนเข้าไปรับรู้และตัดสินใจเกี่ยวกับงบการเงินและรายงานทางการเงินของ อบต.	() มีส่วนเข้าไปในการตรวจสอบงบประมาณของ อบต. โดยวิธี.....				
	() วิธีที่ 1	() วิธีที่ 2	() วิธีที่ 3	() วิธีที่ 4	() วิธีที่ 5
	ปัญหาที่พบ..... แนวทางการแก้ไขปัญหา.....				



ภาคผนวก ฉ

แบบสอบถามสำหรับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ศึกษาผลกระทบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน
องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

คำชี้แจง

การวิจัยเรื่องนี้เป็นงานวิจัยที่ให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับรู้การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร เพื่อจะทำให้องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ได้รับทราบถึงการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการทำงาน ให้เหมาะสมและสอดคล้องต่อนโยบายของรัฐบาล

1. โปรดตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความเป็นจริง หรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด หรือเติมข้อความในช่องว่างให้ได้ความสมบูรณ์ เพื่อให้ทราบปัญหาอันแท้จริงในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว
2. แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่
 - 2.1 ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบสอบถาม
 - 2.2 ตอนที่ 2 วิธีการตัดสินใจสั่งการและผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและแผนงาน ด้านบุคลากร ด้านธุรการ ด้านการเงินและบัญชี ด้านพัสดุ
 - 2.3 โปรดพิจารณาว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีวิธีการตัดสินใจสั่งการอย่างไรในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล
 - 2.4 วิธีการตัดสินใจสั่งการมี 5 รูปแบบ ดังนี้
 - รูปแบบที่ 1 ตัดสินใจ โดยผู้บริหารคนเดียว
 - รูปแบบที่ 2 ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียวภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา
 - รูปแบบที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาโดยปรึกษาทีละคนแล้วผู้บริหารตัดสินใจ

รูปแบบที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้วผู้บริหาร
ตัดสินใจ

รูปแบบที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ
ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจ
รับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

3. ขอขอบคุณในการให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายนาที อินทรสุต
นักศึกษาปริญญาโท
สาขารัฐศาสตร์การปกครอง



ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

- () 1. ต่ำกว่า 30 ปี () 2. 30 - 39 ปี
() 3. 40 - 49 ปี () 4. 50 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- () 1. มัธยมศึกษาตอนปลาย () 2. ปวช.
() 3. ปวส./อนุปริญญา () 4. ปริญญาตรี
() 5. สูงกว่าปริญญาตรี

4. เงินเดือน

- () 1. ต่ำกว่า 6,000 บาท () 2. 6,001 - 9,000 บาท
() 3. 9,001 - 12,000 บาท () 4. 12,001 - 15,000 บาท
() 5. 15,001 บาท ขึ้นไป

5. ส่วนราชการที่ปฏิบัติ

- () 1. สำนักงานปลัด () 2. ส่วนการคลัง
() 3. ส่วนโยธา () 4. ส่วนการศึกษา
() 5. ส่วนอื่นๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการและผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล
ในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและแผนงาน ด้านบุคลากร ด้านธุรการ ด้านการเงินและบัญชี
ด้านพัสดุ

	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล				
	ตัดสินใจ โดย ผู้บริหารคน เดียว	ตัดสินใจโดย ผู้บริหารคน เดียว ภายหลัง จากได้รับ ข้อมูลจากได้ บังคับบัญชา	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วม พิจารณา โดย ปรึกษาทีละคน แล้วผู้บริหาร ตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วม พิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้ว ผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการ พิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหาร จะรับการ ตัดสินใจ และนำไป ปฏิบัติ โดยให้ผู้ ร่วมตัดสินใจ รับผิดชอบ และ สนับสนุนเต็มที่
การบริหารงาน อบต.					
1. การบริหารงานด้านนโยบาย และแผน					
1.1 การกำหนดนโยบายการบริหารงาน					
1.2 การพิจารณาแผนงานโครงการ					
1.3 การติดตามการดำเนินการโครงการ					
2. การบริหารงานด้านบุคลากร					
2.1 การวางแผนอัตรากำลังคน					
2.2 การสรรหาและคัดเลือก					
2.3 การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน					
2.4 การพัฒนาและชำระรักษาบุคลากร					
2.5 การรักษาระเบียบวินัย					
2.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร					
3. การบริหารงานด้านงานธุรการ					
3.1 งานสารบรรณ					
3.2 งานทะเบียนและรายงาน					
3.3 งานรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับ สถานที่ราชการ					
3.4 งานประชาสัมพันธ์					
3.5 งานการทำลายเอกสาร					

	วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล				
	ตัดสินใจ โดยผู้บริหาร คนเดียว	ตัดสินใจโดย ผู้บริหรคน เดียว ภายหลัง จากได้รับ ข้อมูลจากใต้ บังคับบัญชา	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วม พิจารณาโดย ปรึกษาทีละคน แล้วผู้บริหาร ตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วม พิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้ว ผู้บริหารตัดสินใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการ พิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ผู้บริหาร จะรับการ ตัดสินใจ และนำไป ปฏิบัติโดยให้ผู้ร่วม ตัดสินใจรับผิดชอบ และสนับสนุน เต็มที่
การบริหารงาน อบต.					
4. การบริหารงานด้านการเงินและบัญชี					
4.1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ					
4.2 การตรวจสอบงบประมาณ					
4.3 การจัดทำงบการเงินและรายงาน การเงิน					
5 การบริหารงานด้านงานพัสดุ					
5.1 การจัดซื้อจัดจ้าง					
5.2 การควบคุมพัสดุเกี่ยวกับการ การจัดทำบัญชี					
5.3 การตรวจสอบพัสดุประจำปี					
5.4 การจำหน่ายพัสดุ					

ผลกระทบของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

ขอขอบคุณสำหรับการให้ความร่วมมือ

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นายนาที อินทรสูต
วัน เดือน ปี เกิด	10 ตุลาคม 2488
ที่อยู่ปัจจุบัน	13/3 หมู่ที่ 4 ตำบลนครชุม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร
การศึกษา	
พ.ศ.	ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ.	ปริญญาตรี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
พ.ศ.	ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการจัดการและประเมินโครงการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
หน้าที่การงาน	
พ.ศ. 2543 - 2544	ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนองค์การบริหารส่วน ตำบลนาบ่อคำ อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร
พ.ศ. 2545 – 2546	ประสานงานกองทุนหมู่บ้าน อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร
พ.ศ. 2547 – 2549	ครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชนตำบลอ่างทอง ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร
พ.ศ. 2549 – 2550	เจ้าหน้าที่ธุรการ องค์การบริหารส่วนตำบลอ่างทอง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร