



รายงานการวิจัย
เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก
ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

The Relationships Between Strategic Leadership Skills,
Core Competency, and Managerial Competency of the Supervisors and Staff's
Performance in Prince of Songkla University

โดย
คณะผู้วิจัย

นางจำเนียร	ประทุมชาติภักดี	MRS. JAMNEIRN	PATUMCHADPUGDEE
นางสาวพิกุล	แก้วน้อย	MISS PHIKUN	KEAWNOI
นางกัญยปรีณ	ทองสามสี	MRS. KANYAPRIN	TONGSAMSİ
นางธีรดา	อัตตะ	MRS. TEERADA	ATTA
นางสาวเพลินใจ	โกชนกิจ	MISS PLERANJAI	POCHANAKIT

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ประจำปี 2557

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาในการให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจากสำนักวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รองศาสตราจารย์อำพร วิริยโกศล นายเที่ยง จารุมณี และหัวหน้างานจากกองการเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่ได้กรุณาแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข และปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนคณะกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และรวมถึงผู้ร่วมวิจัยทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้และความร่วมมือจนทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่คอยให้การช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่ง ตลอดระยะเวลาของการทำวิจัยฉบับนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์

คณะผู้วิจัย

นางจำเนียร	ประทุมชาติภักดี
นางสาวพิกุล	แก้วน้อย
นางกัญยปรีณ	ทองสามสี
นางธีรดา	อັดตะ
นางเพลินใจ	โภชนกิจ

ชื่องานวิจัย	ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	
คณะผู้วิจัย	นางจำเนียร	ประทุมชาติภักดี
	นางสาวพิกุล	แก้วน้อย
	นางกัญยปรีณ	ทองสามสี
	นางธีรดา	อัตตะ
	นางเพลินใจ	โภชนกิจ
ปี	2557	

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงานของบุคลากร ร่วมกับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารกับการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งเพื่อสำรวจปัญหาข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง จำนวน 385 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามวัดระดับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทดสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาจากการทดลองใช้ เท่ากับ 0.96

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถเชิงสมรรถนะหลักอยู่ในระดับดีมาก ในขณะที่ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดี และบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานในระดับดีมาก

. เมื่อพิจารณาผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .40, .38$ และ $.38$ ตามลำดับ) จึงควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีการพัฒนา เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนแนะนำงาน และด้านภาวะผู้นำ โดยควรจะมีการพัฒนา ดังนี้ 1) พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของบุคคล 2) ผู้บริหารควรปรับแผนพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการทุ่มเทในการทำงานด้วยความเต็มใจ

Abstract

The aims of this research were 1) to study the levels of strategic leadership skills, core competency and administrative competency of administrators and the performance of personnel 2) to study the relationship between strategic leadership skills, core competency, administrative competency and personnel's performance and 3) to survey problems and suggestions about the performance of the superiors and their subordinates in Prince of Songkla University (PSU), Hat Yai, Pattani, Phuket, Surat Thani and Trang campuses.

The subjects of the study were 385 PSU personnel from Hat Yai, Pattani, Phuket, Surat Thani and Trang campuses. A questionnaire about the level of strategic leadership skills, core competency and administrative competency of administrators and the performance of personnel was used to collect the data. The revised version of the questionnaire was piloted with the personnel in the five campuses and the resulting Alpha Coefficient value was 0.96. The statistics employed included percentage, mean, S.D. and Pearson's Correlation Coefficient with the specified level of significance of 0.1.

The results showed that the PSU superiors' strategic leadership skills and core competency were at a very good level while their administrative competency was at a good level. The level of PSU personnel's performance was at a very good level.

The study of the relationships showed that PSU administrators' strategic leadership skills, core competency and administrative competency had a .001 positive significant relationship with the personnel's performance at a low level ($r=.40$, $.38$ and $.38$ respectively). Hence, further studies should be conducted on other factors which may affect the PSU personnel's performance.

It was concluded that the superiors should develop the relationship with their subordinates in terms of task assignment, monitoring, supervising and leadership. Such development should include 1) the enhancement of the subordinates' problem-solving ability on the basis of individual differences, 2) the superiors' revision of work plans to create team work with their subordinates and 3) the superiors' self-devotion to work with their heart and soul.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อ	ข
Abstract	ง
สารบัญ	จ
รายการตาราง	ช
รายการภาพประกอบ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
สมมติฐาน	6
ความสำคัญของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
กรอบแนวคิดของแผนวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	9
ความหมายของภาวะผู้นำ	9
ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	10
ความสำคัญภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	11
คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำเชิงกลยุทธ์	13
บทบาทของผู้นำกลยุทธ์	23
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์	27
ความหมายและแนวคิดความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	32
ปัจจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	42
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 3	วิธีการวิจัย	49
	ที่มาของข้อมูล	49
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	50
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	52
	การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ	54
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	54
	การวิเคราะห์ข้อมูล	55
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	55
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	56
	ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	57
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์	59
	ผลการวิเคราะห์ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของผู้บังคับบัญชา	62
	ผลการวิเคราะห์ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา	65
	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์	
	ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะ	
	ด้านบริหารของผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	68
	ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย	
	สงขลานครินทร์	69
	ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิง	
	สมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา	
	กับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	73
	ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา	
	และผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	73
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	77
	สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูล	77
	อภิปรายผล	80
	ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา	81
	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	82

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	83
ภาคผนวก	87
ภาคผนวก ก	88
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	89
ประวัติผู้วิจัย	101

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์	24
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามคณะ/หน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	50
3	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	57
4	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับทักษะผู้นำเชิง กลยุทธ์โดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ	59
5	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสามารถเชิง สมรรถนะหลักของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ	62
6	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสามารถเชิง สมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ	65
7	สรุปรวมค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับทักษะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้าน บริหารของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมรายด้าน	68
8	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการปฏิบัติงานของ บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ	69
9	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิง สมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา กับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	73
10	ความถี่ของปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	73

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงคุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติของผู้นำเชิงกลยุทธ์	14
2 บทบาทควบคู่ของผู้นำกลยุทธ์	23
3 บทบาทคู่ขนานของผู้นำกลยุทธ์	26
4 ขอบเขตกลยุทธ์ของภาวะผู้นำ	27
5 ธรรมชาติของวิสัยทัศน์	28
6 การเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการปฏิบัติ	30
7 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ	34
8 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)	36

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะโลกปัจจุบันอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงและนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงไม่พ้นที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงนี้ได้ ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ก่อให้เกิดปัญหาและวิกฤติการณ์ต่างๆ มากมาย จึงเป็นที่น่าสนใจว่าในภาวะการณ์เช่นนี้ หน่วยงานต่างๆ ควรปรับตัวเปลี่ยนแปลงและผู้คนในหน่วยงานต้องพัฒนาตนเองอย่างไร จึงจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน สามารถเอาชนะวิกฤติการณ์ด้านต่างๆ ที่เผชิญอยู่ได้ เป็นที่ยอมรับว่า “ผู้นำ” เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดของชาติ สังคมและหน่วยงาน ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ การพัฒนาบุคลากรในองค์การ และการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การในลักษณะใหม่ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน นั่นคือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนหน่วยงานไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ สอนแนะบุคลากร และใช้กลยุทธ์ผลักดันให้เกิดพลังความร่วมมือเพื่อวางแผนกลยุทธ์ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่ต้องการและประเมินติดตามผลเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์การแห่งการเรียนรู้ดำรงอยู่ในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ (แก้วตา ไทรงาม และคณะ, 2548) อีกทั้งกระแสของยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) กระแสของการเรียกร้องให้มีการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality Development) และกระแสของนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Demands for Innovation and Change) เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ทุกองค์การต้องตระหนักและฝ่าฟันไปให้ได้ ซึ่งปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จก็คือ “ผู้นำเชิงกลยุทธ์”

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 2-3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้จุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จภายในองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้มีหน้าที่สร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) ขององค์การโดยส่วนรวม ไพบูลย์ ไชยเสนา (2550 : 1) องค์การจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไรนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นผู้นำของผู้นำในองค์การ

นั่นเอง องค์การที่มีผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมจะเป็นพลังจุดประกายและขับเคลื่อนให้เกิดพฤติกรรมองค์การที่มุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกันอย่างประสานสอดคล้องและผู้นำสูงสุดในองค์การที่สามารถก่อให้เกิดความแตกต่าง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546) ความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การขึ้นกับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำภายในองค์การในการที่จะเลือกใช้เทคนิคและวิธีการจัดการในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดและผู้นำจะต้องมีปัจจัยที่สำคัญและเกี่ยวเนื่องกัน ชรินทร์ เจียรนวนนท์ กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมีทักษะซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีความแตกต่างกันไป คือ ทักษะทางการบริหาร (Administrative Skill) ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and Teamwork Skill) และทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self-Development Skill) ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์การ ทั้งยังมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การนั้นๆ อีกด้วย เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 15)

วิเชียร วิทยอุดม (2549 : 419) ได้กล่าวถึง บทบาทและความสามารถของภาวะผู้นำในการบริหารมีส่วนทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์การที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ “ตัวผู้นำ” ถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะไม่สามารถสั่งการได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในองค์การประสบกับความล้มเหลว และตัวผู้นำจึงมีอิทธิพลเป็นอย่างมากในการเป็นต้นแบบพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ต้องคอยฝึกหัดความชำนาญและสั่งสอนความรู้ที่จำเป็นให้กับลูกน้องซึ่งองค์ประกอบนี้เองเป็นสิ่งที่ยืนยันถึงความสำคัญของการจัดการได้อย่างเด่นชัดที่สุดในแนวทางหนึ่งเช่นเดียวกับพนักงานส่วนใหญ่มักจะกระตือรือร้นขึ้นด้วยอิทธิพลของการชี้นำจากพฤติกรรมของผู้นำและจะมองว่าพฤติกรรมของผู้นำคือ รูปแบบของการแสดงออกหรือเป็นรูปแบบของการปฏิบัติที่เหมาะสมถูกต้อง ลักษณะการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารขององค์การ จะต้องนำเอาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อองค์การให้มากที่สุด ไพบูลย์ ไทยเสนา (2550 : 1) กล่าวว่า “พนักงานคือต้นไม้ดอกไม้ผู้นำจะต้องขยันหมั่นเพาะปลูกและปลูกฝัง แทนที่จะมุ่งทำลายผู้บังคับบัญชาทุกคนควรเดินไปให้ทั่วทุกพื้นที่ มือหนึ่งถือกระป๋องใส่ปุ๋ยและอีกมือหนึ่งถือกระป๋องรดน้ำต้นไม้ ในฐานะผู้บังคับบัญชา คุณมีหน้าที่บำรุงเลี้ยง และดูแลทะนุถนอมต้นไม้ดอกไม้ไม้อยู่อย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา”

• การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์สอดคล้องกับแนวความคิดของเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 15) ที่ว่าการที่องค์กรมีผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารสูง และมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เช่น ด้านจริยธรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การทำงานเป็นทีม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีแรงจูงใจสู่ความสำเร็จสูง และมีความรู้ความชำนาญทางด้านการบริหาร เช่น ด้านการวางแผนและการจัดการ การแก้ปัญหา การวิเคราะห์งาน มีความคิดเชิงวิเคราะห์ การมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนแนะนำงาน และจะต้องมีภาวะผู้นำที่เห็นเด่นชัด มีความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างหรือบุคคลอื่นในลักษณะของความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การยอมรับจากบุคคลต่างๆ แต่ผู้บริหารอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารอาจไม่รู้จักหรือไม่มีความสัมพันธ์กับพนักงานเลยเพียงแต่เป็นผู้ควบคุมดูแลกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามต้องการเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบ นโยบายต่างๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติ ซึ่งอาจสร้างความพอใจหรือไม่พอใจให้แก่พนักงานได้ หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดี จะสร้างความพอใจให้แก่พนักงานได้ ส่วนการเป็นผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับมิใช่เพียงอาศัยอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง แต่ผู้บริหารจะต้องมีทั้งความเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานและบริหารคนได้อย่างเหมาะสม จึงจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กรอื่นๆ และบุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้นั้น มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่นเดียวกับผู้นำ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากพนักงานขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น ความสามารถในการหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น ออดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกในภาคใต้ของประเทศไทยเป็นนิติบุคคล มีฐานะเทียบเท่ากรม ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2522 เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับภูมิภาคเอเชีย ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิต บริการวิชาการ และทำนุบำรุงวัฒนธรรม โดยมีการวิจัยเป็นฐาน” และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมากถึง 9,728 คน ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการวิจัย (Research-oriented University) โดยใช้การจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาเป็นฐาน กำหนดการจัดการเรียนการสอนของบัณฑิตศึกษา ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การเพิ่มจำนวนหลักสูตร เน้นการเผยแพร่และตีพิมพ์ผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์ โดยให้ความสำคัญกับหลักสูตรที่เน้นการวิจัยและหลักสูตรที่เป็นสหสาขาวิชา งานวิจัยของ

บัณฑิตศึกษาและงานวิจัยของอาจารย์มีความสอดคล้องกับความต้องการของประเทศและของท้องถิ่น มีความเชื่อมโยงกับปัญหาจากภาคอุตสาหกรรมและภาคเอกชน ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น และเพื่อยกระดับงานวิจัยบัณฑิตศึกษาให้มีคุณภาพระดับสากล และได้แบ่งส่วนราชการเป็นคณะ/วิทยาลัย/วิทยาลัยชุมชน/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก โดยกำหนดให้หน่วยงานแต่ละประเภทมีหน้าที่ต่างกัน กล่าวคือ คณะ วิทยาลัย เป็นหน่วยงานดำเนินงานด้านวิชาการ ทำหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตและดำเนินการวิจัย บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมมาตรฐานทางวิชาการระดับบัณฑิตศึกษา ศูนย์/สำนัก/สถาบัน เป็นหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานวิจัยหรือบริการวิชาการ สำนักงานเป็นหน่วยงานบริหารส่วนกลาง/วิทยาเขตของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่บริหารงานทั่วไป ควบคุมดูแลงาน/กิจกรรมของมหาวิทยาลัย โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีอธิการบดีเป็นผู้บริหารงานสูงสุด มีรองอธิการบดี คณบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก/สถาบัน ประธานโครงการ จัดตั้งร่วมบริหารงานมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยได้กำหนดแผนกลยุทธ์และทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย คือ ต้องการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิชาการตั้งแต่ระดับท้องถิ่นไปจนถึงระดับนานาชาติโดยให้ผู้ใช้รู้ได้มีโอกาสเข้าถึงความรู้ในหลากหลายรูปแบบ สร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาที่สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของภาคใต้และเชื่อมโยงสู่เครือข่ายสากล ผสมผสานและประยุกต์ความรู้บนพื้นฐานประสบการณ์การปฏิบัติสู่การสอนเพื่อสร้างปัญญาสมรรถนะและโลกทัศน์สากลให้แก่บัณฑิต มหาวิทยาลัยจึงมีบุคลากรหลายประเภท ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย ฉะนั้นการบริหารงานมหาวิทยาลัยมีลักษณะการบริหารที่ต้องการความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และความฉับไวในการดำเนินการ โดยเฉพาะด้านการบริหารบุคคลซึ่งประสบปัญหาการไม่สามารถดึงดูดคนดี คนเก่ง ให้เข้าสู่มหาวิทยาลัย การรักษาคนดีคนเก่งเอาไว้ และปัญหาการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร

การทำวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับคู่มือการจัดทำรายงานประจำปีการประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 4) พ.ศ.2551 ในตัวบ่งชี้ที่ 7.2 คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน (ระดับ) ซึ่งกำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ให้แนวปฏิบัติที่ดีของผู้นำ คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ มีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาสถาบัน มีความสามารถในการบริหารโดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถาบัน นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีธรรมาภิบาล มีความสามารถในการกำกับดูแล ติดตามผลการทำงานของสถาบัน และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถด้านการบริหารงานงบประมาณ บริหารรายได้ บริหารงานบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่

บุคลากรตามความเหมาะสมและสนใจให้รักสถาบัน สร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบการปฏิบัติงานและมีจริยธรรม

ผู้วิจัยศึกษาในส่วนของทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความเห็นสอดคล้องกับงานของเนตร์พัฒนา ยาวีราข (2549 : 15) ที่กล่าวไว้ว่าผู้นำจะมีทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร จะเน้นเฉพาะผู้นำที่มีทักษะสำคัญเพียง 3 ด้าน คือ ทักษะทางการบริหาร (Administrative Skill) ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and Teamwork Skill) และทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self-Development Skill) นั้นไม่ได้ ผู้นำจะต้องมีความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารสูงด้วย จึงจะทำให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยที่มีผู้นำและมีทรัพยากรบุคคลที่มีพฤติกรรมการทำงานมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ การคัดเลือกผู้นำ และปรับปรุงวิธีการจัดการทรัพยากรบุคคล รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ดียิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานที่ดีของบุคลากรและความสำเร็จขององค์การสืบไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร กับ การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. เพื่อทราบปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สมมติฐาน

ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทราบถึงทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ทราบถึงความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. ทราบถึงความแตกต่างของผู้บังคับบัญชาและการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามคุณลักษณะส่วนบุคคล
4. ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้จากบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนา กำหนดหน้าที่ นโยบาย และปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขอบเขตของการวิจัย

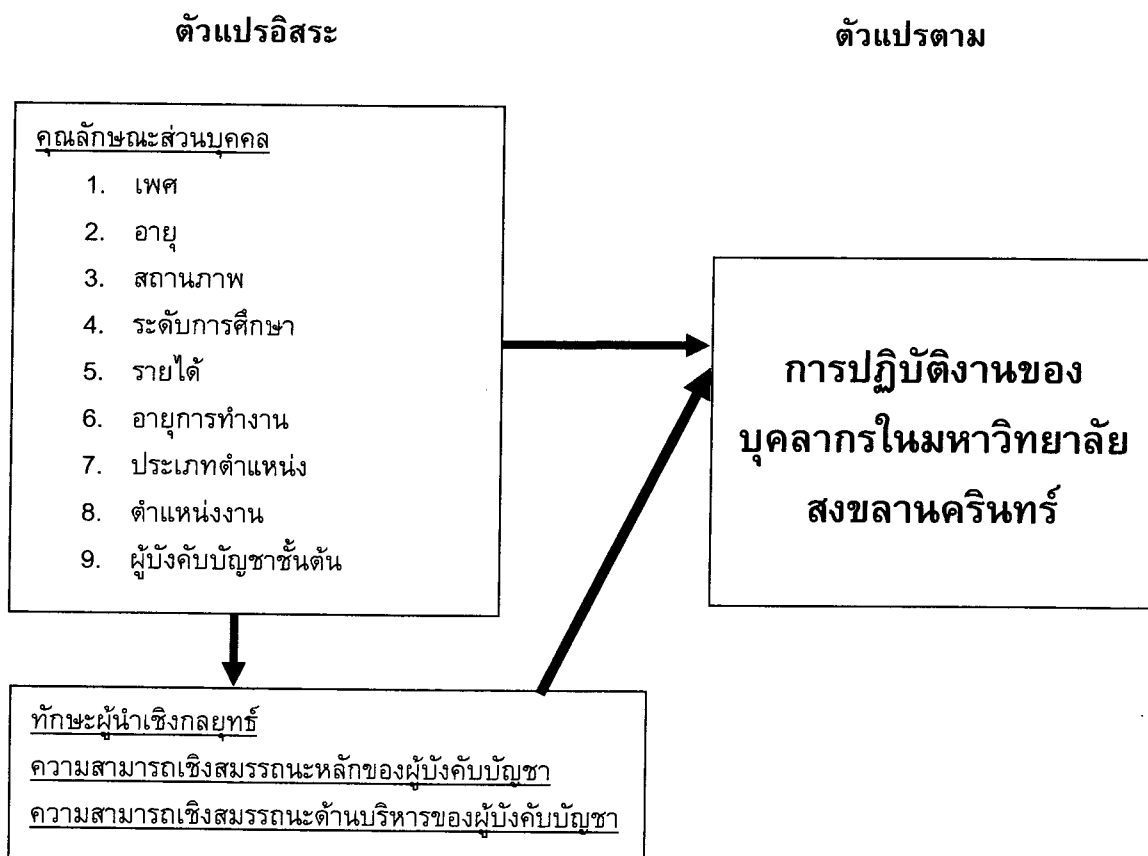
1. ศึกษาการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาและการปฏิบัติงานบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเกี่ยวกับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามแนวคิดเรื่องทักษะของผู้นำแต่ละระดับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 15) และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ด้านความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษากลุ่มบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง จำนวน 9,728 คน
3. ตัวแปรที่ศึกษาแบ่งเป็น
 - 3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งเป็น
 - 3.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล
 - 1) เพศ
 - 2) อายุ
 - 3) สถานภาพ
 - 4) การศึกษา

- 5) รายได้
- 6) ตำแหน่งงาน
- 7) อายุการทำงาน
- 8) คณะ/หน่วยงานที่สังกัด
- 9) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

3.1.2 ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

กรอบแนวคิดของการวิจัย : ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีความเห็นต่อการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาโดยใช้ทักษะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรกับความเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



นियามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้จุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็นพร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ
2. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง รองอธิการบดี คณบดี เลขาธิการคณะ ผู้อำนวยการกอง/สำนัก/ศูนย์/วิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างาน/ฝ่าย
3. ทักษะ หมายถึง ความชำนาญในแต่ละด้านของความสามารถความถนัดของแต่ละคนที่มีความรู้ทางด้านนั้น หรือมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ หรือกระทำเรื่องนั้นบ่อยๆ โดยผู้ปฏิบัติต้องมีความรู้ความสามารถเป็นพื้นฐานเรื่องนั้นๆก่อนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความชำนาญจนเกิดเป็นทักษะ
4. ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้มีความรู้ความสามารถทางด้านความคิดเป็นผู้ที่จุดประกายความคิดให้กับผู้อื่นทั้งทางด้านการบริหาร ด้านสังคมและการทำงานเป็นทีม ตลอดจนเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาตนเองทางด้านความคิดเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การประสานเชื่อมโยงหน้าที่ในการทำงานให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความเชี่ยวชาญในงาน มีประสบการณ์การทำงาน สามารถควบคุมพฤติกรรมพนักงานให้เป็นไปในทางที่ดีได้
5. ความสามารถเชิงสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
6. ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก หมายถึง คุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีได้แก่ ด้านจริยธรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานและบริหารจัดการให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
7. ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการวางแผนบริหารจัดการ แก้ไขปัญหา การคิดเชิงวิเคราะห์ การติดตามงานให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
8. การปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ตามตำแหน่ง ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มความสามารถ โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การให้บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานเกิดผลสำเร็จตามหน้าที่ที่แต่ละกลุ่ม แต่ละองค์กรได้กำหนดไว้

บทที่ 2

บทนำ

แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ เอกสารและงานวิจัยต่างๆ เพื่อนำมาประกอบการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยจะกล่าวถึงรายละเอียดในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความหมายและแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.3 ความสำคัญภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.4 คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.5 บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. ความหมายและแนวคิดความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
4. ปัจจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
5. ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ได้มีนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ต่างๆ มากมายหลายทัศนะ แต่ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำที่เห็นว่ามีน่าสนใจและเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

พันทองชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552 : 62) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นผู้ที่สามารถกำหนดทิศทางเพื่อใช้ดำเนินงาน และโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจและเป็นที่ยอมรับรวมทั้งการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม

• สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 1-3) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีความน่าสนใจและมีความท้าทายมากหัวข้อหนึ่งของการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กร และขณะเดียวกัน คำว่า “Leadership” (ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ) ถือได้ว่าเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามความหมายที่แตกต่างกันออกไป

ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำขององค์กร แคทซ์และแคห์น (Katz & Kahn, 1978 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 1)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็น สตอกดิลล์ (Stogdill, 1874)

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เฮมพ์ฟิลและคูนส์ (Hemphill & Coons, 1957 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 1)

ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 1)

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปีข้างหน้า และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ และได้มีนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ต่างๆ มากมายหลายทัศนะ แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เห็นว่าน่าสนใจและเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

แก้วดา ไทรงาม และคณะ (2548 : 1) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นผู้นำที่รับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ

ริชาร์ดส์และอิงเกิน (Richards & Engle, 1986 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 2) ได้สรุป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นการจุดประกาย วิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

จากอบส์และแจ็กส์ (Jacobs & Jaques, 1990 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายาม และความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดมีการปรับตัวได้มากขึ้น สคีน (Schein, 1985 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 3)

ฟินเกลสไตน์และแฮมบริค (Finkelstein & Hambrick, 1996 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 7) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

กล่าวโดยสรุป จากความหมายของ “ภาวะผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” เป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้ทักษะในด้านต่างๆ ในการบริหารจัดการงานและคนในองค์กร เช่น ทักษะทางการบริหาร ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม ทักษะการพัฒนาตนเอง และการมีกระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการกิจกรรมในองค์กรจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วนั้น ขึ้นอยู่กับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ถ้าหากมีการวิเคราะห์องค์กรและภารกิจขององค์กร การพิจารณาสภาพแวดล้อมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่างๆ ที่ผิดพลาดอาจมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรได้ เพราะฉะนั้นองค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จและสามารถควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

1.3 ความสำคัญภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ได้มีนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญภาวะผู้นำได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำไว้มากมายหลายทัศนะ แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงความหมายที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 44-55) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าต้องเริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปีข้างหน้า และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ และผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรเป็น

อย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างวันนี้และอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต ทำให้พนักงานทำงานและมีมาตรฐานเพื่อความ เป็นเลิศขององค์กร

1. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต (Vision Links the Present to the Future)
2. วิสัยทัศน์เป็นพลังทำให้คนในองค์กร (Vision Energizes People and Garner's Commitment)
3. วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย (Vision Gives Meaning to Work)
4. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานการทำงานอย่างดียิ่ง (Vision Establishes a Standard of Excellence)
5. วิสัยทัศน์เป็นภาพรวมที่มองเห็นได้ทุกคน (Vision Has Broad Appeal)
6. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Vision Deals with Change)
7. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความคาดหวัง (Vision Encourages Faith and Hope)

วิสัยทัศน์

8. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความคิดอันสูงส่ง (Vision Reflects High Ideals)
9. วิสัยทัศน์ทำให้ทราบจุดหมายปลายทางและการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ (Vision Defines the Destination and the Journey)

10. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการทำงานของทุกระดับในองค์กร

เมื่อทุกองค์กรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์แล้วทุกคนก็จะเกิดการปรับตัว (Self-adapting) แม้ว่าพนักงานแต่ละคนจะทำงานอย่างเป็นอิสระในตนเองแต่พนักงานก็ทำงานเพื่อไปสู่ทิศทางเดียวกัน แนวความคิดนี้เรียกว่าหลักการของตนเอง (Self-reference) หมายถึง แต่ละองค์ประกอบในระบบการทำงานจะสนองตอบต่อวิสัยทัศน์เดียวกันทั้งหมดทั่วองค์กร ดังนั้นวิสัยทัศน์ตอบสนองต่อทิศทางการทำงานและการควบคุมการทำงานของพนักงานในองค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันรับรู้ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารให้พนักงานได้ร่วมมือกันในความ สำเร็จตามวิสัยทัศน์ในอนาคต พนักงานต้องการความเปิดเผย การใช้ทักษะในการทำงานและการสนับสนุนอื่นๆ เพื่อทำให้งานบรรลุวิสัยทัศน์ได้โดยไม่ใช่เพียงผู้บริหารระดับสูงรับรู้อำนาจ

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นผู้มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในหน้าที่ สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation or Strategy in Action)
3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การพิจารณาว่าสิ่งที่ควรจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์การที่ประสบความสำเร็จ คือการแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสร้างกลยุทธ์เป็นงานที่ยากที่ต้องเป็นไปตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจที่จะปฏิบัติโดยใช้วิธีการเฉพาะที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จเหนือกว่าคู่แข่งโดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation or Strategy in Action) การสร้างกลยุทธ์จะต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภารกิจที่สำคัญเมื่อนำองค์ประกอบเหล่านี้มาผสมผสานกันองค์การก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันต่อเมื่อนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อนการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลายชนิดหรือส่วนขององค์การหลายส่วนที่รับกลยุทธ์ในการปฏิบัติเข้าหากัน ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นบุคคลสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติเพราะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้เป็นไปตามกลยุทธ์ใหม่ที่ต้องการปฏิบัติตามกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายอย่างเช่นโครงสร้างขององค์การ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณ และกฎระเบียบขององค์การ นโยบายและวิธีปฏิบัติขององค์การ ผู้นำรับผิดชอบต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลง ระบบการทำงานและนโยบายต่างๆ ที่จะส่งเสริมให้เป็นไปตามกลยุทธ์

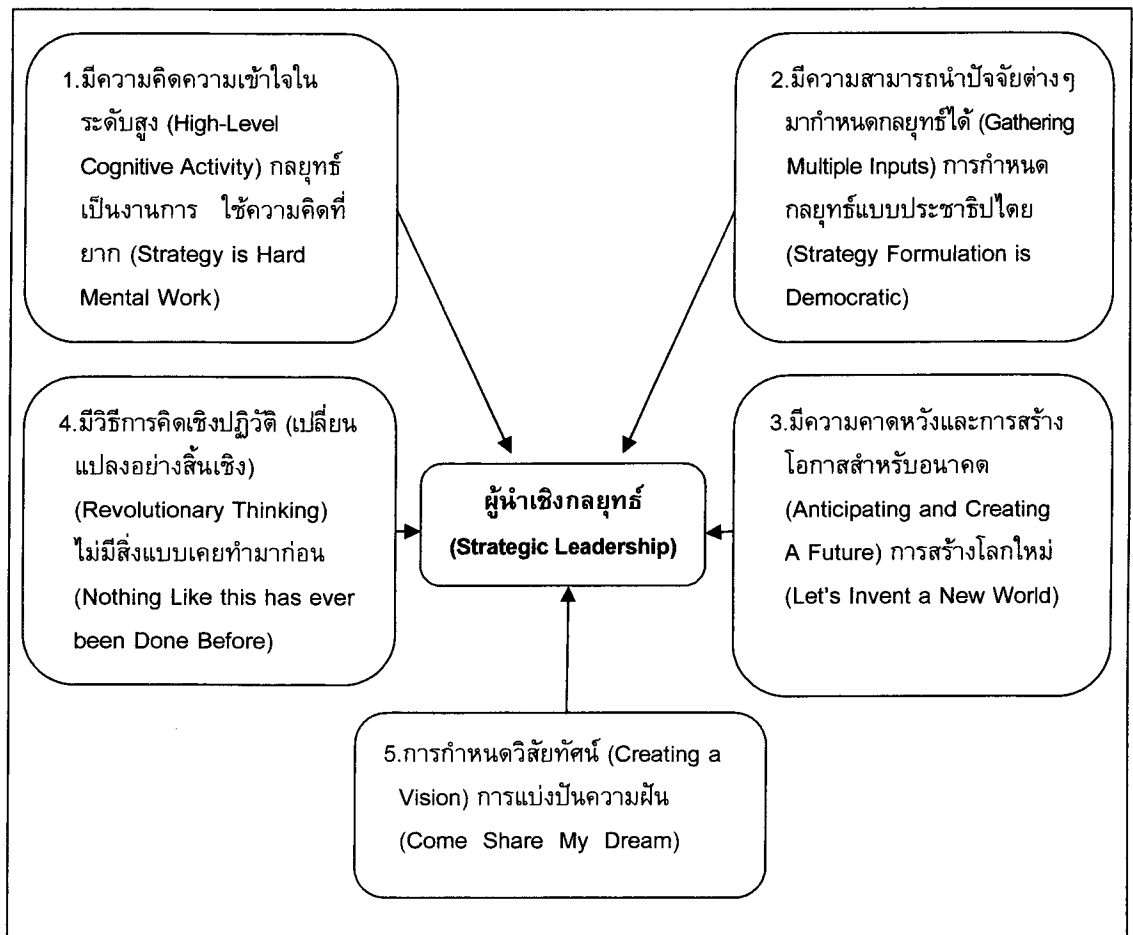
3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบดูและประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การควบคุมคุณภาพงาน ปริมาณงาน ความสำเร็จที่ได้รับ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้น

1.4 คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ได้มีนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้มากมายหลายทัศนะ แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงคุณลักษณะที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 1) กล่าวถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงและการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้ก็มีความหมายคล้ายกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน หรือผู้นำเชิงปฏิรูปซึ่งเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของ

องค์กรเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นเป้าหมายต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์กร รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์กรที่จะเดินไปและให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงคุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 2-4)

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกลึกซึ้งนึกคิดและความเข้าใจในระดับที่สูง เช่น ความสามารถในการคิดมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุมีผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และเข้าใจผลที่ตามมาขององค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า วิธีการคิดเชิงระบบ (System Thinking)

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์อาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต มีการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-inventing the Future) ฮามาล (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551 : 4) กล่าวว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์ หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกว่า กลยุทธ์ได้” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จก็เพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายกว้างๆ ที่องค์การต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ รวมทั้งวิสัยทัศน์ในรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงหรือตำแหน่งของทิศทางที่จะไป เดวิด (David, 1997 : 90-91 อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551 : 4) กล่าวว่า โดยทั่วไปเมื่อผู้นำขึ้นมาดำรงตำแหน่งมักได้รับการเสนอให้แถลงวิสัยทัศน์ เพื่อให้สังคมสามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้นำคนนี้จะนำพาองค์การไปในทิศทางใด ดังนั้น ถ้าผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์สั้น หรือวิสัยทัศน์แคบ ก็อาจทำให้องค์การไม่พัฒนาหรือไม่สามารถดำรงอยู่รอดได้

กิตติมา ปรีดีดิกล (2539 : 268 อ้างถึงใน เกสร สุขเกษม, 2546 : 14) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำว่าจะหาบุคคลเดียวที่เพียงพอ คุณลักษณะผู้นำที่ดีทั้งหมดนั้นหายาก เพราะ

ลักษณะอุปนิสัยใจคอ และวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และยิ่งแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่บริหารด้วย ผู้นำควรจะมีคุณสมบัติ 3 ประการ เรียกว่า ไตรภูมิ คือ ภูมิรัฐ ภูมิธรรม และภูมิฐาน และนอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า มีความสุภาพอ่อนน้อม จริงใจต่อคนทั่วไป มีศีลสัตย์ และศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน ส่วนพะยอม วงศ์สารศรี, (2540 : 239 อ้างถึงในเกสร สุขเกษม, 2546 : 14) ได้กล่าวถึงลักษณะการเป็นผู้นำ ควรมี 10 ประการ คือ ประการที่ 1 มีความรู้และสติปัญญา ประการที่ 2 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ประการที่ 3 มีความเข้าใจในกิจกรรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง ประการที่ 4 ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ประการที่ 5 มีทัศนคติที่ดีด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ประการที่ 6 มีการติดตามงานเสมอ ประการที่ 7 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประการที่ 8 เป็นผู้กล้ารับผิดชอบ ประการที่ 9 ให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน ประการที่ 10 เป็นผู้ฟังและผู้อำนวยความสะดวก ฟงษ์ไพบูลย์ ศิลาวราเวทย์ (2541 : 71-74 อ้างถึงในเกสร สุขเกษม, 2546 : 15) ได้กล่าวสรุปคุณลักษณะของผู้นำต้องมีความเชี่ยวชาญในด้านเทคนิควิชาการที่รับผิดชอบ มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการทำงาน แผนงาน และวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจที่ดีหมายถึงการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ต้องใช้ข้อมูลมีเทคนิคที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ มีความยุติธรรม ปฏิบัติงานเป็นกลางไม่เอียงเอียง มนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความกล้าหาญ มีความเด็ดขาด ผู้นำต้องตัดสินใจ ตกลงใจเด็ดขาด สั้นและชัดเจน มีความแนบเนียน กิริยาวาจาที่เหมาะสม มีสมรรถภาพท่าทางร่างกายที่ต้องประสงค์ มีลักษณะท่าทางที่ดี มีความกระตือรือร้นจดจ่อเอาใจใส่ต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ตัว มีความตื่นตัว ระมัดระวัง สุขุม รอบคอบใช้ดุลพินิจพิจารณาเหตุต่างๆ อย่างถูกต้อง มีความสงบเสงี่ยม มีความเมตตา กรุณา เห็นใจผู้อื่น มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ สังคมดี มีบุคลิกภาพเข้ากับสังคมได้ถูกต้อง มีความสามารถในการบังคับจิตใจตนเอง

สตอกดิลล์ (Stogdill, 1974 : 62-63 อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2550: 264-265) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความสัมพันธ์ต่อไปนี้อย่างมากว่าสมาชิกของกลุ่มโดยเฉลี่ย คุณสมบัติเหล่านี้ได้แก่

- 1.1 สติปัญญา
- 1.2 การศึกษาเล่าเรียน
- 1.3 ความรับผิดชอบ
- 1.4 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
- 1.5 สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

2. นอกเหนือจากข้อที่ 1 แล้ว บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้เพิ่มเติมอีก

- 2.1 มีความสามารถในการเข้าสังคม

- 2.2 มีความคิดริเริ่ม
- 2.3 มีความเพียรพยายาม
- 2.4 รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 2.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 2.6 มีความตื่นตัว และหยั่งรู้ในสถานการณ์
- 2.7 มีความร่วมมือ
- 2.8 ได้รับความนิยมของคนทั่วไป
- 2.9 มีความสามารถในการปรับตัว
- 2.10 มีความสามารถในการพูด

3. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะต้องมีความสมบัติอย่างพิเศษที่ทำให้มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำ คือ คุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 3.1 มีความคิดริเริ่ม
- 3.2 ได้รับความนิยมของคนทั่วไป
- 3.3 มีการตัดสินใจที่ดี
- 3.4 มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
- 3.5 มีอารมณ์ขัน
- 3.6 มีความร่วมมือกับคนอื่น
- 3.7 มีความสามารถทางด้านกีฬา

4. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ ซึ่งเราสามารถแยกออกได้เป็น 5 ประการ คือ

- 4.1 มีความสามารถ ความหมายรวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจที่ดี
- 4.2 ความสำเร็จ มีความหมายรวมถึงการศึกษา ความรู้ และการกีฬา
- 4.3 ความรับผิดชอบ มีความหมายถึง การเป็นที่พึงของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
- 4.4 สถานะ มีความหมายถึง สถานะทางสังคม และการเป็นที่นิยมของคนอื่น
- 4.5 สถานการณ์ มีความหมายรวมถึง ความต้องการและความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ

คุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่กล่าวมาข้างต้นนี้ มีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานอย่างยิ่ง และสามารถจะทำให้งานบรรลุจุดประสงค์ได้ คุณลักษณะเหล่านี้ในตัวผู้นำจะต้องมีให้ครบถ้วน จึงจะทำให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

• วินิจ เกตุหน้า (2535 : 127-130 อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2550 : 264-270) กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานอย่างยิ่ง คือ ความฉลาดหลักแหลม วุฒิภาวะทางอารมณ์ พลังจูงใจ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการจัดการ ทักษะการเป็นผู้นำ และความต้องการ

นอกจากนี้แล้ว ยังมีคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำอย่างอื่นอีกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำที่จะขาดไม่ได้ อันได้แก่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 197-198) กล่าวถึง ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ (Leadership Theories) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย (1) มีลักษณะที่เป็นสากลและมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ (2) ลักษณะพฤติกรรมมีสภาวะเป็นผู้นำ (3) ผู้นำตามสถานการณ์มีลักษณะเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (4) คุณลักษณะของผู้นำจะมีหลายทักษะ ภาวะผู้นำจำมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ และมีทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นทฤษฎีซึ่งเสาะแสวงหาคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำมีดังนี้ มีพลังและความทะเยอทะยานสูง มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตและความซื่อตรง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความเฉลียวฉลาด และมีความรอบรู้ในการทำงาน

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548 : 6) ได้กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำ ประกอบด้วยคุณสมบัติหลายด้านด้วยกันคือ

1. เป็นมืออาชีพ ตัวอย่างที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร การปฏิบัติตามโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน มีความรับผิดชอบ
2. บุคลิกภาพดีเหมาะสมกับวิชาชีพ ตัวอย่าง เช่น มีความจริงใจ มีสมรรถนะ มีความเปิดเผย มีความมุ่งมั่น มีความซื่อสัตย์ กล้าหาญ ตรงไปตรงมา มีจินตนาการ
3. รู้ปัจจัยต่างๆ ของภาวะผู้นำ ผู้ตาม การสื่อสาร สถานการณ์
4. รู้จักตนเอง เช่น รู้จุดแข็ง และจุดอ่อนของตน ความรู้และทักษะต่างๆ
5. ธรรมชาติของมนุษย์ เช่น มนุษย์มีความต้องการมีอารมณ์และการตอบสนองความเครียด
6. ฐานะ ฐานะอย่างมืออาชีพ และฝึกฝนงานให้คนอื่นได้
7. รู้จักองค์กร เช่น จะขอความช่วยเหลือได้ที่ไหน บรรยากาศ องค์กร และวัฒนธรรมเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการในองค์กร
8. กำหนดทิศทาง เช่น กำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวางแผน
9. การดำเนินการ เช่น การสื่อสาร การประสานงาน การนิเทศ การประเมิน
10. แรงจูงใจ เช่น สร้างขวัญกำลังใจ และพัฒนาสติปัญญาในองค์กร ฝึกอบรมการสอนงาน การให้คำปรึกษา

• เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 8, 14-19) ได้กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำ ประกอบด้วยคุณสมบัติหลายด้านด้วยกัน คือ

1. ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority)
2. ด้านการยอมรับ (Acceptance)
3. ด้านศักยภาพความสามารถ (Competency)
4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship)

นอกจากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญแล้ว ผู้นำอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างหรือบุคคลอื่นในลักษณะของความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การยอมรับจากบุคคลต่างๆ แต่ผู้บริหารอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารอาจไม่รู้จักหรือไม่มีความสัมพันธ์กับพนักงานเลย เพียงแต่เป็นผู้ควบคุมดูแลกำกับผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามต้องการ เป็นผู้กำหนดกฎระเบียบ นโยบายต่างๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติ เป็นผู้กำหนดกฎระเบียบ นโยบายต่างๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติ ซึ่งอาจสร้างความพอใจหรือไม่พอใจแก่พนักงานได้ หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดีจะสร้างความพอใจให้แก่พนักงานได้มากกว่าผู้บริหาร และผู้บริหารในองค์กรแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงของหน่วยงาน เช่น ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการบริหาร
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับหน้าที่ต่างๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการทั่วไป
3. ผู้บริหารระดับต้น (First-line Manager or Supervisory) ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานระดับต้นมีหน้าที่มอบหมายงาน และควบคุมดูแลพนักงาน เช่น หัวหน้าคนงาน หัวหน้าฝ่ายต่างๆ หัวหน้างานต่างๆ

ผู้บริหารในแต่ละระดับในองค์กรเหล่านี้ต่างมีภารกิจหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีความรับผิดชอบต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทาง นโยบายอนาคตของหน่วยงาน รับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับล่างเป็นผู้ลงมือปฏิบัติรายละเอียดของงาน เป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการโดยตรง ใช้เทคนิคและทักษะในการทำงานได้เป็นอย่างดี

ผู้บริหารแต่ละระดับใช้ทักษะทางการบริหารที่แตกต่างกัน คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง ใช้ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) ในการคิดเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความคิดริเริ่ม ความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์

2. ผู้บริหารระดับกลาง ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลประสานเชื่อมโยงหน้าที่ในการทำงานให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. ผู้บริหารระดับต้น ใช้ทักษะทางด้านปฏิบัติ (Operational Skill) เช่นการปฏิบัติด้วยความชำนาญ ทักษะความเชี่ยวชาญในงาน ประสบการณ์การทำงาน รายละเอียดการปฏิบัติ ขั้นตอนการปฏิบัติ ควบคุมพฤติกรรมพนักงาน และผลการทำงานของพนักงาน

ทักษะของผู้นำแต่ละระดับประกอบด้วยทักษะสำคัญ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะทางการบริหาร (Administrative Skill) ทักษะของผู้บริหารในการแสดงบทบาทเป็นผู้นำประกอบด้วย

1.1 เป็นนักคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีความคิดในเชิงกลยุทธ์ในการชดเชยข้อบกพร่องให้สามารถอยู่รอดได้ภายในสภาวะการณ์ต่างๆ และเต็มโต ขยายตัวต่อไปในอนาคต โดยมีทักษะทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดีในการตัดสินใจทางการบริหาร

1.2 เป็นนักวางแผนงานและโครงการต่างๆ (Planning and Project Management) เป็นผู้นำเอาความคิดที่ได้ริเริ่มขึ้นมาทำเป็นแผนการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนงานหรือจัดให้มีโครงการต่างๆ รองรับกิจกรรมภารกิจที่กำหนดขึ้น

1.3 เป็นนักตัดสินใจและแก้ปัญหา (Decision Making and Problem Solving) เป็นผู้ตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

1.4 เป็นผู้เข้าใจการจัดองค์การ และการจัดรูปงาน (Understanding and Design Organization) เข้าใจการกำหนดภารกิจที่ควรมีขึ้นในองค์การ

1.5 เป็นผู้มึ่ศิลปะในการจูงใจและลดกระแสความขัดแย้งหรือการต่อต้าน (Motivating Change)

1.6 เป็นผู้ควบคุมการจัดการผลผลิตต่างๆ ขององค์การ เป็นผู้ประสานการใช้ทรัพยากรและจัดสรรทรัพยากรทางการผลิต พร้อมทั้งเป็นผู้ควบคุมการทำงานได้เป็นอย่างดี

1.7 เป็นผู้รู้จักการปรับปรุงคุณภาพสินค้าผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น

1. ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and Teamwork Skill) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นอันนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย

2.1 การจัดการกับความแตกต่างหลากหลาย (Managing Diversity) ในองค์การ มีบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลายมาทำงานร่วมกัน เช่น ความแตกต่างทางความคิด เชื้อชาติ ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม เพศ วัย การศึกษา ผู้นำสามารถสร้างความเข้าใจอันดีใน

การฝ่าฟันกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้โดยอาศัยความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันให้ทำงานร่วมกันได้ด้วยดี

2.2 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating Effective) การสื่อสารข้อมูลต่างๆ เป็นไปอย่างสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนมีการสื่อสารแบบสองทาง และเปิดเผยโปร่งใส

2.3 ใช้การประชุมช่วยในการสื่อสาร (Running a Meeting) ให้ทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกันได้ประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

2.4 การอาศัยพลังกลุ่ม (Group Dynamic) โดยมีวิธีการเคลื่อนไหวของกลุ่มหรือพลวัติของกลุ่มช่วยทำงานร่วมกัน มีผู้นำกลุ่ม มีบรรทัดฐานของกลุ่ม มีความสามัคคีในกลุ่ม

2.5 การใช้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork) หมายถึง การอาศัยความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลต่างๆ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

2.6 การเสริมสร้างความไว้วางใจ (Building Trust)

3. ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self-development Skill) หมายถึง การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นผู้นำได้อย่างมีคุณภาพประกอบด้วย

3.1 การสร้างความสำเร็จทางการบริหาร (Formula for Managerial Success) โดยการใช้เทคนิคทางการบริหารในการกำกับดูแลการทำงานของตนเอง จัดกิจกรรมงานได้เหมาะสมกับบุคคล

3.2 การเป็นผู้บริหารที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ (Become a Twenty-first Century Manager)

3.3 การเรียนรู้วิถีทางการบริหาร (Learning to Manage) เช่น การสะสมประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ปรับปรุงการบริหารให้ราบรื่น

3.4 เข้าใจการทำธุรกิจข้ามชาติ (Cross-cultural Awareness) เพื่อขยายขอบเขตของธุรกิจสู่ความเป็นสากล การคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3.5 คำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม (Ethical Principle and Value) มีจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อบุคคลต่างๆ รอบด้าน รับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

3.6 มีความคิดริเริ่ม (Learning to be More Creative)

3.7 เป็นผู้นำที่สามารถรับผิดชอบต่องานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2552 : 212) ได้จัดทำแผนและกลไกการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร มีการพัฒนาผู้บริหาร มีการกำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะ/หน่วยงานเทียบเท่าคณะ เข้าประชุมคณะบดี คณะกรรมการบริหารงานบุคคล ทุกเดือน และประชุมสภามหาวิทยาลัย มีการจัดสัมมนาผู้บริหารประจำปีเพื่อเพิ่มความรู้ทักษะในการบริหารงานมหาวิทยาลัยและ มีการส่งผู้บริหารเข้าอบรมหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกจัดสม่ำเสมอ มีโครงการพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัย และได้แบ่งผู้บริหารเป็น 2 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง (ราชกิจจานุเบกษา, 2552) ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

เป็นตำแหน่งที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปในสำนักงานอธิการบดีหรือสำนักงานวิทยาเขต หรือในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปในคณะสถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ซึ่งแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากหรือสูงมากเป็นพิเศษที่ ก.พ.อ.กำหนด ได้แบ่งประเภทผู้บริหารเป็น 2 ระดับ คือ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือเทียบเท่า และตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำเชิงกลยุทธ์ คุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงเป็นทั้งผู้วางแผนและเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ที่สนใจและมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร และมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาถึงการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้ที่มีความคิดความเข้าใจองค์กร เป็นผู้ที่รวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรคทั้งในอดีตและปัจจุบันรวมถึงภายในและภายนอกองค์กรสามารถมองเห็นความแตกต่างขององค์กรต่างๆ และสามารถนำมาเป็นโอกาสในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรมองอนาคตและสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้องค์กรบริหารจัดการได้อย่างแม่นยำ และจะเป็นเพียงผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างเดียวไม่ได้ผู้นำต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติ คือ เป็นผู้ที่มีไตรภูมิเพื่อเสริมสร้างบารมี คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน และเป็นผู้ที่มีความรู้และสติปัญญา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความเข้าใจในกิจกรรมต่างๆ อย่างกว้างขวางมีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีทัศนคติที่ดี มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีการติดตามงานเสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้กล้ารับผิดชอบให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน เป็นผู้ฟังและเป็นผู้อำนวยความสะดวก ทั้งนี้ความเชี่ยวชาญในด้านเทคนิค วิชาการที่รับผิดชอบ นำความรู้ความเชี่ยวชาญมาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานมีการวางแผนงานและมีการตัดสินใจที่ดีในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน สำหรับผู้บริหารในองค์กรที่แสดงบทบาทเป็นผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) จะใช้ทักษะต่างๆ ในระดับสูงในการบริหารบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) การบริหารจัดการงานและคนในองค์กรส่วนใหญ่จะใช้ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and Teamwork Skill) เป็นผู้ประสานงานหลายฝ่ายมีสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นอันนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารระดับต้น (First-line Manager or Supervisory) จะมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ปฏิบัติงานและจะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพต่อไป

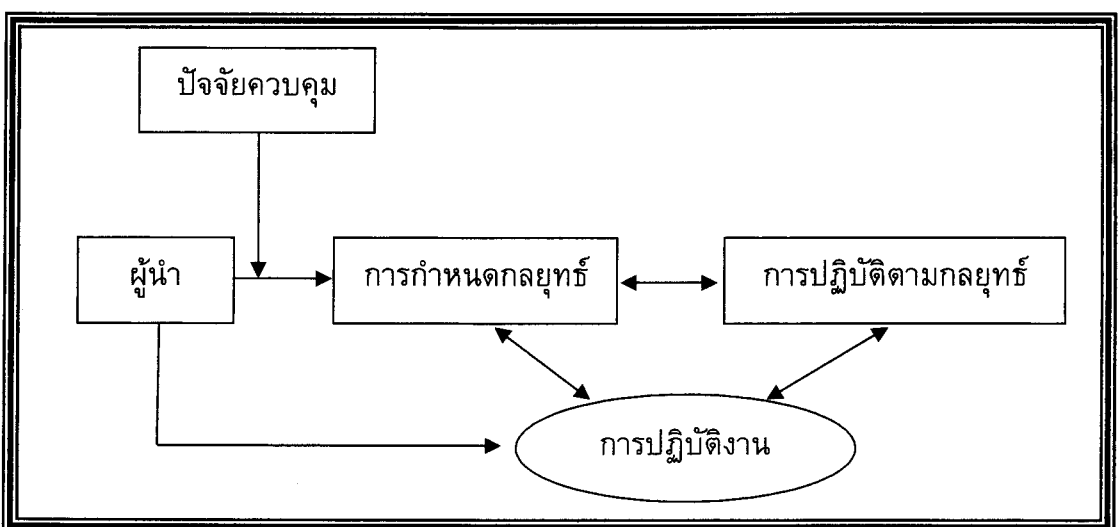
สำหรับคุณลักษณะที่มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต้องเป็นนักวางแผนสามารถจัดการกับปัญหาที่มีความคิดเชิงวิเคราะห์มีเทคนิคในการสอนงานมอบหมายงานและติดตามงานที่ได้มอบหมายไป เพื่อให้องค์กรบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้แบ่งประเภทผู้บริหารเป็น 2 ระดับ คือ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือเทียบเท่า และตำแหน่งผู้อำนวยการ

กองหรือเทียบเท่า มีคุณสมบัติและคุณลักษณะตำแหน่งประเภทผู้บริหารที่ ก.พ.อ. กำหนด คือ ระดับหัวหน้างาน ระดับ 7 หรือเทียบเท่า ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาระดับกลาง และระดับ 8 ขึ้นไป ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาระดับสูงที่ ก.พ.อ.รับรอง

1.5 บทบาทของผู้นำกลยุทธ์ (Role of Strategic Leaders)

ได้มีนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำไว้มากมาย แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงบทบาทที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

วิเชียร วิทยอุดม (2550 : 135) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้นำกลยุทธ์ ผู้นำกลยุทธ์เป็นหลาย ๆ สิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อการกำหนดและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ความเป็นผู้นำ และเทคโนโลยีขององค์กร และการจูงใจพนักงานเพื่อให้กระทำการตัดสินใจ บทบาทของพวกเขาเป็นทั้งการออกแบบ หรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สำหรับองค์กรและปฏิบัติตามกลยุทธ์ พวกเขาเล่นบทบาทควบคู่กัน คือ เป็นทั้งผู้กำหนดและเป็นทั้งผู้ปฏิบัติตาม (Nahavandi & Malekzadeh, 1993 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2550 : 135) ถ้าองค์กรหนึ่งไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาหรือต้องการค้นหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงและต้องการจะเปลี่ยนแนวทางกลยุทธ์เสียใหม่ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ก็จะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรบนพื้นฐานของการผ่านถึงสภาพแวดล้อมของเหตุการณ์ แต่ในทางตรงกันข้ามกันองค์กรที่มีการก่อตั้งที่ดี มีกลยุทธ์ที่สำเร็จวางไว้ดีแล้ว ผู้นำก็กลายมาเป็นเพียงนำกลยุทธ์การปฏิบัติตามนโยบายเท่านั้น ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 บทบาทควบคู่ของผู้นำกลยุทธ์ ที่มา : Afsaneh Nahavandi & Ali R., 2000 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2550 : 135

ถึงแม้ว่าผู้นำจะเล่นบทบาทเป็นศูนย์กลางในการสร้างสรรค์และการคงอยู่ที่สำคัญในการดำเนินการขององค์กรในการใช้อิทธิพลของผู้จัดการระดับสูงมักจะถูกควบคุมโดยปัจจัยบางประการภายในองค์กรและปัจจัยจากสภาพแวดล้อมจนทำให้อิทธิพลที่มีอย่างมาของผู้นำในการตัดสินใจในหลายอย่างของการบริหารองค์กรลดน้อยลง

เนตรีพัฒนา ยาวีราช (2549: 19) ได้กล่าวว่าบทบาทของผู้นำกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำในองค์กรเป็นผู้ที่มีบทบาทหลายด้านด้วยกัน เราสามารถแบ่งบทบาทใหญ่ๆ ของผู้นำได้เป็น 3 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในด้านการสื่อข้อความ (Informational Roles)
2. บทบาทในด้านการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Roles)
3. บทบาทในด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)

ตาราง 1 บทบาทของผู้นำซึ่งกลยุทธ์

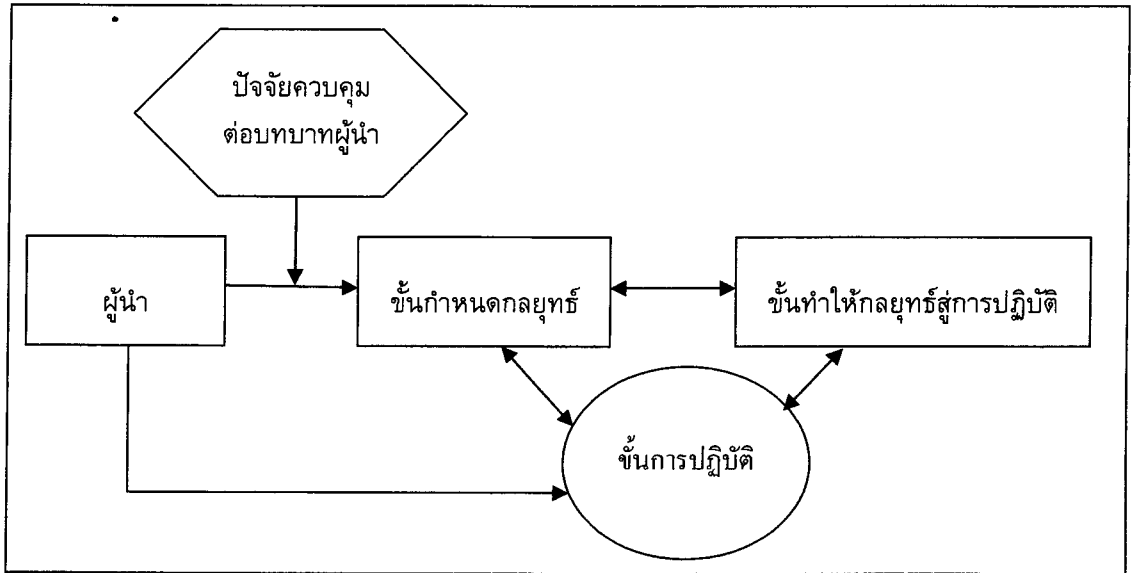
บทบาท	รายละเอียดของแต่ละบทบาท (Role)	การปฏิบัติ (Activity)
1.บทบาทด้านการสื่อสาร (Informational Roles)	เป็นผู้ติดตามตรวจสอบดูแล (Monitor)	บทบาททางการรับข้อมูลและแสวงหาข้อมูล กลั่นกรองข้อมูลและรายงานต่างๆ การติดต่อ
	เป็นผู้แทนเผยแพร่ข่าวสารข้อมูล (Disseminator)	การส่งข้อมูลไปยังบุคคลอื่น เช่น แจงให้พนักงาน ทราบเป็นบันทึก รายงานหรือโทรศัพท์
	เป็นปากเป็นเสียงของหน่วยงาน (Spokesperson)	เป็นผู้นำข้อมูลไปเผยแพร่ยังภายนอก เช่น การให้ข่าว แก่สื่อมวลชนต่างๆ การรายงานให้ทราบ
2.บทบาทด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Role)	เป็นตัวแทนขององค์กร (Figurehead)	การพบปะบุคคลต่างๆ ที่มาพบ การร่วมเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการพิจารณาเรื่องต่างๆ การร่วมลงนามเอกสารทางกฎหมาย ทางธุรกิจ
	เป็นผู้นำ (Leader)	เป็นผู้อำนวยการมอบหมายงานจูงใจพนักงาน พัฒนาฝึกรวมพนักงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่พนักงาน
	เป็นผู้ประสานงาน (Liaison)	เป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างภายในและภายนอก หน่วยงานทำหน้าที่ประสาน งานในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุม
3.บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role)	เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur)	เป็นผู้พัฒนาแนวคิดใหม่ๆ การนำความคิดริเริ่มใหม่ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลดี
	เป็นผู้รับมือขัดข้องปัญหาต่างๆ (Disturbance Handler)	เป็นผู้คอยแก้ไขปัญหาวิกฤตต่างๆ ที่เกิดขึ้น แก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างพนักงาน การปรับสภาพบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น

ตาราง 1 (ต่อ)

บทบาท	รายละเอียดของแต่ละบทบาท (Role)	การปฏิบัติ (Activity)
	เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator)	เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรทางการบริหารจัดการจัดแบ่งงบประมาณ การจัดลำดับความสำเร็จก่อนหลังของงาน
	เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)	เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรอง เช่น การเจรจากับสหภาพแรงงาน การเจรจาทางธุรกิจ การเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเป็นผู้ได้ประโยชน์ให้มากที่สุด และรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน

ที่มา : เนตรีพัฒนา ยาวีราช (2549 : 19)

นฤมล สุภาทอง (2550 : 19-20) ได้กล่าวถึง บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผน ออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้ที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ ในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่องค์กรกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กรต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตนแต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์กรที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ในกรณีหลังนี้ ผู้นำอาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำเป็นทั้งผู้กำหนดกลยุทธ์และบทบาทในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 3



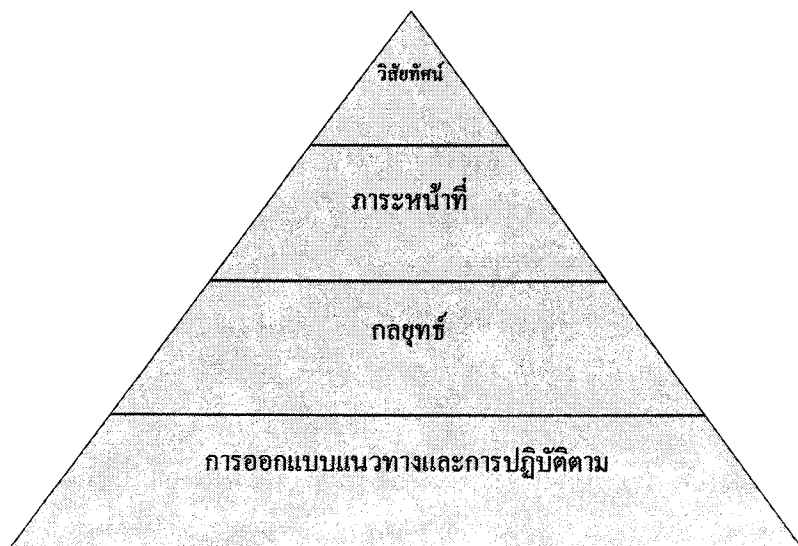
ภาพประกอบ 3 บทบาทคู่ขนานของผู้นำกลยุทธ์ ที่มา : Nahavandi, 2000 : 203 อ้างถึงใน
นฤมล สุภาทอง, 2550 : 20

กล่าวโดยสรุป บทบาทของผู้นำกลยุทธ์ (Role of Strategic Leaders) ผู้นำกลยุทธ์ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้กับองค์กร และแสดงทั้งบทบาทเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์และในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นๆ เป็นผู้ที่มีความสามารถจูงใจเป็นแบบอย่างและเป็นแนวทางให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้ทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ทั้งยังต้องรับผิดชอบต่อการกำหนดและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ความเป็นผู้นำ เทคโนโลยีขององค์กร และการตัดสินใจของพนักงานทุกคนในการปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้พร้อมๆ กัน และไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำในองค์กรมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรโดยใช้ความรู้ความสามารถและบทบาทในด้านการสื่อข้อความ (Informational Roles) ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Roles) และด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ในการปฏิบัติงานของผู้นำเชิงกลยุทธ์

2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะการณ์เป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว ภาวะการณ์เป็นผู้นำประกอบด้วยการศึกษาจากนักวิชาการและนักวิจัยมาแล้วเป็นเวลานาน ทำการศึกษาภาวะการณ์เป็นผู้นำมุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ มุ่งศึกษาทางด้านพฤติกรรมของผู้นำแต่ละชนิด มุ่งศึกษาทางด้านสถานการณ์ จนกระทั่งสามารถรวบรวมเป็นทฤษฎีได้มากมาย แต่อย่างใดก็ตามความเป็นผู้นำที่ดีมีได้จำกัดเพียงทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น การศึกษาที่ผ่านมาในอดีตให้ประโยชน์แก่บุคคลผู้เป็นผู้นำในรุ่นหลังๆ ได้นำแนวคิดทฤษฎีมาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมตามแนวทางที่ควรเป็นในแต่ละองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกันจึงไม่สามารถตอบได้ว่าทฤษฎีผู้นำแบบใดเหมาะสมที่สุด แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำที่เห็นว่าน่าสนใจและเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในการทำวิจัยครั้งนี้

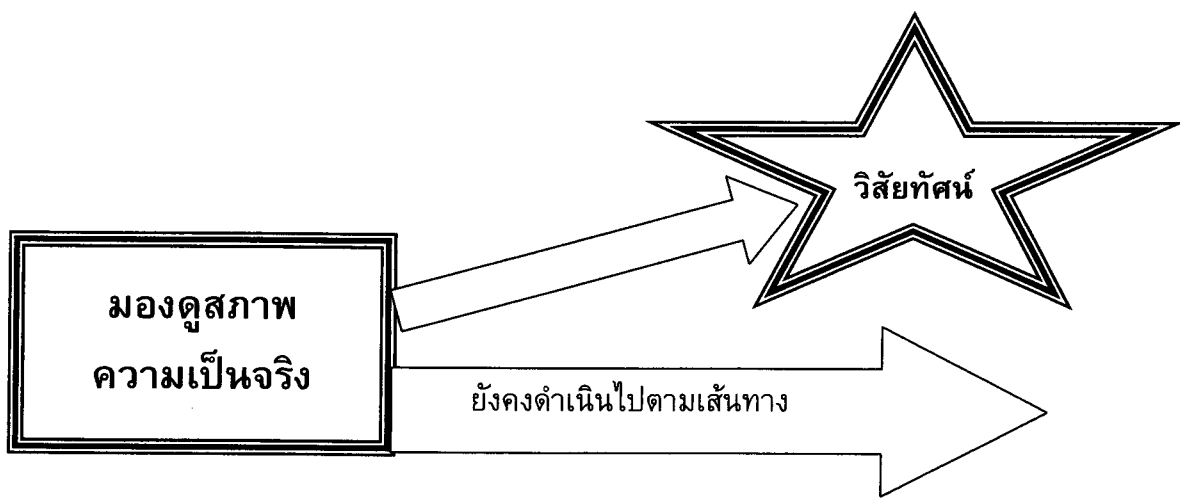
วิเชียร วิทยอุดม (2550 : 125) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการปฏิบัติงานที่ดีเลิศขององค์กรไม่ใช่เป็นเรื่องของโชคชะตา การตัดสินใจส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยผู้นำเป็นผู้เลือกที่จะตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น ผู้นำระดับสูงอย่าง Phil Kmighy ที่ Nike เป็นผู้รับผิดชอบที่ต้องมีความรอบรู้ในเรื่องสิ่งแวดล้อมขององค์กร รู้จักพิจารณาว่าอะไรที่ควรเกิดขึ้นใน 5 หรือ 10 ปี และต้องจัดทำถึงแนวทางสำหรับอนาคตที่ทุกคนสามารถเชื่อถือได้ในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ผู้นำต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความกำกวมของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสร้างความยุ่งเหยิงให้กับการรับรู้และจึงเป็นเหตุให้ไม่มีผู้นำทั้ง 2 คน ที่จะมองเห็นอะไรที่จะเป็นไปในแนวทางเดียวกันหรือทำการเลือกที่เหมือนๆ กัน ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ขอบเขตกลยุทธ์ของภาวะผู้นำ ที่มา : Ray Maghroor & Eric Rolland, 1997 : 62-81 อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2550 : 126

เป็นความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ภายนอกเพื่อไปสู่แนวทางเลือกเกี่ยวเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ภาระหน้าที่ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และการปฏิบัติ (Implementation)

ส่วนวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่ยอมรับขององค์กรที่ต้องการให้ดำรงอยู่ในเวลา 5 ปี ถึง 10 ปี วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นเครื่องสะท้อนถึงสิ่งแวดล้อมและมีการทำงานร่วมกันกับภาระหน้าที่ (Mission) ของบริษัทอันเป็นค่านิยมหลัก เป้าหมาย และเหตุผลเพื่อการดำรงอยู่ กลยุทธ์ (Strategy) ใช้กำหนดทิศทางสำหรับการแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและเป็นรากฐานของการพัฒนา โดยเฉพาะเป็นกลไกที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย กลยุทธ์นั้นเป็นเหมือนความมุ่งมั่น ด้วยเหตุนี้การปฏิบัติ (Implementation) จึงนำไปสู่งานสร้างสถาปัตยกรรมพื้นฐานขององค์กร (โครงสร้าง, แรงจูงใจ) ที่ทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นมาในแต่ละระดับของสายงานของการบังคับบัญชา



ภาพประกอบ 5 ธรรมชาติของวิสัยทัศน์ ที่มา : Willian P. Hit,1988 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2550 : 127

ภาพประกอบ 4 วิสัยทัศน์ถูกจัดแสดงให้เห็นฐานะเป็นเหมือนดวงดาวใช้นำทางที่วาดภาพให้ทุกๆ คนในองค์กรเดินไปในทางเดียวกันมุ่งไปสู่อนาคต นำองค์กรไปในแนวทางที่กำหนดโดยผู้นำ เปรียบเทียบความมีเหตุผลนี้ในการบริหาร เมื่อพนักงานมีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำทางก็จะใช้การตัดสินใจและการปฏิบัติการโดยตลอดทั่วทั้งองค์กร เป็นการตอบสนองต่อปัญหาและความท้าทายในแนวทางที่ขับเคลื่อนองค์กรมุ่งไปสู่อนาคต มากกว่าจะให้คงอยู่ในสถานะเดิม

ภาระหน้าที่ (Mission) ภาระหน้าที่ไม่เหมือนกับวิสัยทัศน์ แต่ก็ไปกันได้กับวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่เป็นวัตถุประสงค์หลักและเหตุผลหรือมันเป็นค่านิยมหลักและเหตุผลเพื่อความคงอยู่และยังเป็นพื้นฐานของการสร้างวิสัยทัศน์ ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นการวางแผนสำหรับอนาคต โดยภาระหน้าที่จะเป็น อะไรที่องค์กรใช้เป็นตัวแทนความรู้สึกที่แสดงออกมา ภาระหน้าที่ประกอบด้วย 2 ส่วน ที่สำคัญคือวัตถุประสงค์หลักและค่านิยมหลัก

• การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ภาระหน้าที่ (Mission) ที่แข็งแกร่งและการนำโดยวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญแต่มันยังไม่เพียงพอที่จะสร้างความแข็งแกร่งและพลังอำนาจให้กับองค์กรสำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ก็ยังต้องการหาหนทางที่จะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัตถุประสงค์ในการนำไปสู่การปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้คือบทบาทของกลยุทธ์นั่นเอง การสร้างกลยุทธ์นั้นเป็นเรื่องที่ยาก การชะมักเข้มนั้นกับการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะก้าวไปสู่อนาคตข้างหน้า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) เป็นการสร้างการตัดสินใจและการสร้างแนวทางในการปฏิบัติ และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้เหมาะกับองค์กรและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรการ เพรสคอตต์ (Prescott, 1986 : 329-346 อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2550 : 127) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานของผู้นำที่จะหาความเหมาะสมและเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถหลักขององค์กรหนึ่งๆ นั้นมีบางสิ่งที่เราสามารถดูได้จากการเปรียบเทียบในการแข่งขันกับคู่แข่งอื่นๆ ผู้นำจะต้องพยายามกำหนดให้ได้ว่าองค์กรมีจุดแข็งอะไรที่ทำให้องค์กรแตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ ความสามารถหลักอาจจะอยู่ในส่วนของการวิจัยได้ ตัวอย่างเช่น ในงานวิจัยของบริษัท Amgen ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีช่วยลดประสิทธิภาพของต้นทุนหรือการให้บริการของลูกค้า

การทำงานร่วมกัน (Synergy) การทำงานร่วมกันเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีส่วนที่ต้องการการผลิตร่วมกันส่งผลให้ผลผลิตที่ได้ดีกว่าที่จะผลิตสินค้าตัวเดียว ผลลัพธ์ขององค์กรคือจะสามารถลดต้นทุนสร้างความเข้มแข็งในตลาด มีการใช้เทคโนโลยีหรือสร้างทักษะของพนักงานได้ดี เดิมมอทส์ (DeMott, 1994 : 52-53 อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2550 : 127)

การสร้างคุณค่า (Value Creation) มุ่งเน้นไปที่ความสามารถ (Core Competencies) และการร่วมมือกันช่วยบริษัทให้สร้างคุณค่าให้เกิดกับลูกค้า ในที่นี้ คุณค่า หมายถึงความสัมพันธ์กันระหว่างกำไรและต้นทุนที่ลูกค้าต้องจ่ายไป สินค้าที่ราคาถูกแต่ไม่มีกำไรจึงเป็นสินค้าที่ไร้คุณค่า ตัวอย่าง สายการบิน People Express Airlines ที่เร็วดังฟ้าแลบ แต่ออกเที่ยวบินไม่ตรงเวลาก็จะทำให้ไม่มีราคา (Bounds, Dobbins & Fowler, 1995 : 244 อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2550 : 127)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จะมีการผสมผสานกันกับองค์ความรู้ในสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภาระหน้าที่กับความสามารถหลักของบริษัท เป็นแนวทางหนึ่งสร้างหลักและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า เมื่อสิ่งเหล่านี้ได้ถูกนำมารวมเข้าไว้ด้วยกันแล้ว บริษัทมีโอกาสดีเลิศก็จะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน แต่ผู้นำต้องมีความแน่ใจว่ากลยุทธ์จะมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง เมื่อนั้นพฤติกรรมที่แท้จริงภายในองค์กรก็จะเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการปฏิบัติงานได้ และการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์มักจะมี ความเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือหลายๆ อย่าง หรือส่วนต่างๆ ขององค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นส่วนหนึ่งของ

เครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ผู้นำต้องมีการกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อคนอื่นให้ยอมรับในพฤติกรรมซึ่งมีความจำเป็นต่อการกำหนดนโยบายใหม่ๆ ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในการทำการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์การ ระบบ นโยบาย เป็นต้น เพื่อสนับสนุนแนวทางนโยบายของบริษัท องค์การที่ได้ผู้นำที่ดี ก็จะเรียกร้องให้ทุกๆ คนในองค์การมีความกระตือรือร้นต่อการทำกิจกรรมในองค์การ ผู้นำยังมีความรับผิดชอบต่อการสร้างแนวทางให้มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เมื่อผู้นำไม่มีการจัดเตรียมแนวทาง องค์การก็จะล้มเหลวไปด้วย ดังนั้นงานที่สำคัญสำหรับผู้นำก็คือ มีความคิดและวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับอนาคตและเชื่อมอนาคตให้เข้ากับแผนกลยุทธ์

การสนับสนุนความเป็นผู้นำ (The Leader's Contribution) การเป็นผู้นำที่ดีสำหรับองค์การในทุกวันนี้ ผู้นำจักต้องมีการแสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับทุกคนในองค์การ และผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อข้อกำหนดทิศทางขององค์การผ่านทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และเมื่อใดเกิดความผิดพลาดก็สามารถที่จะจัดการควบคุม หากเมื่อใดเกิดวิกฤติในงาน ผู้นำก็สามารถที่จะตัดสินใจผ่านทางวิสัยทัศน์และเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานได้ ดังภาพประกอบ

สูง	ผู้เพ้อฝัน (The Dreamer)	ผู้นำที่มีประสิทธิผล (The Effective Leader)
	ผู้ไม่มีจิตใจจดจ่อ (The Uninvolved)	ผู้ทำงานอย่างจริงจัง (The Doer)
ต่ำ	ต่ำ	สูง

การปฏิบัติ

ภาพประกอบ 6 การเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการปฏิบัติ ที่มา : Richard L. Daft, 1999 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2550 : 133

- จากภาพประกอบ 6 แสดงให้เห็นว่าผู้นำ 4 ชนิดนี้ขึ้นกับวิสัยทัศน์และการปฏิบัติ
 1. ผู้ที่มีวิสัยทัศน์น้อย ปฏิบัติน้อยเป็นพวกผู้ไม่มีจิตใจจดจ่อ (The Uninvolved) และจะไม่มี การเป็นผู้นำตลอดไป
 2. ผู้ที่มีวิสัยทัศน์น้อยปฏิบัติมาก เป็นพวกทำงานอย่างจริงจัง (The Doer) เขาต้องทำงานหนักในบริษัท ไม่เห็นทิศทาง ไม่รู้จักอุปสรรคไม่ค่อยมีความหมาย ไม่สนับสนุนองค์การแท้จริงทั้งลูกจ้างและสังคม
 3. พวกเพ้อฝัน (The Dreamer) มีความคิดมาก เหมาะที่จะขายความคิดให้ผู้อื่น มีประโยชน์ในการชี้นำวิสัยทัศน์ จะเป็นพวกช่างคิดเพ้อฝันหรือสร้างความสนุก
 4. พวกผู้นำที่มีประสิทธิผล (The Effective Leader) จะเป็นพวกมีความฝันที่ยิ่งใหญ่ และสามารถเปลี่ยนฝันให้เป็นกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ

คุณสมบัติทั้ง 4 แบบ มีความเป็นไปได้ของผู้นำในการจัดการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ที่เกิดขึ้นได้ในองค์การ คุณลักษณะทั้ง 4 แบบของผู้นำนี้จะเป็นรากฐานที่สำคัญของการตัดสินใจต่อวิสัยทัศน์และการแสดงออกได้โดยตรง ถ้าคนใดที่มีวิสัยทัศน์และการแสดงออกถึงแรงจูงใจต่ำก็จะได้ไม่ได้รับการสนับสนุน จึงเป็นผู้นำที่แท้จริงไม่ได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าคนใดที่มีวิสัยทัศน์และการแสดงออกถึงแรงจูงใจสูงก็จะได้รับการสนับสนุน จึงเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ ดังนั้นการที่จะเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จได้นั้นจึงต้องมีความฝันที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการใช้กลยุทธ์การแสดงออก

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ การที่จะเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ดีเลิศได้นั้นไม่ใช่เป็นเรื่องของโชคชะตา ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์ห้องจักรทั้งภายในและภายนอก จุดอ่อน จุดแข็งได้อย่างแม่นยำ โดยอาศัยประสบการณ์ความรับผิดชอบ การสร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อไปสู่แนวทางเลือกเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร กำหนดและแบ่งภาระหน้าที่ สร้างกลยุทธ์ในการการปฏิบัติให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน วิสัยทัศน์กับภาระหน้าที่ไม่เหมือนแต่จะไปกันได้ ภาระหน้าที่จะเป็นวัตถุประสงค์หลักและมีเหตุผลเพื่อเป็นพื้นฐานของการสร้างวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน เช่น การลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพสร้างคุณค่าในการให้บริการกับลูกค้า เพื่อสร้างความแข็งแกร่งต่อความสำเร็จขององค์กรโดยในอนาคต ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน แต่ผู้นำในองค์กรมีหลายชนิด เช่น ผู้ที่มีวิสัยทัศน์น้อย ปฏิบัติน้อยเป็นพวกผู้ไม่มีจิตใจจดจ่อ (The Uninvolved) และจะไม่มี การเป็นผู้นำตลอดไป ผู้ที่มีวิสัยทัศน์น้อยปฏิบัติมากเป็นพวกทำงานอย่างจริงจัง (The Doer) เขาต้องทำงานหนักในบริษัท ไม่เห็นทิศทาง ไม่รู้จักอุปสรรคไม่ค่อยมีความหมายไม่สนับสนุนองค์การแท้จริงทั้งลูกจ้างและสังคม พวกช่างฝัน (The Dreamer) มีความคิดมาก เหมาะที่จะขายความคิดให้ผู้อื่น มีประโยชน์ในการชี้นำวิสัยทัศน์ จะเป็นพวกช่างคิดเพ้อฝันหรือสร้างความสนุก พวกผู้นำที่มีประสิทธิผล (The Effective Leader)

จะเป็นพวกมีความฝันที่ยิ่งใหญ่ และสามารถเปลี่ยนฝันให้เป็นกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ ผู้นำดังกล่าวนั้นจะเป็นรากฐานที่สำคัญของการตัดสินใจต่อวิสัยทัศน์และการแสดงออกได้โดยตรง ถ้าคนใดที่มีวิสัยทัศน์และการแสดงออกถึงแรงจูงใจต่ำก็จะได้ไม่ได้รับการสนับสนุน จึงเป็นผู้นำที่แท้จริงไม่ได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าคนใด ที่มีวิสัยทัศน์และการแสดงออกถึงแรงจูงใจสูงก็จะได้รับการสนับสนุน จึงเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ ดังนั้นการที่จะเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จได้นั้นจึงต้องมีความฝันที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการใช้กลยุทธ์การแสดงออก

3. ความหมายและแนวคิดความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) กำหนดความหมายของสมรรถนะว่า คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้ บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) กำหนดความหมายของสมรรถนะว่าคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ/ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะการคำนวณ และทักษะการจัดการข้อมูล และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ประกอบด้วย 3 เรื่อง คือ

1. สมรรถนะหลัก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม
2. สมรรถนะทางการบริหาร คือ การมีสภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ตักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงาน/การมอบหมายงาน
3. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ การวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การดำเนินการเชิงรุก การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ สุนทรียภาพทางศิลปะ ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ การสร้างสัมพันธภาพในองค์กร

ข้าราชการดี คงคาสวัสดิ์ (2551 : 20) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ (Competency) ว่าเป็นคุณสมบัติความสามารถที่มีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และสามารถประยุกต์ใช้ความสามารถดังกล่าวจนงานบรรลุผลสำเร็จ

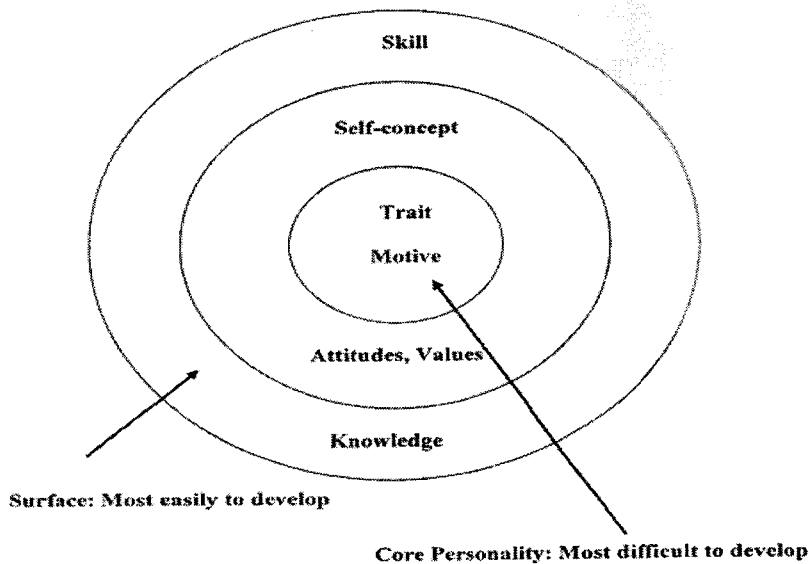
• ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552 : 25) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ (Competency) ว่าเป็น ความสามารถหรือศักยภาพของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ และโอกาสในการประสบความสำเร็จในงานที่ทำ โดยคนที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับลักษณะงานนั้นๆ มากกว่าย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้สูงกว่าคนที่มีสมรรถนะน้อย

เมตตา ชุมอินทร์ (2551:11) ได้สรุปความหมาย สมรรถนะ (Competency) ว่าเป็น พฤติกรรมการทำงานที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ และที่จะต้องเน้น คือ สมรรถนะไม่ใช่ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานซึ่งเกิดมาจากการที่บุคคลมีความรู้ มีทักษะ มีความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างโดดเด่น มีประสิทธิภาพ และสามารถสังเกตวัดค่า ตรวจสอบได้

อุรารัตน์ แก้วดวงงาม (2553) ให้ความหมายของคำว่า “Competency” คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น สมรรถนะของคนซึ่งเกิดได้จาก 3 ทาง (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) คือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และเกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ (2552 : 46) ได้ให้ความหมาย “Competency” เป็นเรื่องของ พฤติกรรม หรือการแสดงออก เช่น การทำงานเป็นทีม การวางแผน มนุษยสัมพันธ์ ความละเอียดรอบคอบ การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993 อ้างถึงใน อธิพงศ์ ฤทธิชัย, 2554) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion Reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ ที่มา :
Spencer & Spencer, 1993 : 11 อ้างถึงในอิทธิพงศ์ ฤทธิชัย, 2554

1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3) แนวคิดของตนเอง (Self Concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นได้

4) ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1) สมรรถนะที่สังเกตเห็นหรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (Self Concept) ได้แก่ ทศนคติ และค่านิยมซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลานานและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

เดลและเฮส (Dale & Hes, 1995 อ้างถึงใน กิตติพร เนาว์สุวรรณ และคณะ, 2553 : 7-8) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือ การปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้รับคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐาน ในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547 : 33 อ้างถึงใน กิตติพร เนาว์สุวรรณ และคณะ, 2553 : 7-8) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับ ของความสามารถในการปรับและใช้ กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence Quotient : IQ)

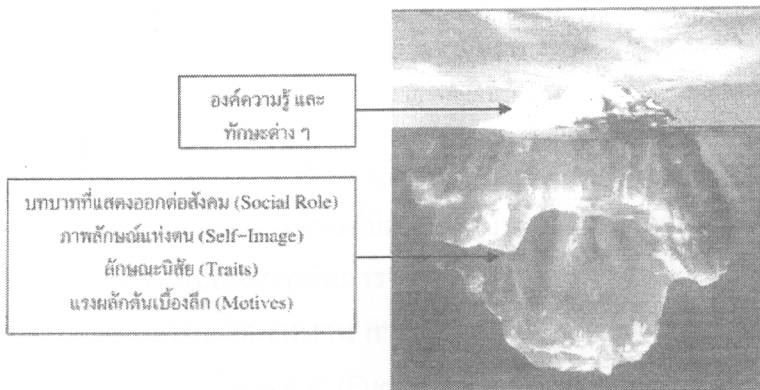
ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545 : 257) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ

กล่าวโดยสรุป จากความหมายของ “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากสมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) เช่น ความรู้ (Knowledge) ทักษะ/ความสามารถ (Skill) และคุณลักษณะอื่นๆ และสมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา สมรรถนะที่เห็นได้และซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลนั้นๆ สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ที่เกิดจากแรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) แนวคิดของตนเอง (Self Concept) ทศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self

Image) ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)

เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland, 1970 อ้างถึงใน อธิพงษ์ ฤทธิชัย, 2553) เขียนบทความเรื่อง “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ” พบว่าขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน แมคเคลแลนด์จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) (จิระประภา อัครบวร, 2549 : 58 อ้างถึงใน อธิพงษ์ ฤทธิชัย : 2553) และแมคเคลแลนด์ (1973 อ้างถึงใน อธิพงษ์ ฤทธิชัย, 2553) ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



ภาพประกอบ 8 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ที่มา : ชูชัย สมितिไกร (2550 : 29)

จากภาพประกอบ 8 สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตเห็นชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social

Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือจำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวินิจฉัยของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาด สามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

นโยบายเรื่องความสามารถเชิงสมรรถนะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้นำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในมหาวิทยาลัยโดยแต่งตั้งคณะทำงานศึกษาเรื่องการประเมินสมรรถนะ เริ่มต้นเมื่อเดือนมิถุนายน 2547 โดยสรุปเลือกใช้สมรรถนะ 3 เรื่องหลักๆ ดังนี้ (เมตตา ชุมอินทร์, 2551 : 20-22)

1. สมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency)

มหาวิทยาลัยกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรสัมพันธ์กันอย่างแน่นอนกับปัจจัยในระดับองค์กร คือ แนบนแนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพแวดล้อมขององค์กร กล่าวคือมหาวิทยาลัยประสงค์ให้บุคลากรมีสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านจริยธรรม อันรวมถึงความซื่อสัตย์โปร่งใส ตรวจสอบได้ (Accountability and Integrity) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Creative Thinking and Continuous Improvement) และแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ (Achievement Motive)

2. สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ (Managerial Competency)

สำหรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดสมรรถนะความเป็นมืออาชีพ 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนและการจัดการทักษะในการแก้ปัญหา การวิเคราะห์งานและความคิดเชิงวิเคราะห์ การมอบหมายติดตามงาน การสอนและแนะนำงาน และภาวะผู้นำ

3. สมรรถนะทางด้านวิชาชีพเฉพาะ (Functional Competency)

สมรรถนะทางด้านวิชาชีพเฉพาะ หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพโดยเฉพาะตำแหน่งงานหรือสายงาน ในการจัดทำสมรรถนะทางด้านวิชาชีพนี้ มหาวิทยาลัยกำหนดกว้างๆ ไว้ 3 ประการ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ และความสามารถในการประสานงาน ซึ่งคณะและหน่วยงานสามารถกำหนดรายละเอียดตามลักษณะงานของตัวเอง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล (ก.พ.อ.) ตามหนังสือเวียน ก.พ.การปรับระบบการบริหารงานบุคคลข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้นำระบบสมรรถนะใหม่เข้ามาใช้ในมหาวิทยาลัยสังกัดกระทรวงศึกษาธิการได้ศึกษาเรื่อง

การประเมินสมรรถนะ เริ่มต้นเมื่อ 2553 สามารถสรุปใช้สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งต่างๆ 3 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) มี 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind) คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

ประเภทที่ 2 สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) มี 6 ด้าน ประกอบด้วย

1. สภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทบาทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

2. วิสัยทัศน์ (Visioning) คือ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) คือ ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) คือ ความสามารถในการ

การกระตุ้นหรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

5. การควบคุมตนเอง (Self Control) คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

6. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others) คือ ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

ประเภทที่ 3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) มี 16 ด้าน ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) คือ การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ประเด็นปัญหาแนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถจัดลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) คือ การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนคติต่างๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others) คือ ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริมปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจและทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) คือ การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายหรือตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้ หมายรวมถึงการออกคำสั่งโดยปกติทั่วไปจนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน

5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) คือ ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) คือ การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้

7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) คือ ความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิด ตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) คือ ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมายและอำนาจที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร

9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) คือ การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วยเพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) คือ ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน

11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) คือ ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ และการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลหรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหามาให้สำเร็จลุล่วง

12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) คือ ความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ามีความรวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่างและปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) คือ ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียนพูดโดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับและสนับสนุนความคิดของตน

14. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) คือ ความซาบซึ้งในอารมณ์และเห็นคุณค่าของงานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ รวมถึงงานศิลปะอื่นๆ และนำมาประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตนได้

15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment) คือ จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว

16. การสร้างความสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building) คือ สร้างหรือรักษาสัมพันธ์ภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับการงาน

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2554) ได้มีประกาศลงวันที่ 12 มิถุนายน 2554 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2554 ได้สนองนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้สรุปเลือกใช้สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้จัดทำเป็นประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

1. ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 5 สมรรถนะ สำหรับข้าราชการทุกประเภท คือ จริยธรรม มุ่งเน้นผู้รับบริการ การทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ

2. ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) จำนวน 5 สมรรถนะ ใช้สำหรับผู้บริหาร คือ การวางแผนและการจัดการ ทักษะในการแก้ปัญหา การวิเคราะห์งานและความคิดเชิงวิเคราะห์ การมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนแนะนำงาน และภาวะผู้นำ

3. ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Functional Competency) ใช้สำหรับตำแหน่งอื่นที่มีใช้ผู้บริหาร คือ ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ และความสามารถในการประสานงาน

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) หรือขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันแต่มีผลงานที่แตกต่างกัน คือ บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ลอยอยู่ในน้ำและอีกส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้มีแนวคิดและได้มีกำหนดสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนต้องปฏิบัติ ได้แก่ จริยธรรม มุ่งเน้นผู้รับบริการ การทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติ ได้แก่ การวางแผนและการจัดการ ทักษะในการแก้ปัญหา การวิเคราะห์งานและความคิดเชิงวิเคราะห์ การมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนแนะนำงานและภาวะผู้นำ และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Functional Competency) คือ ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ และความสามารถในการประสานงาน

4. ปัจจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

สมคักดี สมบูรณ์ (2546 : 9-13) ได้อ้างถึง ปัจจัย ความหมายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Performance) ไว้ดังนี้

เกตเซลส์และกูปา (Getzels & Guba, 1957 : 176 อ้างถึงใน สมคักดี สมบูรณ์, 2546 : 9-13) กล่าวว่า การดำเนินงานขององค์กรใดก็ตาม ถ้าจะให้งานดำเนินไปด้วยความเหมาะสม และได้ผล บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้นต้องมีความเห็นสอดคล้องตรงกันในการกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในองค์กรนั้นๆ รับผิดชอบปฏิบัติหรืออีกนัยหนึ่งก็คือการปฏิบัติงานจะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่อไม่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องฝ่ายใดก็ตามมีความคิดเห็นขัดแย้งกันในการที่จะกำหนดหรือนึกคิดหรือคาดคะเนให้ผู้ปฏิบัติทำอะไร อย่างไร นอกจากนี้ในการปฏิบัติงานนั้นจะมีผลรวมของความสัมพันธ์ระหว่าง 1) วัฒนธรรมประเพณีและความปรารถนาของสังคมที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่ง 2) ลักษณะขององค์กรที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่ง 3) ตัวบุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการหรือความจำเป็นเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล

เดวิด และบัลเลเชย์ (David & Ballachey, 1962 : 338 อ้างถึงใน สมคักดี สมบูรณ์, 2546 : 9-13) แสดงให้เห็นว่าความเห็นของบุคคลอื่นที่กำหนดบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง มิได้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ เพียงอย่างเดียว แต่มีอิทธิพลต่อความต้องการ และความมุ่งหมาย ความเชื่อ ความรู้สึก ความปรารถนา ปรัชญา ส่วนบุคคลของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ด้วย ดังนั้นการกระทำใดๆ ของผู้ดำรงตำแหน่งใดก็ตาม มักจะเป็นผลเกี่ยวเนื่องมาจากความนึกคิดของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นที่รู้สึกว่าคุณอื่นเขาต้องการให้ตนกระทำอะไร อย่างไร ในฐานะที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966 : 82 อ้างถึงใน สมคักดี สมบูรณ์, 2546 : 9-13) กล่าวว่า ประสิทธิภาพจะมีขึ้นต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติจริงตามหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้

กู๊ด (Good, 1973 : 414 อ้างถึงใน สมคักดี สมบูรณ์, 2546 : 9-13) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานไว้ว่า “การปฏิบัติงาน” (Performance) หมายถึง การทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อผลสำเร็จอย่างดีที่สุดของงาน

สมคักดี สมบูรณ์ (2546 : 9-13) ได้สรุปความหมายของคำว่า “การปฏิบัติงาน” หมายถึง การที่บุคคลทำงานตามตำแหน่งตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานเกิดผลสำเร็จตามหน้าที่ที่แต่ละกลุ่ม แต่ละองค์กรได้กำหนดและตรงกับความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย

สุวารี สุขุมาลวรรณ (2533 : 24-25 อ้างถึงใน สมคักดี สมบูรณ์, 2546 : 9-13) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ เจือปนใจหรือสภาวะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้แก่

- ก. ปัจจัยทางสติปัญญา ได้แก่
 - 1) ความสามารถในการเรียนรู้
 - 2) ความรู้ในงาน
 - 3) ความคิดริเริ่ม
 - 4) ความฉลาดหลักแหลม
 - 5) ความตื่นตัว ความกระตือรือร้น
- ข. ปัจจัยทางกายภาพ ได้แก่
 - 1) สุขภาพ
 - 2) ทักษะในการทำงาน
 - 3) ความแข็งแกร่งในการทำงาน
- ค. ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่
 - 1) ความทะเยอทะยาน
 - 2) การตัดสินใจ
 - 3) ทศนคติ
 - 4) ความน่าไว้วางใจ
 - 5) ปัจจัยที่ส่งเสริมการปรับปรุงการทำงาน
 - 6) ความพยายามในการทำงาน

วิเชียร วิทญ์อุดม (2549 : 164) ได้กล่าวถึงปัจจัยจูงใจ กล่าวคือ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน โดยมีสมมติฐานว่า คนเราจะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานยิ่งขึ้นและเพิ่มผลผลิตในการผลิตให้สูงขึ้น เฮอร์เบอร์ก (Herzberg) ได้เสนอองค์ประกอบที่จะช่วยจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ โดยสรุปได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. องค์ประกอบแห่งความพอใจในงาน อันเป็นองค์ประกอบกระตุ้น (Motivation Factor)
 - 1.1 ความสำเร็จ (Achievement)
 - 1.2 การยอมรับ (Recognition)
 - 1.3 ลักษณะของงาน (The Work Itself)
 - 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
 - 1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)
2. องค์ประกอบที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน หรือองค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือเรียกทั่ว ๆ ไปว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่

- 2.1 นโยบายและการบริหารขององค์การ (Company Policy and Administration)
- 2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Technical Supervision)
- 2.3 เงินเดือน (Salary)
- 2.4 การปกครองบังคับบัญชาส่วนบุคคล (Interpersonal Supervision)
- 2.5 สภาพะการทำงาน (Working Conditions)

รีดเดอร์ (Reeder, 1971 อ้างถึงใน สมศักดิ์ สมบูรณ์, 2546 : 13) ได้อธิบายถึงที่มาของการกระทำของคนหรือสมาชิกในแต่ละชุมชน ว่าขึ้นกับปัจจัยต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการกำหนดศักยภาพในการพัฒนาได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมาย (Goals)
2. ความเชื่อที่สืบทอดกันมา (Belief Orientation)
3. ค่านิยมมาตรฐาน (Standard Values)
4. อุปนิสัยและขนบธรรมเนียมประเพณี (Habit and Custom)
5. ความคาดหวัง (Expectation)
6. ข้อผูกพันหรือพันธกรณี (Commitments)
7. แรงเสริม (Force)
8. โอกาส (Opportunity)
9. ความสามารถ (Ability)
10. เครื่องค้ำจุน (Support)

วิเชียร วิทย์อุดม (2549 : 155) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ทำการแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการระดับต่ำ (Lower-Order Needs) ได้แก่ ความต้องการทางร่างกายและเศรษฐกิจ

2. ความต้องการระดับสูง (Higher-Order Needs) ได้แก่ ความต้องการมีหน้ามีตาและความเคารพนับถือจากผู้อื่น ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการทำอะไรสำเร็จด้วยตนเองในสิ่งที่เกี่ยวกับการจูงใจ โดยพยายามสนองความต้องการของมนุษย์ ได้ทำการแยกแยะความต้องการของมนุษย์ออกเป็นลำดับขั้น โดยตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการไว้คือ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลา และจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ไม่มีสิ้นสุด โดยที่ความต้องการนี้มีลำดับขั้นอยู่ 5 ชั้น คือ

- 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)
- 2) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)
- 3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

4) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs)

5) ความต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Self - Actualization Needs)

สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2552, 211-233) ได้สรุปข้อมูลในคู่มือการจัดทำรายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ (SAR) โดยมีตัวบ่งชี้สำคัญด้าน ผู้นำและผู้บริหารในองค์กร มีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะของผู้บริหารที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับในสถาบัน การประเมินศักยภาพของผู้บริหารด้วยวิธีการทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป จากปัจจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความต้องการทั้งความต้องการในระดับต่ำ (Lower-Order Needs) เป็นความต้องการของร่างกายและสิ่งที่จะได้รับเพื่อตอบสนองความต้องการ เช่น ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ และความต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน ซึ่งความต้องการดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยหลายๆ ด้าน การปฏิบัติงานหรือการดำรงชีวิตของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีแรงกระตุ้นเพื่อให้มีผลงานที่โดดเด่น มีสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานยิ่งขึ้นและเพิ่มผลผลิตในการผลิตให้สูงขึ้นได้นั้นต้องมียอดประกอบที่จะช่วยจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ คือ องค์ประกอบแห่งความพอใจในงาน อันเป็นองค์ประกอบกระตุ้น (Motivation Factor) ให้เกิดความสำเร็จ การยอมรับในลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ มีความรับผิดชอบ สิ่งสุดท้ายจะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในองค์กรจะมีผู้ปฏิบัติงานที่มีแต่ความพึงพอใจแต่เพียงอย่างเดียวไม่ได้ จะต้องป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน โดยการกำหนดนโยบายและการบริหารขององค์กรให้ชัดเจน มีวิธีการปกครองบังคับบัญชา มีผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรก็จะมีความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จและเป็นประโยชน์โดยรวม

สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้นำปัจจัยจูงใจที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรและการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยการนำผลการประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ การเชื่อมโยงระบบดัชนีชี้วัดหลักกับระบบการสร้างแรงจูงใจ แก่ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารของคณะ/หน่วยงาน และหัวหน้าภาควิชา ได้มีการกำหนดอัตราค่าตอบแทนเงินประจำตำแหน่งให้แก่ผู้บริหารในระดับต่างๆ นอกจากนี้เมื่อสิ้นปีงบประมาณแต่ละปีจะมีการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลพิเศษให้แก่หน่วยงานระดับภาควิชา/สาขาวิชาที่มีผลการ

ดำเนินงานของระบบ KPIs เป็นไปตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดเพื่อให้ภาควิชา นำเงินรางวัลพิเศษที่ได้รับการจัดสรรไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาภาควิชา นั้นๆ ต่อไป สำหรับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้บริหารหน่วยงานระดับคณะมหาวิทยาลัย ได้มีโครงการสนับสนุนและติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยใช้หลักการ Empowerment Evaluation เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานและนำผลจากการประเมินไปกำหนดทิศทางการพัฒนาตนเอง ปรับปรุง และทบทวนวิธีการบริหารงาน เพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานสูงสุดต่อไป

6. ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า มีผู้วิจัยศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัย ดังนี้

นฤมล สุภาทอง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกแบบ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆ ไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆ แตกต่างกัน 6) ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายได้ พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านการบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไปแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน 7) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค้ให้มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 8) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค้ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน โดยแบบผู้สร้างสรรค้ให้มีส่วนร่วมพยากรณ์ได้ร้อยละ 20.90 เมื่อรวมกันทั้งสองแบบสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 23.70 9) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า มี 2 แบบ ที่ควรนำไปพัฒนา คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค้ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม

สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะการณ์เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์และแบบผู้รักษาสถานภาพเดิมได้ทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนและบริหารจัดการการใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพมากเช่นกัน และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันจะไม่มีผลใดๆ ต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะการเปิดสอนที่แตกต่างกัน จะมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแตกต่างกัน จะได้รับประสิทธิภาพจากการบริหารจัดการที่แตกต่างกันตามลักษณะที่เปิดสอน

นพดล เหล่าโพธิ์ (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู อยู่ในระดับสูง 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู อยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง

สรุปได้ว่าผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน คือ ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมของภาวะการณ์เป็นผู้นำสูง ครูผู้สอนในโรงเรียนจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนสูงด้วย

เมตตา ชุมอินทร์ (2551) ได้ศึกษาความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ พบว่า 1) บุคลากรให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลักเรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ ด้านจริยธรรม ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) บุคลากรมีความสามารถเชิงสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมากตามลำดับ ได้แก่ ด้านจริยธรรม ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ ส่วนด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง 3) บุคลากรที่มีอายุ หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน มีความสามารถเชิงสมรรถนะหลักในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 4) บุคลากรมีข้อเสนอแนะว่า ควรใช้ประโยชน์จากการประเมินสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยนำมาจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอย่างมีทิศทางสอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่าบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีความสามารถเชิงสมรรถนะด้านจริยธรรมมาก เช่น เป็นผู้ที่หลีกเลี่ยงการประพฤติไปในทางเสื่อมเสีย รักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร และยึดถือพระราชปณิธานของสมเด็จพระราชบิดาเป็นหลักในการทำงาน และบุคลากรยังไม่สามารถนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้และมีการพัฒนาตนเองและงานได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากลักษณะงานของสำนักงานอธิการบดีเป็นการปฏิบัติงาน ถูกจำกัดด้วยกรอบระเบียบหลักเกณฑ์และข้อกำหนด บริหารจัดการภายใต้กรอบงบประมาณ ตัวชี้วัดเป็นตัวกำกับ กอปรกับภารกิจงานหลักเป็นงานเชิงเอกสารข้อมูล มีลักษณะเป็นงานประจำ เน้นงานเชิงรับ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่าควรมี การศึกษาระบบงานและระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และมีเวลาพัฒนาตนเองและสามารถนำไปเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลได้อย่าง มีทิศทางสอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นระบบ

สมศักดิ์ สมบูรณ์ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำอาสา พัฒนาชุมชนในการดำเนินงานพัฒนาสิ่งแวดล้อมชุมชนในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ 7 พบว่า การปฏิบัติงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนใน การดำเนิน งานพัฒนาสิ่งแวดล้อมชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับการปฏิบัติงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการดำเนินงานพัฒนาสิ่งแวดล้อมชุมชน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยแวดล้อมภายนอก ด้านการติดต่อกับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน การได้รับการฝึกอบรม การได้รับประโยชน์จากการเป็นผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน การได้รับคำ ชมเชยหรือรางวัลเกียรติคุณดีเด่น การได้รับข่าวสารจากสื่อต่างๆ การติดต่อกับบุคคลภายนอก การใช้เครื่องมือสื่อสารสมัยใหม่ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนใน การดำเนินงานพัฒนาสิ่งแวดล้อมชุมชน ในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน คือ ถ้าผู้นำอาสา พัฒนาชุมชนมีระดับการศึกษาสูง มีประสบการณ์การทำงานสูง ทำให้มีความสามารถในการ เข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น ประชาชนไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ออกไปกระตุ้น และแนะนำการทำงานและไม่มอบหมายงานให้ปฏิบัติอย่างชัดเจน ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนจึงนำ ความรู้และประสบการณ์ต่างๆ และปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการจงใจ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และรู้ถึงความต้องการของชุมชนทั้งความต้องการในระดับต่ำ และในระดับสูง เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการปฏิบัติงานในครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล กับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย

1. ที่มาของข้อมูล
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ที่มาของข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดข้อมูลเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งในการสำรวจครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยทำการค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากตำรา บทความ เอกสาร วารสาร นิตยสาร วิทยานิพนธ์ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำมาใช้ประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง จำนวน 9,728 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากร 9,728 คน โดยเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 608) ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 385 คน และใช้วิธีการเปรียบเทียบสัดส่วนของแต่ละคณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ แล้วสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Random Sampling) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามคณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

คณะ/หน่วยงาน	จำนวนบุคลากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
วิทยาเขตหาดใหญ่		
1. กองการเจ้าหน้าที่	41	2
2. กองกลาง	45	2
3. กองบริการการศึกษา	64	3
4. กองคลัง	57	2
5. กองแผนงาน	25	1
6. กองกิจการนักศึกษา	60	2
7. กองอาคารสถานที่	171	7
8. บัณฑิตวิทยาลัย	18	1
9. คณะวิทยาศาสตร์	556	22
10.คณะวิศวกรรมศาสตร์	400	16
11.คณะอุตสาหกรรมเกษตร	110	4
12.คณะการจัดการสิ่งแวดล้อม	43	2
13.คณะแพทยศาสตร์	4,494	175
14.คณะพยาบาลศาสตร์	227	9
15.คณะทรัพยากรธรรมชาติ	284	11

ตาราง 2* (ต่อ)

คณะ/หน่วยงาน	จำนวนบุคลากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
16.คณะทันตแพทยศาสตร์	371	15
17.คณะเภสัชศาสตร์	176	7
18.คณะวิทยาการจัดการ	146	6
19.คณะศิลปศาสตร์	143	6
20.คณะเศรษฐศาสตร์	33	1
21.คณะนิติศาสตร์	42	2
22.คณะการแพทย์แผนไทย	31	1
23.โครงการจัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติ	3	1
24.โครงการจัดตั้งคณะเทคนิคการแพทย์	8	1
25.สำนักงานประกันคุณภาพ	8	1
26.หน่วยตรวจสอบภายใน	12	1
27.สำนักวิจัยและพัฒนา	29	1
28.สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลงฯ	72	3
29.ศูนย์คอมพิวเตอร์	101	4
30.ศูนย์ส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม	9	1
31.ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์	34	1
32.สถาบันสันติศึกษา	11	1
วิทยาเขตปัตตานี		
33.สำนักงานอธิการบดี	350	13
34.คณะศึกษาศาสตร์	238	8
35.คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	181	7
36.คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	200	7
37.คณะศิลปกรรมศาสตร์	26	1
38.คณะวิทยาการสื่อสาร	43	2
39.สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	44	2
40.สำนักวิทยบริการ	60	2
41.วิทยาลัยอิสลามศึกษา	54	2
42.คณะรัฐศาสตร์	29	1

ตาราง 2 (ต่อ)

คณะ/หน่วยงาน	จำนวนบุคลากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
วิทยาเขตภูเก็ต		
43.สำนักงานอธิการบดี	149	6
44.คณะกรรมการและการท่องเที่ยว	56	2
45.คณะเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม	67	3
46.คณะวิทยาศาสตร์ศึกษา	47	2
47.วิทยาลัยชุมชนภูเก็ต	5	1
วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี		
48.สำนักงานอธิการบดี	107	4
49.คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	78	3
50.คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ	41	2
51.วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี	4	1
52.วิทยาเขตตรัง	125	5
รวม	9,728	385

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) มี 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 10 ข้อ ลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) เช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน อายุงาน ประเภทตำแหน่ง ตำแหน่งงาน ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น คณะ/หน่วยงาน/วิทยาเขตที่สังกัด เป็นต้น

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านทักษะทางการบริหาร ด้านทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาตนเอง โดยนำแนวคิดจากเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2537 : 15) มาเป็นแนวทางในการกำหนดแบบสอบถามเรื่องของทักษะของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านจริยธรรม ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการ

ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และด้านแรงจูงใจ
สู่ความสำเร็จ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของ
ผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 5 ด้าน คือ การวางแผนและ
การจัดการ ด้านทักษะการแก้ปัญหา ด้านการวิเคราะห์งานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการ
มอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนและแนะนำงาน และด้านภาวะผู้นำ

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขล
นครินทร์ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความ
เชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการ
ทำงานเป็นทีม

ลักษณะแบบสอบถามในตอนที่ 2, 3, 4 และตอนที่ 5 เป็นแบบ (Rating Scale) ตาม
แบบของไลเคิร์ต (Likert, 1964) มีลักษณะการประเมินค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มากที่สุด	=	5 คะแนน
มาก	=	4 คะแนน
ปานกลาง	=	3 คะแนน
น้อย	=	2 คะแนน
น้อยที่สุด	=	1 คะแนน

ในการแปลความหมายระดับความคิดเห็นของบุคลากร จะใช้ค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ใน
การกำหนดและแปลความหมายเพื่อจัดระดับความสำคัญของความคิดเห็น แบบอิงเกณฑ์
(รวิวรรณ ชินะตระกูล, 2542 อ้างถึงใน อังสินี ฤทธิภักดี, 2551 : 37) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	แปลความหมายระดับ
4.50 - 5.00	ดีเด่น
3.50 - 4.49	ดีมาก
2.50 - 3.49	ดี
1.50 - 2.49	ปรับปรุง
1.00 - 1.49	ต้องแก้ไข

4. การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. กำหนดเนื้อหาในแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้า ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. เรียบเรียงเนื้อหาในแบบสอบถาม

3. ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น นำให้อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ เพื่อแก้ไขเพิ่มเติมให้มีความชัดเจนเหมาะสมก่อนนำไปใช้

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง จำนวน 30 ชุด

5. ได้ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองใช้ (Try Out) เท่ากับ 0.96 จากแบบสอบถามตอนที่ 2-5 ได้ดังนี้

- ตอนที่ 2 ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์	= .98
- ตอนที่ 3 ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของผู้บังคับบัญชา	= .97
- ตอนที่ 4 ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา	= .93
- ตอนที่ 5 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย	= .95

สงขลานครินทร์

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยไปยังผู้ตอบแบบสอบถามในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระหว่างวันที่ 1 พฤศจิกายน 2553 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2553 และกำหนดส่งแบบสอบถามกลับคืนให้ผู้วิจัย ภายในวันที่ 1 มีนาคม 2554 พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนแบบสอบถาม ทั้งหมด 385 ชุด และได้กลับคืนมา จำนวน 385 ชุด

2. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วได้ จำนวน 385 ชุด เพื่อนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยค่าความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage)
2. วัดระดับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร และการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้วยค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
3. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร กับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Correlation Coefficient) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งถ้าค่าน้อยกว่า 0.01 ไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่ถ้าค่ามากกว่า 0.01 มีเกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อใช้วัดระดับความสัมพันธ์ ดังนี้ กัลยา วานิชย์บัญชา (2545)

- ค่าสหสัมพันธ์	0.01 - 0.20	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
- ค่าสหสัมพันธ์	0.21 - 0.40	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
- ค่าสหสัมพันธ์	0.41 - 0.60	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
- ค่าสหสัมพันธ์	0.61 - 0.75	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
- ค่าสหสัมพันธ์	0.76 - 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
- ค่าสหสัมพันธ์	0.91 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ร้อยละ (Percentage)
2. ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
4. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient)
5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายทางการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้แทนความหมายดังนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

S.D. แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน (Standard Deviation)

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation)

*** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเสนอเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังปรากฏในตาราง 3

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	281	73.0
ชาย	104	27.0
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	112	29.1
31-40 ปี	130	33.8
41-50 ปี	79	20.5
50 ปีขึ้นไป	64	16.6
สถานภาพ		
โสด	167	43.4
สมรส	205	53.2
หม้าย	13	3.4
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	51	13.2
ปริญญาตรี	257	66.8
สูงกว่าปริญญาตรี	77	20
รายได้เฉลี่ย		
ไม่เกิน 8,000 บาท	32	8.3
8,001 -15,000 บาท	182	47.3
15,001 -25,000 บาท	90	23.4
25,001 บาท ขึ้นไป	81	21

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
อายุการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		
ต่ำกว่า 5 ปี	128	33.2
5-9 ปี	61	15.9
10-14 ปี	35	9.1
15 ปีขึ้นไป	161	41.8
ประเภทตำแหน่ง		
ลูกจ้างประจำ	25	6.5
พนักงานเงินรายได้	144	37.4
พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้	10	2.6
พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ	67	17.4
ข้าราชการ	139	36.1
ตำแหน่ง		
ผู้บังคับบัญชา	29	7.5
ผู้ปฏิบัติงาน	356	92.5
ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น		
หัวหน้างาน/ฝ่าย/หน่วย	273	70.9
หัวหน้าภาควิชา	32	8.3
ผู้อำนวยการ	57	14.8
เลขานุการคณะ	23	6.0
คณะ/หน่วยงาน/วิทยาเขตที่สังกัด		
วิทยาเขตหาดใหญ่	311	80.8
วิทยาเขตปัตตานี	45	11.7
วิทยาเขตภูเก็ต	14	3.6
วิทยาเขตสุราษฎร์ฯ	10	1.3
วิทยาเขตตรัง	5	2.6
รวม	385	100.0

จากตาราง 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 385 คน คิดเป็นร้อยละ 100 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 73.0 อายุ 31-40 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 สถานภาพสมรสจำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 การศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 66.8 รายได้เฉลี่ย 8,001-15,000 บาท จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 อายุการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 15 ปีขึ้นไปจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 41.8 ประเภทตำแหน่งพนักงานเงินรายได้จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 ระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 298 คน คิดเป็นร้อยละ 77.4 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นหัวหน้างาน/ฝ่าย/หน่วยจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 58.7 และคณะ/หน่วยงาน/วิทยาเขตที่สังกัด ส่วนใหญ่เป็นวิทยาเขตหาดใหญ่ จำนวน 311 คน คิดเป็นร้อยละ 80.8

ตอนที่ 2 ระดับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านปรากฏผลดังตารางที่ 4-8

ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ

ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ทักษะทางการบริหาร	3.61	.72	ดีมาก
1. ผู้บังคับบัญชามีความคิดเชิงกลยุทธ์ในการชักนำองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการณ์ต่างๆ	3.67	.74	ดีมาก
2. ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการตัดสินใจทางการบริหารได้เป็นอย่างดี	3.65	.76	ดีมาก
3. ผู้บังคับบัญชาเป็นนักวางแผนและโครงการต่างๆ เพื่อรองรับกิจกรรม/ภารกิจที่จะเกิดขึ้น	3.61	.84	ดีมาก
4. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	3.65	.85	ดีมาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เข้าใจการจ้องค้ำกร การจั้ดรูปงาน และเข้าใจการกำหนดภารกิจที่ควรมีขึ้นในองค์การ	3.68	.86	ดีมาก
6. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีศิลปะในการจูงใจและลดกระแสความขัดแย้งหรือการต่อต้าน	3.41	1.03	ดี
7. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี	3.53	.89	ดีมาก
8. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รู้จักปรับปรุงคุณภาพของงานและบริการต่างๆ ให้ดีขึ้น	3.71	.88	ดีมาก
ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม	3.46	.80	ดี
1. ผู้บังคับบัญชาสามารถจัดการกับความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรได้ด้วยดี	3.38	.87	ดี
2. ผู้บังคับบัญชาติดต่อสื่อสารภายในองค์การได้เป็นอย่างดีเข้าใจง่าย	3.60	.88	ดีมาก
3. ผู้บังคับบัญชาใช้การประชุมช่วยในการสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.65	1.05	ดีมาก
4. ผู้บังคับบัญชาทำงานโดยอาศัยพลังกลุ่มหรือความสามารถของกลุ่มช่วยทำงานร่วมกัน และมีบรรทัดฐานของกลุ่ม	3.52	.90	ดีมาก
5. ผู้บังคับบัญชาอาศัยความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลต่างๆ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	3.48	.87	ดี
6. ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการประเมินผลความดีความชอบ	3.41	1.01	ดี
7. ผู้บังคับบัญชารุงขวัญและให้กำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค	3.22	1.07	ดี
8. ผู้บังคับบัญชาสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.44	1.05	ดี

ตาราง 4 (ต่อ)

ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ทักษะการพัฒนาดตนเอง	3.65	.73	ดีมาก
1. ผู้บังคับบัญชาพัฒนาดตนเองอยู่เสมอ	3.78	.88	ดีมาก
2. ผู้บังคับบัญชาใช้เทคนิคทางการบริหารในการกำกับดูแลการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชา	3.52	.86	ดีมาก
3. ผู้บังคับบัญชาสามารถจัดกิจกรรมงานได้เหมาะสมกับบุคคล	3.49	.94	ดี
4. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บริหารที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.72	.93	ดีมาก
5. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างสมประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารให้ราบรื่นอยู่เสมอ	3.62	.85	ดีมาก
6. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กร	3.57	.88	ดีมาก
7. ผู้บังคับบัญชามีจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อบุคคลต่างๆ รอบด้านและรับผิดชอบต่อส่วนร่วม	3.65	.90	ดีมาก
8. ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.72	.82	ดีมาก
9. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำที่สามารถรับผิดชอบต่องานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.78	.84	ดีมาก
รวม	3.58	.72	ดีมาก

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีทักษะการเป็นผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อในแต่ละด้าน ปรากฏว่า

ด้านทักษะทางการบริหารอยู่ในระดับดีมาก ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รู้จักปรับปรุงคุณภาพของงานและบริการต่างๆ ให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำใส่ใจการจัดองค์การ การจัดรูปแบบงาน และเข้าใจการกำหนดภารกิจที่ควรมีขึ้นในองค์การ ส่วนผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีศิลปะในการจูงใจและลดกระแสความขัดแย้งหรือการต่อต้าน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นที่มอยู่ในระดับดี ผู้บังคับบัญชาใช้การประชุมช่วยในการสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาติดต่อสื่อสารภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี เข้าใจง่าย ส่วนการบำรุงขวัญและให้กำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

• ด้านทักษะการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับดีมาก ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นผู้นำที่สามารถรับผิดชอบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บริหารที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วนความสามารถในการจัดกิจกรรมงานได้เหมาะสมกับบุคคล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของผู้บังคับบัญชา

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านจริยธรรม	3.70	.82	ดีมาก
1. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมเป็นอย่างดี	3.77	.84	ดีมาก
2. ผู้บังคับบัญชาเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	3.71	.93	ดีมาก
3. ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมเหมาะสมเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.69	.94	ดีมาก
4. ผู้บังคับบัญชาเสียสละและทุ่มเทเพื่อองค์กรและส่วนร่วม	3.64	.94	ดีมาก
ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการ	3.67	.76	ดีมาก
5. ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์และสนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง	3.68	.80	ดีมาก
6. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้ข้อมูล/ตอบข้อซักถามนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบได้ถูกต้องและทันเวลา	3.73	.81	ดีมาก
7. ผู้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งกับผู้บริการได้	3.60	.90	ดีมาก
ด้านการทำงานเป็นทีม	3.49	.67	ดี
8. ผู้บังคับบัญชาเข้าใจเป้าหมายและปัญหาการดำเนินงานต่างๆ ของผู้ร่วมงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	3.05	1.06	ดี
9. ผู้บังคับบัญชาช่วยแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของผู้ร่วมงานในทีมได้สำเร็จ	3.48	.84	ดี
10. ผู้บังคับบัญชาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นใหม่ๆ กับผู้ร่วมงานอื่นๆ	3.63	.86	ดีมาก

ตาราง 5 *(ต่อ)

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
11.ผู้บังคับบัญชาสามารถผลักดันและส่งเสริมให้ทีมนำความรู้และทักษะที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์	3.65	.83	ดีมาก
12.ผู้บังคับบัญชาสามารถกระตุ้นให้ทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จของงาน	3.57	.84	ดีมาก
13.ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการสร้างแนวทางและการทำงานเป็นทีม	3.56	.94	ดีมาก
ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.50	.85	ดีมาก
14.ผู้บังคับบัญชาคิดหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	3.56	.92	ดีมาก
15.ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางเลือกใหม่ๆ	3.55	.93	ดีมาก
16.ผู้บังคับบัญชาสามารถกระตุ้นและจูงใจให้ผู้อื่นนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	3.39	.94	ดี
ด้านแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ	3.39	.56	ดี
17.ผู้บังคับบัญชากระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง	2.80	1.05	ดี
18.ผู้บังคับบัญชาทำงานประจำวันโดยสนใจและรับรู้ความสำเร็จของงาน	2.59	1.05	ดี
19.ผู้บังคับบัญชาวางแผนและเป้าหมายในการทำงานประจำวัน	3.44	.91	ดี
20.ผู้บังคับบัญชามุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	3.81	.77	ดีมาก
21.ผู้บังคับบัญชาตั้งใจทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน	3.71	.79	ดีมาก
22.ผู้บังคับบัญชาสามารถสอบถามและศึกษาเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.68	.81	ดีมาก
23.ผู้บังคับบัญชาคิดหาแนวทางหรือกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.68	.79	ดีมาก
24.ผู้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้คนอื่นเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ผลสำเร็จ	3.40	.97	ดี
รวม	3.52	.59	ดีมาก

• จากตาราง 5 ผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความสามารถเชิงสมรรถนะหลักอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อในแต่ละด้าน ปรากฏดังนี้

ด้านจริยธรรมอยู่ในระดับดีมาก ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมเป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ส่วนผู้บังคับบัญชาเสียสละและทุ่มเทเพื่อองค์กรและส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านการมุ่งเน้นบริการอยู่ในระดับดีมาก ผู้บังคับบัญชาสามารถให้ข้อมูล/ตอบข้อซักถามนอกเหนือจากงานที่ได้รับผิดชอบได้ถูกต้องและทันเวลามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์และสนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง ส่วนความสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งกับผู้บริการได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับดี ผู้บังคับบัญชาสามารถผลักดันและส่งเสริมให้ทีมนำความรู้และทักษะที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นใหม่ๆ กับผู้ร่วมงานอื่นๆ ส่วนการรับรู้เป้าหมายและปัญหาการดำเนินงานต่างๆ ของผู้ร่วมงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับดีมาก ผู้บังคับบัญชาคิดหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางเลือกใหม่ๆ ส่วนความสามารถกระตุ้นและจูงใจให้ผู้อื่นนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านแรงจูงใจสู่ความสำเร็จอยู่ในระดับดี ผู้บังคับบัญชามุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาตั้งใจทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน ส่วนผู้บังคับบัญชาทำงานประจำวันโดยสนใจรับรู้ความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมรายด้าน และรายข้อ

ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร ของผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการวางแผนและการจัดการ	3.60	.70	ดีมาก
1. ผู้บังคับบัญชามีการวางแผนการประเมินสถานการณ์และกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	3.62	.77	ดีมาก
2. ผู้บังคับบัญชามีระบบการประเมินสถานการณ์ในการทำงานให้เป็นไปตามแผน	3.52	.76	ดีมาก
3. ผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้ประสบการณ์ เงื่อนไขข้อจำกัดกำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	3.65	.73	ดีมาก
ด้านทักษะในการแก้ปัญหา	3.52	.74	ดีมาก
4. ผู้บังคับบัญชารู้และเข้าใจปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้สำเร็จด้วยตนเอง	3.52	.85	ดีมาก
5. ผู้บังคับบัญชาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	3.45	.88	ดี
6. ผู้บังคับบัญชาสามารถคาดการณ์และแยกแยะปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร	3.54	.82	ดีมาก
7. ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์และหาแนวทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา	3.55	.81	ดีมาก
ด้านการวิเคราะห์งานและความคิดเชิงวิเคราะห์	3.55	.71	ดีมาก
8. ผู้บังคับบัญชาวิเคราะห์ข้อมูลถูกต้องแม่นยำ ระบุนโยบายและผลกระทบจากการทำงานได้และเชื่อมโยงระหว่างระบบงานกระบวนการ และขั้นตอนได้	3.45	.78	ดี
9. ผู้บังคับบัญชาจัดลำดับความสำคัญของงานและแยกแยะประเด็นหลักและรองได้อย่างชัดเจน	3.65	.75	ดีมาก
10. ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ข้อมูลรอบด้านมาช่วยในการวิเคราะห์	3.55	.86	ดีมาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร ของผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
11. ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์และพยากรณ์แนวโน้มตาม เหตุผลและตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดได้	3.55	.80	ดีมาก
12. ผู้บังคับบัญชาสามารถระบุแนวทางเลือกและวิเคราะห์หาแนว ทางเลือกที่เหมาะสมได้ถูกต้อง	3.55	.79	ดีมาก
ด้านการมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนและแนะนำงาน	3.20	.56	ดี
13. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของ ผู้รับมอบ	2.72	1.06	ดี
14. ผู้บังคับบัญชาสามารถสอนลูกน้องให้เรียนรู้และแก้ปัญหาด้วย ตนเองได้	2.62	1.07	ดี
15. ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินความเข้าใจและความรู้ของผู้บังคับ บัญชาได้	3.44	.78	ดี
16. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อมีปัญหากเกิดขึ้น จากงานที่ได้รับมอบหมาย	3.51	.90	ดีมาก
17. ผู้บังคับบัญชามีเทคนิคและวิธีการสอนแนะที่เหมาะสมกับแต่ละ คนได้ทั้งภายในและภายนอก	3.42	.88	ดี
18. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของ เวลา ปริมาณทรัพยากรที่มีอยู่และความสามารถของบุคลากร	3.39	.90	ดี
19. ผู้บังคับบัญชามีการจัดทำแผนการติดตามงานไว้ล่วงหน้าเสมอ	3.34	.99	ดี
ด้านภาวะผู้นำ	3.46	.82	ดี
20. ผู้บังคับบัญชากล้าตัดสินใจโดยมีเหตุผลรองรับสนับสนุนการ ตัดสินใจ	3.59	.96	ดีมาก
21. ผู้บังคับบัญชาโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานได้ด้วยความเต็มใจ	3.43	.97	ดี
22. ผู้บังคับบัญชาแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานได้	3.26	.98	ดี
23. ผู้บังคับบัญชากล้าตัดสินใจและยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการ ตัดสินใจ	3.51	.98	ดีมาก
24. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	3.56	.89	ดีมาก
25. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้อื่นทุ่มเทในการทำงาน	3.40	.86	ดี
26. ผู้บังคับบัญชามีกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ	3.48	.92	ดี
รวม	3.43	.63	ดี

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อในแต่ละด้านปรากฏดังนี้

ด้านการวางแผนจัดการอยู่ในระดับดีมาก ผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้ประสบการณ์ เว็อนไซ ข้อจำกัด กำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามีการวางแผนการประเมินสถานการณ์และกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ส่วนผู้บังคับบัญชามีระบบการประเมินสถานการณ์ในการทำงานให้เป็นไปตามแผนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านทักษะในการแก้ปัญหาอยู่ในระดับดีมาก ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์และหาแนวทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาสามารถคาดการณ์และแยกแยะปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานและความสำเร็จขององค์กร ส่วนผู้บังคับบัญชาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านการวิเคราะห์งานและความคิดเชิงวิเคราะห์ อยู่ในระดับดีมาก ผู้บังคับบัญชาจัดลำดับความสำคัญของงานและแยกแยะประเด็นหลักและรองได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ข้อมูลรอบด้านมาช่วยในการวิเคราะห์ สามารถวิเคราะห์และพยากรณ์แนวโน้มตามเหตุผลและตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดได้ และผู้บังคับบัญชาสามารถระบุแนวทางเลือกและวิเคราะห์หาแนวทางเลือกที่เหมาะสมได้ถูกต้อง ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลถูกต้องแม่นยำ การระบุปัญหาและผลกระทบจากการทำงานได้และเชื่อมโยงระหว่างระบบงานกระบวนการและขั้นตอนได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านการมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนและแนะนำงานอยู่ในระดับดี ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินความเข้าใจและความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ส่วนผู้บังคับบัญชาไม่สามารถสอนลูกน้องได้เรียนรู้และแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับดี ผู้บังคับบัญชากล้าตัดสินใจโดยมีเหตุผลรองรับ สนับสนุนการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ส่วนการแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตาราง 7 * สรุปรวมค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับทักษะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร
ของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมรายด้าน

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์	3.58	.72	ดีมาก
ก. ด้านทักษะทางการบริหาร	3.61	.72	ดีมาก
ข. ด้านทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม	3.46	.80	ดี
ค. ด้านทักษะการพัฒนาตนเอง	3.65	.73	ดีมาก
2. ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	3.52	.59	ดีมาก
ก. ด้านจริยธรรม	3.70	.82	ดีมาก
ข. ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการ	3.67	.76	ดีมาก
ค. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.49	.67	ดี
ง. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.50	.85	ดีมาก
จ. ด้านแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ	3.39	.56	ดี
3. ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร	3.43	.63	ดี
ก. ด้านการวางแผนและการจัดการ	3.60	.70	ดีมาก
ข. ด้านทักษะในการแก้ปัญหา	3.52	.74	ดีมาก
ค. ด้านการวิเคราะห์งานและความคิดเชิงวิเคราะห์	3.55	.71	ดีมาก
ง. ด้านการมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอน และแนะนำงาน	3.20	.56	ดี
จ. ด้านภาวะผู้นำ	3.46	.82	ดี

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ปรากฏว่าทักษะด้านการพัฒนาตนเอง และทักษะทางการบริหารอยู่ในระดับดีมาก ส่วนทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับดี

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เพื่อพิจารณารายด้าน ปรากฏว่าด้านจริยธรรม ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการ และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม และด้านแรงจูงใจสู่ความสำเร็จอยู่ในระดับดี

* ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาทางด้านปรากฏว่า ด้านการวางแผนจัดการ ด้านทักษะในการแก้ปัญหา ด้านการวิเคราะห์งานและความคิดเชิงวิเคราะห์อยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านการมอบหมายงาน และด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับดี

การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ

การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.80	.55	ดีมาก
1. ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี	4.06	.65	ดีมาก
2. ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้ผลงานตามมาตรฐานและเป้าหมายที่วางไว้	3.87	.65	ดีมาก
3. สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.82	.70	ดีมาก
4. สามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น	3.60	.68	ดีมาก
5. กล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	3.64	.77	ดีมาก
การบริการที่ดี	3.95	.59	ดีมาก
1. ให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ	4.14	.74	ดีมาก
2. ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ	4.02	.67	ดีมาก
3. ให้บริการเกินความคาดหวังแม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก	3.84	.75	ดีมาก
4. เข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	3.90	.68	ดีมาก
5. ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการสามารถเป็นที่ปรึกษาและมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ	3.87	.72	ดีมาก

ตาราง 8 (ต่อ)

การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.73	.64	ดีมาก
1. แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง	3.89	.80	ดีมาก
2. มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน	3.70	.78	ดีมาก
3. สามารถนำความรู้วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	3.76	.76	ดีมาก
4. ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง	3.69	.73	ดีมาก
5. สามารถสนับสนุนการทำงานให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา	3.61	.69	ดีมาก
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4.12	.65	ดีมาก
1. สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ	4.20	.74	ดีมาก
2. มีสัจจะเชื่อถือได้ รักษาคำพูด แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ	4.19	.73	ดีมาก
3. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ	4.23	.71	ดีมาก
4. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก	4.03	.73	ดีมาก
5. อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม รักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.93	.73	ดีมาก

ตาราง 8 * (ต่อ)

การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การทำงานเป็นทีม	4.00	.71	ดีมาก
1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อประโยชน์ต่อการทำงานของทีม	4.08	.76	ดีมาก
2. สร้างสัมพันธภาพ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี	4.00	.72	ดีมาก
3. ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	4.01	.75	ดีมาก
4. สนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	4.00	.78	ดีมาก
5. นำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จเสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	3.92	.83	ดีมาก
รวม	3.92	.53	ดีมาก

จากตาราง 8 พบว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อในแต่ละด้าน ปรากฏดังนี้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับดีมาก ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ตีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้ผลงานตามมาตรฐานและเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านการบริการที่ดีอยู่ในระดับดีมาก การให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ ส่วนให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ สามารถเป็นที่ปรึกษาและมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับดีมาก การแสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือสามารถนำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ส่วนความสามารถสนับสนุนการทำงานให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

- ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับดีมาก มีการยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความสุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ ส่วนการอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม รักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยแม่ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับดีมาก มีการสนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อประโยชน์ต่อการทำงานของทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ส่วนนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จเสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร ของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตาราง 9 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

คุณลักษณะผู้บังคับบัญชา	การปฏิบัติงานของบุคลากร
ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์	.40***
ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	.38***
ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารผู้บังคับบัญชา	.38***

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 9 เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .40 ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .38 ทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตาราง 10 ความถี่ของปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ปัญหา/ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์	
ด้านบริหาร	
- ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบการบริหารแบบระบบอุปถัมภ์มากเกินไป	3
- มีศิลปะในการจูงใจและลดกระแสความขัดแย้งหรือการต่อต้านน้อย	3
- ควรมีการบริหารที่เป็นผู้นำทางความคิด ไม่ใช่ปล่อยเลยตามเลย	3
- ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการทำงาน	3

ตาราง 10 (ต่อ)

ปัญหา/ข้อเสนอแนะ	ความถี่
- มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	2
- ใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน	2
- ผู้บริหารต้องเรียนรู้เข้าใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	1
- ควรดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1
- ผู้บริหารต้องมีจิตใจกว้างขวางทั้งภายใน ภายนอกองค์กร	1
ด้านสังคมและการทำงานเป็นทีม	
- ผู้บังคับบัญชาสร้างความขัดแย้งทางความคิดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	5
- ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	2
- การรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย	2
- เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตัวเอง	1
- ควรมีการจัดการอบรมเรื่องการสร้างทีมงาน	1
- ผู้บริหารควรลงมาดูการทำงานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด	1
- ควรจัดระบบให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันด้วยจิตใจที่มีความจริงใจ	1
ด้านการพัฒนาตนเอง	
- ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่พัฒนาตนเองส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของความก้าวหน้าในด้านอาชีพ	4
- ควรให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง	2
- จะต้องจัดระบบให้ชัดเจน วางแผนให้เป็นขั้นตอน อ้างอิงได้	1
- ควรให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเอง	1
- เรียนรู้ระเบียบใหม่ๆ เสมอ	1
ความสามารถเชิงหลักของผู้บังคับบัญชา	
ด้านจริยธรรม	
- ให้ความเสมอภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชาและวางระบบงานให้เหมาะสมกับความสามารถ	3
- ขาดความเป็นธรรมระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการ และพนักงานเงินรายได้	1
- ผู้บังคับบัญชาเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากเกินไป	1

ตาราง 10 (ต่อ)

ปัญหา/ข้อเสนอแนะ	ความถี่
- ผู้บังคับบัญชาต้องมีการพัฒนาทางด้านจริยธรรมให้มากกว่านี้ และต้องมีจริยธรรมทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน	1
ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการ	
- ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์และมีน้ำใจกับทุกคนไม่เท่าเทียมกัน	1
- แก้ไขปัญหา ไม่ใช่ปล่อยให้ปัญหาโดยไม่แก้ไข	1
- ให้คำปรึกษาแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้องและครบกระบวนการ	1
ด้านการทำงานเป็นทีม	
- เกิดความขัดแย้งเรื่องการทำงานเป็นทีม ทำให้งานที่ต้องรับผิดชอบอยู่ประจำล่าช้า	1
- ควรปรับปรุงหาแนวทางแก้ปัญหาระบบที่ทำให้งานล่าช้าและปรับปรุงให้ถูกขั้นตอน	1
- ให้มีการช่วยเหลืองานระหว่างงาน	2
ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	
- ขาดการกระตุ้นและแรงจูงใจจากผู้บังคับบัญชา	3
- ไม่มีการศึกษาถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และความต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้ตรงกับความสามารถของคนๆ นั้น	2
- ควรส่งเสริมบุคลากรทุกด้าน	2
- ยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ	2
ด้านแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ	
- ขาดการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองและงานให้ดียิ่งขึ้น	2
- ให้ความสำคัญของงานแต่ละงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	2
- ให้การสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	1
ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา	
ด้านการวางแผนและการจัดการ	
- ไม่สามารถแก้ไขปัญหาเชิงลึกได้เนื่องจากไม่มีประสบการณ์ในการบริหาร	1
- ควรมีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน	2

ตาราง 10 (ต่อ)

ปัญหา/ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ด้านทักษะการแก้ปัญหา	
- ไม่เปิดใจยอมรับปัญหาและนำมาวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไข	1
- ให้เหตุผลแทนการใช้อารมณ์ในการแก้ไขปัญหา	1
ด้านการมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนและแนะนำงาน	
- การมอบหมายงานยังไม่ชัดเจนเกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างงาน	1
- ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญในภาระงานพิเศษ	1
- ผู้บังคับบัญชาไม่มีการสอนงาน/แนะนำ	1
- ควรมอบหมายงานให้เหมาะสม ไม่มากจนเกินไปและให้เวลาในการทำงานที่นอกเหนือจากงานประจำเพื่อพัฒนางานต่อไป	1
ด้านภาวะผู้นำ	
- ควรมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากกว่านี้	1
- มีความหนักแน่น ไม่นิ่งเฉยต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น	1

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงระดับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชาและการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศึกษาทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ตัวแปรอิสระประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน คณะ/หน่วยงานที่สังกัด ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา ตัวแปรตามได้แก่ การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประชากร คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง ได้แบบสอบถามคืนจำนวน 385 ชุด ทั้งนี้โดยผู้ตอบแบบสอบถามประเมินผู้บังคับบัญชาและประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของตัวอย่าง และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และสรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยนำเสนอเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูล
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 385 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สถานภาพสมรส อายุระหว่าง 31-40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยระหว่าง 8,001-15,000 บาท ตำแหน่งพนักงานเงินรายได้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับผู้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มากกว่า 15 ปี และส่วนใหญ่มีผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นหัวหน้างาน/ฝ่าย ในวิทยาเขตหาดใหญ่

ส่วนที่ 2 การศึกษาระดับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงานของบุคลากรใน

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขต สุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง พบว่า

2.1 ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา พบว่า ทักษะทางการบริหารและทักษะการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับดีมาก ส่วนทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับดี

2.2 ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของผู้บังคับบัญชา พบว่า ด้านจริยธรรม ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการ และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม และด้านแรงจูงใจสู่ความสำเร็จอยู่ในระดับดี

2.3 ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา พบว่า ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านทักษะในการแก้ปัญหา และด้านการวิเคราะห์งานและความคิดเชิงวิเคราะห์อยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านการมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนและแนะนำงาน และด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับดี

2.4 การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก ประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม

ส่วนที่ 3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขต สุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ส่วนที่ 4 ผลที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง

4.1 ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

- ด้านบริหาร ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบการบริหารแบบระบบอุปถัมภ์มากเกินไป มีศิลปะในการจูงใจลดกระแสความขัดแย้งและการต่อต้านยังน้อย ควรมีการบริหาร

แบบเป็นผู้นำทางความคิด มีความชัดเจนในการมอบหมายภาระงาน ใช้คนไม่เหมาะกับงาน ควรดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีจิตใจกว้างขวางทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ด้านสังคมและการทำงานเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาสร้างความขัดแย้งทางความคิดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตัวเอง สร้างความสามัคคีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดระบบให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันด้วยจิตใจที่มีความจริงใจ ควรลงมาดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น

- ด้านการพัฒนาตนเอง ให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองในเรื่องของการจัดระบบให้ชัดเจน วางแผนงานให้เป็นขั้นตอน อ่างอิงได้ ควรให้ความสำคัญแก่ลูกน้องในการพัฒนาตนเองเพื่อเรียนรู้งานและระเบียบใหม่ๆ เสมอ

4.2 ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของผู้บังคับบัญชา

- ด้านจริยธรรม ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นธรรมระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการ และพนักงานเงินรายได้ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความเสมอภาคกับทุกคนเท่าเทียมกัน

- ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการ ให้ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจกับทุกคน สามารถแก้ไขปัญหาและให้คำปรึกษาได้ทุกเรื่อง ไม่ควรปล่อยให้เกิดปัญหามานานเกินไป โดยไม่มีการแก้ไขแก่ผู้รับบริการทุกคนและเท่าเทียมกัน

- ด้านการทำงานเป็นทีม ให้ผู้บังคับบัญชาปรับปรุงหาแนวทางการทำงานเป็นทีมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ และให้ความช่วยเหลืองานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

- ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมบุคลากรทุกด้าน ยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

- ด้านแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในงานทุกเรื่อง ให้การสนับสนุนแก่บุคลากร ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพของตน

4.3 ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา

- ด้านการวางแผนและการจัดการ ต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการวางแผนการทำงานที่ชัดเจนและนำประสบการณ์ในการบริหารงานมาแก้ไขปัญหาลูกได้

- ด้านทักษะการแก้ปัญหา ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่เปิดใจยอมรับปัญหา และนำมาวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขโดยใช้เหตุผลแทนการใช้อารมณ์ในการแก้ไขปัญหา

- ด้านการมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนและแนะนำงานต้องการ
ต้องการให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล ไม่มากจนเกินไปให้ชัดเจนแก่
ผู้บังคับบัญชา ให้มีการสอนและแนะนำงาน
- ด้านภาวะผู้นำ ต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบในงาน
ที่ได้รับมอบหมาย มีความหนักแน่น ไม่นิ่งเฉย

4.4 ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต
วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง มีความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมรายด้าน
และรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีมาก

อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ในการศึกษาข้อที่ 1 ศึกษาถึงระดับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิง
สมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงานของ
บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต
วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง พบว่า

1.1 ผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ส่วนใหญ่มีทักษะการเป็นผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ทางการบริหารและการพัฒนาตนเองโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ส่วนทักษะทาง
สังคมและการทำงานเป็นที่อยู่ในระดับดี ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้มีการ
จัดทำแผนและกลไกการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร มีการพัฒนาผู้บริหาร มีการกำหนดให้
ผู้บริหารระดับคณะ/หน่วยงานเทียบเท่าคณะเข้าประชุมคณะบดี คณะกรรมการบริหารงานบุคคล
ทุกเดือน และประชุมสภามหาวิทยาลัย มีการจัดสัมมนาผู้บริหารประจำปีเพื่อเพิ่มความรู้ทักษะ
ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยและมีการส่งผู้บริหารเข้าอบรมหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกจัด
สม่ำเสมอ และมีโครงการพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับการจัดทำรายงาน
ประจำปีการประเมินคุณภาพ (SAR) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2552 : 212)

1.2 ผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ส่วนใหญ่มีความสามารถ
เชิงสมรรถนะหลัก และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับดี ถึงดีมาก
 ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้กำหนดแบบข้อตกลง คือ แบบประเมินพฤติกรรม
การปฏิบัติราชการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดย
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้มีการปรับปรุงตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน (2553) จึงมีผลให้ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และ
ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร อยู่ในระดับดี ถึงดีมาก

* 1.3 การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยภาพรวม ทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และมีการกำหนดพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นความสามารถเชิงสมรรถนะ เฉพาะงานในแต่ละตำแหน่งที่แตกต่างกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งสอดคล้องกับประกาศมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (2554) และความต้องการหรือความจำเป็นเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล โดยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้มีการปรับปรุงตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) จึงมีผลให้กรปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ ดังกล่าว ในระดับดีมาก

วัตถุประสงค์ในการศึกษาข้อที่ 2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ เป็นพนักงานเงินรายได้ เพศหญิง มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีอายุกรปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 15 ปีขึ้นไป มีผู้บังคับบัญชาที่มีทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดีถึงดีมาก และบุคลากรมีพฤติกรรมกรปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก แต่ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านต่างๆ ของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณารายด้าน คือ

1. ด้านการมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอน และแนะนำงาน โดยให้มีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของบุคคล

2. ด้านภาวะผู้นำ ผู้บังคับบัญชาควรมีการพัฒนา เพื่อให้เกิดทักษะในการกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาเรื่องการทำงานเป็นทีมในระดับคณะ/หน่วยงาน ซึ่งส่งผลให้ลดความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นการกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นทุ่มเทในการทำงานด้วยความเต็มใจ

3. ผู้บังคับบัญชาควรมีการพัฒนา เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนแนะนำงาน และด้านภาวะผู้นำ โดยควรจะมีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของบุคคล และผู้บริหารควรปรับแผนด้านการพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการทุ่มเทสละเวลาในการทำงานด้วยความเต็มใจและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

จากผลการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารกับการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีผู้บังคับบัญชาที่มีทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดีถึงดีมาก และบุคลากรมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี แต่ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านต่างๆ ของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ จึงควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เช่น มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในระดับคณะ/หน่วยงาน เพื่อให้มีการถ่ายทอดนโยบายแนวปฏิบัติสู่ผู้ปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติพร เนาว์สุวรรณ และคณะ. (2553). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมเชิงจริยธรรม กับความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพงานอุบัติเหตุฉุกเฉินในโรงพยาบาล ชุมชน เขตภาคใต้.
- กิตติรัตน์ ปิ๋วฉัตร. (2552). การศึกษาความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการเป็นผู้อำนวยความสะดวก เรียนรู้ของครู-นักแสดงในกระบวนการละครเพื่อการศึกษา : กรณีศึกษาเครือข่ายละคร ธรณรังคังดเกล้า. รายงานวิจัย
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์: เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- ชัชจันท์ ธรรมจินดา. (2551). Key Management Ideas รวมสุดยอดแนวคิดการจัดการ สมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอส อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- _____. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอส อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- _____. (2547). มารูจัก Competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ: บริษัทเอส อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- _____. (2548). Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอส อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2552). การพัฒนา 10 ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทไอดีซี อินโฟ ดิสทริบิวเตอร์เนชั่นแนลทาวเวอร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทโรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). Competency ภาคปฏิบัติ : เขาทำกันอย่างไร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- _____. (2551). Training Roadmap ตาม Competency เขาทำกันอย่างไร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- นฤมล สุภาทอง. (2550). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2550). Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทกราฟิก ชิสเต็มส์ จำกัด.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2546). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- นภดล เหล่าโพธิ์. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู.
- _____. (2549). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- พิบูลย์ ทีปะपाल. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- ไพบุลย์ ไชยเสนา. (2550). สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกออาชีพ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เมตตา ชุมอินทร์. (2551). ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.
- ยงยุทธ์ เกษสาคร. (2545). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิลด์.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2552). เล่ม 126 ตอนพิเศษ 141 ง

- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2546). การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- วิกรณ์ รัชษ์ปวงชน. (2551). กระบวนยุทธ์นักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ยูแอนดีไอ.
- วิเชียร วิทยอดม. (2549). พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- _____. (2550). ภาวะผู้นำ Leadership. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต ฉบับที่ 43. กรุงเทพฯ: Redfern Creation Co.,Ltd.
- _____. (2546). ฉบับที่ 45. กรุงเทพฯ: Redfern Creation Co.,Ltd.
- _____. (2550). ฉบับที่ 71. กรุงเทพฯ: Redfern Creation Co.,Ltd.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, 2548.
- _____. (2553). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ.
- สมศักดิ์ สมบูรณ์. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการดำเนินงานพัฒนาสิ่งแวดล้อมชุมชนในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ 7.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ฉบับปรับปรุง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทวิวัฒน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- สุธี ปิงสุทวิวงศ์, วลีพร ธนาธิคม. (2550). The Journey to Excellence. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

สุพิชญา ชัยโชติรานันท์. (2550). ACCIDENTAL MANAGER ผู้จัดการป้ายแดง: ชิงแรงแข่ง
มีโอโปร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทเลค แอนด์ ฟาวด์เท่น พรีเมียม จำกัด.

อธิพงศ์ ฤทธิชัย. เขียนบทความ “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ”

http://www.jobpub.com/editor/list_article.asp?editorid=4045

อังคณา ธรรมสัจการ. (2549). การวิจัยทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. สงขลา: โรงพิมพ์นำผล.

อังสินี ฤทธิภักดี. (2551). การประเมินผลโครงการฝึกอบรมทวนปีโตรเลียมของบริษัทเซฟรอน
ประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด.

อาภรณ์ ภูววิทยาพันธ์. (2552). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:
บริษัทเอส อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

อุรารัตน์ แก้วดวงงาม. (2553). เขียนบทความ ความหมายของคำว่า “Competency-สมรรถนะ”

http://urarat.blogspot.com/2010/11/competency_07.html

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2551). รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพกองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

_____. (2552). คู่มือการจัดทำรายงานประจำปีการประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 4.

_____. (2554). ประกาศมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา.

http://www.personnel.psu.ac.th/com/com_167.pdf

Best, John W. 1977. Research in Education. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall.

Krejcie Robert V. and Daryle W. Morgan. 1970. “Determining Sample Size for Research
Activitiex,” Journal of Education and Psychological Measurement. 30 : 607-610

Norusis, J. Maijo. 1996. SPSS Base F.O. application Guide, SPSS Inc., Chicago USA.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชากับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 5 ตอน กรุณาตอบคำถามตามข้อแนะนำในแต่ละตอน โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่เห็นว่าตรงกับความจริงมากที่สุด หรือเติมค่าในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่าน และขอเรียนว่าแบบสอบถามชุดนี้จะไม่ผลกระทบบใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน ข้อมูลที่ท่านกรอกผู้วิจัย จะถือเป็นความลับ และมหาวิทยาลัยจะนำผลสรุปที่ได้ไปพัฒนาบุคลากร/พัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

แบบสอบถาม ตอนที่ 1 และตอนที่ 5 สำหรับตัวของท่านเอง และ

ตอนที่ 2, 3 และ 4 ให้ท่านประเมินผู้บังคับบัญชาของท่านเอง

- แบบสอบถามตอนที่ 2 คำว่า **ทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์** หมายถึง ผู้มีความรู้ความสามารถทางด้านความคิด เป็นผู้ที่จุดประกายความคิดให้กับผู้อื่นทั้งทางด้านการบริหาร ด้านสังคมและการทำงานเป็นทีม ตลอดจนเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาตนเองทางด้านความคิดเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ

- แบบสอบถามตอนที่ 3 คำว่า **ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก** หมายถึง คุณสมบัตินี้รวมของทุกคนในองค์กรที่จะต้อง มี ได้แก่ ด้านจริยธรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานและบริหารจัดการให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

- แบบสอบถามตอนที่ 4 คำว่า **ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร** หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการวางแผนบริหารจัดการ แก้ไขปัญหา การคิดเชิงวิเคราะห์ การติดตามงาน ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

- แบบสอบถามตอนที่ 5 คำว่า **การปฏิบัติงาน** หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้ปฏิบัติ ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ตามตำแหน่ง ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มความสามารถ โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การให้บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานเกิดผลสำเร็จตามหน้าที่ของแต่ละกลุ่ม แต่ละองค์กรได้กำหนดไว้

ระดับความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาและระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำหนดระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ตอนที่ 1* ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

กาเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อที่เห็นว่าตรงกับความจริงมากที่สุด หรือเติมค่าในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่าน

1. เพศ

- () 1. หญิง () 2. ชาย

2. อายุ

- () 1. ไม่เกิน 30 ปี () 2. 31-40 ปี
() 3. 41-50 ปี () 4. 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

- () 1. โสด () 2. สมรส
() 3. หม้าย () 4. อื่นๆ

4. การศึกษา

- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี () 3. สูงกว่าปริญญาตรี

5. รายได้เฉลี่ย

- () 1. ไม่เกิน 8,000 บาท () 2. 8,001-15,000 บาท
() 3. 15,001-25,000 บาท () 4. 25,001 บาทขึ้นไป

6. อายุการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

- () 1. ต่ำกว่า 5 ปี () 2. 5 – 9 ปี
() 3. 10 – 14 ปี () 4. 15 ปีขึ้นไป

7. ประเภทตำแหน่ง

- () 1. ลูกจ้างประจำ () 2. พนักงานเงินรายได้
() 3. พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ () 4. พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ
() 5. ข้าราชการ

8. ตำแหน่งของท่าน

- () 1. ผู้บังคับบัญชา ระดับ..... () 2. ผู้ปฏิบัติงาน ระดับ.....
() 3. อื่นๆ.....

9. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของท่าน

- () 1. หัวหน้างาน/ฝ่าย/หน่วย () 2. หัวหน้าภาควิชา () 3. ผู้อำนวยการ
() 4. เลขานุการคณะ () 5. อื่นๆ.....

10. คณะ/หน่วยงาน/วิทยาเขต ที่ท่านสังกัด.....

- () 1.ว.หาดใหญ่ () 2.ว.ปัตตานี () 3.ว.ภูเก็ต () 4.ว.สุราษฎร์ฯ () 5. เขตการศึกษาตริง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์

(ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมีทักษะผู้นำเชิงกลยุทธ์มากน้อยเพียงใด)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
ทักษะทางการบริหาร						
1. ผู้บังคับบัญชามีความคิดเชิงกลยุทธ์ในการชักนำองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการณ์ต่างๆ						
2. ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการตัดสินใจทางการบริหารได้เป็นอย่างดี						
3. ผู้บังคับบัญชาเป็นนักวางแผนและโครงการต่างๆ เพื่อรองรับกิจกรรม/ภารกิจที่จะเกิดขึ้น						
4. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี						
5. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เข้าใจการจัดองค์การ การจัดรูปงาน และเข้าใจการกำหนดภารกิจที่ควรมีขึ้นในองค์การ						
6. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีศิลปะในการจูงใจและลดกระแสความขัดแย้งหรือการต่อต้าน						
7. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี						
8. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รู้จักปรับปรุงคุณภาพของงานและบริการต่างๆ ให้ดีขึ้น						
ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม						
1. ผู้บังคับบัญชาสามารถจัดการกับความแตกต่างหลายหลายของบุคลากรได้ด้วยดี						
2. ผู้บังคับบัญชาติดต่อสื่อสารภายในองค์กรได้เป็นอย่างดีเข้าใจง่าย						
3. ผู้บังคับบัญชาใช้การประชุมช่วยในการสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น						
4. ผู้บังคับบัญชาทำงานโดยอาศัยพลังกลุ่มหรือความสามารถของกลุ่มช่วยทำงานร่วมกันและมีบรรทัดฐานของกลุ่ม						

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
5. ผู้บังคับบัญชาอาศัยความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลต่างๆ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ						
6. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญยุทธศาสตร์ต่อผู้บังคับบัญชา ในการทำงาน ประเมินผลความดีความชอบ						
7. ผู้บังคับบัญชาบำรุงขวัญและให้กำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค						
8. ผู้บังคับบัญชาสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา						
ทักษะการพัฒนาตนเอง						
1. ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ						
2. ผู้บังคับบัญชาใช้เทคนิคทางการบริหารในการกำกับดูแลการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชา						
3. ผู้บังคับบัญชาสามารถจัดกิจกรรมงานได้เหมาะสมกับบุคคล						
4. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บริหารที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ						
5. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างสมประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ ในการปรับปรุงการบริหารให้ราบรื่นอยู่เสมอ						
6. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กร						
7. ผู้บังคับบัญชามีจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อบุคคลต่างๆ รอบด้าน และรับผิดชอบต่อส่วนรวม						
8. ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์						
9. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำที่สามารถรับผิดชอบต่องานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						

- ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติงานของท่านในด้านต่าง ๆ

ด้านการบริหาร.....

ด้านสังคมและการทำงานเป็นทีม.....

ด้านการพัฒนาตนเอง.....

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของผู้บังคับบัญชา
(ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถเชิงสมรรถนะหลักมากน้อยเพียงใด)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
<u>ด้านจริยธรรม</u>						
1. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมเป็นอย่างดี						
2. ผู้บังคับบัญชาเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว						
3. ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมเหมาะสมเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กร						
4. ผู้บังคับบัญชาเสียสละและทุ่มเทเพื่อองค์กรและส่วนรวม						
<u>มุ่งเน้นผู้รับบริการ</u>						
5. ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์และสนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง						
6. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้ข้อมูล/ตอบข้อซักถามนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบได้ถูกต้องและทันเวลา						
7. ผู้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งกับผู้รับบริการได้						
<u>การทำงานเป็นทีม</u>						
8. ผู้บังคับบัญชารับรู้เป้าหมายและผลการดำเนินงานต่างๆ ของผู้ร่วมงาน						
9. ผู้บังคับบัญชาช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการทำงานของผู้ร่วมงานในทีมได้สำเร็จ						
10. ผู้บังคับบัญชาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นใหม่ๆ กับผู้ร่วมงานอื่นๆ						
11. ผู้บังคับบัญชาสามารถผลักดันและส่งเสริมให้ทีมนำความรู้และทักษะที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์						
12. ผู้บังคับบัญชาสามารถกระตุ้นให้ทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและผลสำเร็จของงาน						
13. ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการสร้างแนวทางและการทำงานเป็นทีม						

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
<u>ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง</u>						
14.ผู้บังคับบัญชาคิดหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรและหน่วยงาน อื่นที่เกี่ยวข้อง						
15.ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางเลือก ใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาระบบงานเพื่อแก้ไขปัญหาการ ทำงาน						
16.ผู้บังคับบัญชาสามารถกระตุ้นและจูงใจให้ผู้อื่นนำเสนอและ ประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน						
<u>แรงจูงใจสู่ความสำเร็จ</u>						
17.ผู้บังคับบัญชากระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง						
18.ผู้บังคับบัญชาทำงานประจำวันโดยสนใจรับรู้ความสำเร็จ ของงาน						
19.ผู้บังคับบัญชาวางแผนและเป้าหมายในการทำงานประจำวัน						
20.ผู้บังคับบัญชามุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ						
21.ผู้บังคับบัญชาตั้งใจทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพสูงกว่า มาตรฐาน						
22.ผู้บังคับบัญชาสามารถสอบถามและศึกษาเพื่อการเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ						
23.ผู้บังคับบัญชาคิดหาแนวทางหรือกิจกรรมเพื่อการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง						
24.ผู้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้คนอื่นเกิด แรงจูงใจในการทำงานได้ผลสำเร็จ						

- ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติงานของท่านในด้านต่าง ๆ

ด้านจริยธรรม.....

ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการ.....

ด้านการทำงานเป็นทีม.....

ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....

ด้านแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ.....

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารของผู้บังคับบัญชา
(ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหารมากน้อยเพียงใด)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
<u>ด้านการวางแผนและการจัดการ</u>						
1. ผู้บังคับบัญชามีการวางแผนการประเมินสถานการณ์และกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์						
2. ผู้บังคับบัญชามีระบบการประเมินสถานการณ์ในการทำงานให้เป็นไปตามแผน						
3. ผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้ประสบการณ์ เงื่อนไขข้อจำกัด กำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้						
<u>ด้านทักษะในการแก้ปัญหา</u>						
4. ผู้บังคับบัญชารู้และเข้าใจปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้สำเร็จด้วยตนเอง						
5. ผู้บังคับบัญชาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา						
6. ผู้บังคับบัญชาสามารถคาดการณ์และแยกแยะปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน่วยงาน ซึ่งอาจมีผลกระทบ ต่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร						
7. ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์และหาแนวทาง เลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา						
<u>ด้านการวิเคราะห์งานและความคิดเชิงวิเคราะห์</u>						
8. ผู้บังคับบัญชาวิเคราะห์ข้อมูลถูกต้องแม่นยำระบุปัญหาและผลกระทบจากการทำงานได้และเชื่อมโยงระหว่างระบบงาน กระบวนการ และขั้นตอนได้						

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
ด้านการวิเคราะห์งานและความคิดเชิงวิเคราะห์						
9. ผู้บังคับบัญชาจัดลำดับความสำคัญของงานและแยกแยะประเด็นหลักและรองได้อย่างชัดเจน						
10. ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ข้อมูลรอบด้านมาช่วยในการวิเคราะห์						
11. ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์และพยากรณ์แนวโน้มตามเหตุผลและตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดได้						
12. ผู้บังคับบัญชาสามารถระบุแนวทางเลือกและวิเคราะห์หาแนวทางเลือกที่เหมาะสมได้ถูกต้อง						
ด้านการมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนและแนะนำงาน						
13. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของผู้รับมอบ						
14. ผู้บังคับบัญชาสามารถสอนลูกน้องให้เรียนรู้และแก้ปัญหาด้วยตนเองได้						
15. ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินความเข้าใจและความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้						
16. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากงานที่ได้รับมอบหมาย						
17. ผู้บังคับบัญชามีเทคนิคและวิธีการสอนแนะนำที่เหมาะสมกับแต่ละคนได้ทั้งภายในและภายนอก						
18. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของเวลา ปริมาณทรัพยากรที่มีอยู่และความสามารถของบุคลากร						
19. ผู้บังคับบัญชามีการจัดทำแผนการติดตามงานไว้ล่วงหน้าเสมอ						

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
ด้านภาวะผู้นำ						
20.ผู้บังคับบัญชากล้าตัดสินใจโดยมีเหตุผลรองรับสนับสนุนการตัดสินใจ						
21.ผู้บังคับบัญชาโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานได้ด้วยความเต็มใจ						
22.ผู้บังคับบัญชาแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานได้						
23.ผู้บังคับบัญชากล้าตัดสินใจและยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการตัดสินใจ						
24.ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี						
25.ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้อื่นทุ่มเทในการทำงาน						
26.ผู้บังคับบัญชามีกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ						

- ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติงานของท่านในด้านต่าง ๆ

ด้านการวางแผนและการจัดการ.....

.....

ด้านทักษะการแก้ปัญหา.....

.....

ด้านการวิเคราะห์งานและความคิดเชิงวิเคราะห์.....

.....

ด้านการมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนและแนะนำงาน.....

.....

ด้านภาวะผู้นำ.....

.....

**ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรใน
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

(ท่านคิดว่าตัวของท่านมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จมากน้อยเพียงใด)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
<u>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</u>						
1. มีความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี						
2. มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้ผลงานตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่วางไว้						
3. สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น						
4. สามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผล งานที่โดดเด่น						
5. กล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน						
<u>การบริการที่ดี</u>						
1. สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ						
2. สามารถช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ						
3. สามารถให้บริการเกินความคาดหวังแม้ต้องใช้เวลาหรือ ความพยายามอย่างมาก						
4. มีความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการ						
5. ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ สามารถเป็นที่ปรึกษาและมีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ ผู้รับบริการไว้วางใจ						
<u>การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</u>						
1. แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพ ของตนหรือที่เกี่ยวข้อง						
2. มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพ ของตน						
3. สามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มา ปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ						
4. ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง						

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
5. สามารถสนับสนุนการทำงานให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา						
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม						
1. มีความสุจริตปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ						
2. มีสัจจะเชื่อถือได้ รักษาคำพูด แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ						
3. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ						
4. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก						
5. อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม รักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน						
การทำงานเป็นทีม						
1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน						
2. สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี						
3. ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น						
4. ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ						
5. สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จเสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว						

- ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....

.....

.....

ด้านบริการที่ดี.....

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม.....

ด้านการทำงานเป็นทีม.....

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

โปรดพับแบบสอบถาม และส่งกลับคืนตามที่อยู่ด้านล่างนี้

กรุณาส่ง

คุณจำเนียร ประทุมชาติภักดี
 กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล นางจำเนียร ประทุมชาติภักดี

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต	มหาวิทยาลัยหาดใหญ่	2552

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ตำแหน่ง	ผู้ปฏิบัติงานบริหาร
สถานที่ทำงาน	งานธุรการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล นางสาวพิกุล แก้วน้อย

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ศิลปศาสตรบัณฑิต	วิทยาลัยครูสงขลา	2533

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

สถานที่ทำงาน ศูนย์ส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม วิทยาเขตหาดใหญ่

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล นางกัญยปรีณ ทองสามสี

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2545

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาระดับชำนาญการ

สถานที่ทำงาน สำนักงานประกันคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตหาดใหญ่

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล นางธีรดา อัดตะ

วุฒิการศึกษา

วุฒิ

ชื่อสถาบัน

ปีที่สำเร็จการศึกษา

รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2541

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานบริหาร

สถานที่ทำงาน หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตหาดใหญ่

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล นางสาวเพลินใจ โภชนกิจ

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
การศึกษามหาบัณฑิต	มหาวิทยาลัยทักษิณ	2557

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ตำแหน่ง นักวิชาการอุดมศึกษา

สถานที่ทำงาน คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี