



คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปา ในภาวะวิกฤติ  
กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา

**Desirable Characteristics of Manager of Provincial Waterworks Authority in a Crisis:  
A Case Study of Provincial Waterworks Authority Regional 5 in Songkhla Province**

ธีรพงศ์ หนูเกื้อ

**Teerapong Nookua**

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration**

**Prince of Songkla University**

**2554**

ข้อสารนิพนธ์ คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ  
กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา  
ผู้เขียน ชีรพงศ์ หนูเกื้อ  
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

---

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ)

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์)

.....กรรมการ  
(อาจารย์พูนศักดิ์ เงินหมื่น)

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย กาญจนสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์



ยุทธวิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม และใช้อำนาจส่วนบุคคลมากกว่ากลุ่มอื่น ส่วนผู้ที่ทำงานที่การประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีความต้องการผู้จัดการการประปาที่สื่อสารด้วยความมั่นใจมากกว่ากลุ่มอื่น ส่วนด้านธรรมาภิบาลผู้ที่ทำงานการประปาส่วนภูมิภาคสาขาขนาดใหญ่ มีความต้องการผู้จัดการการประปาที่มีหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า มากกว่ากลุ่มอื่น ผู้ที่ทำงานการประปาส่วนภูมิภาคสาขาสะเดา มีความต้องการผู้จัดการการประปาที่มีหลักความรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มอื่น ผู้ที่ทำงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 มีความต้องการผู้จัดการการประปาที่มีหลักการมีส่วนร่วม มากกว่ากลุ่มอื่น ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีความต้องการผู้จัดการการประปาที่มีหลักธรรมาภิบาลทุกด้าน มากกว่ากลุ่มอื่น

<b>Minor Thesis Title</b>	Desirable Characteristics of Manager of Provincial Waterworks Authority in a Crisis: A Case Study of Provincial Waterworks Authority Regional 5 in Songkhla Province
<b>Author</b>	Mr. Teerapong Nookua
<b>Major Program</b>	Public Administration
<b>Academic Year</b>	2010

### **Abstract**

This study based on quantitative research method and aimed to study the desirable characteristics of manager of provincial waterworks authority in a crisis: a case study of provincial waterworks authority regional 5 in Songkhla province. This research had been focusing on Conger and Kanungo's Charismatic Leadership Theory and Good Governance including a comparison of two desirable characteristics of manager according to the needs of operating workers, non-regular employees, prime contractors and supervisors of provincial waterworks authority regional 5 in Songkhla province. The sample group was 212 persons. Data were collected through questionnaires and analyzed by the uses of frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and one-way ANOVA.

The findings indicate operating workers, non-regular employee, prime contractor and supervisor had been focusing on Charismatic Leadership more than Good Governance. When considered with each characteristic, the results of Charismatic Leadership revealed that the sample group has precedence on communication of self-confidence and high personal risk, respectively. Moreover, the sample group needs manager who has accountability and virtue of Good Governance, respectively.

In addition, the comparison of desirable characteristics of manager of provincial waterworks authority in a crisis categorized by personal characteristics revealed master level education of operating workers, non-regular employees, prime contractors and supervisors of provincial waterworks authority, Sadao branch need Charismatic Leadership of manager consists of extremity vision, high personal risk, use of unconventional strategies, accurate

assessment of the situation, follower disenchantment and use of personal power more than other groups. Moreover, the workers of provincial waterworks authority regional 5 and these have master level of education need communication of self-confidence manager more than other groups. However, the workers of provincial waterworks authority, Hatyai branch need Good Governance of manager consists of rule of law, virtue, transparency and value for money more than other groups but the workers of provincial waterworks authority, Sadao branch need accountability manager more than other groups. The workers of provincial waterworks authority regional 5 need participation characteristic of manager more than other groups and master level of education persons need every characteristics of Good Governance more than other groups.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญบง ชัยเจริญวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ และอาจารย์พูนศักดิ์ เงินหมื่น อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ชี้แนะและให้ความช่วยเหลือในการทำ สารนิพนธ์ฉบับนี้จนลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง ขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 โดยเฉพาะผู้อำนวยการกองบัญชี และการเงินที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการช่วยแจกแบบสอบถาม และคุณพงศ์ภพ ขนานแก้ว วิทยากรกองฝึกอบรม ผู้ให้คำแนะนำและประสานงานด้านข้อมูลทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อการวิจัย

ขอขอบคุณ ภรรยาและบุตร ที่ให้การสนับสนุนความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่สำคัญที่สุด ของผู้วิจัย ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ ร่วมชั้นเรียนที่ให้กำลังใจ

คุณูปการที่เกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่ บิดา มารดา คณาจารย์ทุกท่าน และ แผ่นดินเกิด สดุดีท่านนี้ ขอขอบคุณภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการและบัณฑิต มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์

ธีรพงศ์ หนูเกื้อ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
ABSTRACT.....	(5)
กิตติกรรมประกาศ.....	(7)
สารบัญ.....	(8)
รายการตาราง.....	(10)
รายการภาพประกอบ.....	(13)
<b>บทที่</b>	
1    บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์.....	4
สมมติฐาน.....	4
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2    เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	10
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ.....	24
แนวคิดการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล.....	29
แนวคิดภาวะวิกฤติ.....	40
การประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤติ.....	47
การดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5.....	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	60



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	61
วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	61
เครื่องมือในการวิจัย.....	62
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
4	67
ผลการวิจัย.....	67
ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล.....	68
ตอนที่ 2 ความสามารถพิเศษและการบริหารจัดการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ.....	71
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้นำ 2 แบบ.....	91
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ.....	130
5	133
สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	133
สรุปผลการวิจัย.....	133
อภิปรายผล.....	149
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	151
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	153
บรรณานุกรม.....	155
ภาคผนวก.....	158
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	159
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	169
ภาคผนวก ค ตารางสรุปผลการทดสอบ.....	173
ประวัติผู้เขียน.....	176

## รายการตาราง

	หน้า
ตาราง	
1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานการประปา	62
2 จำนวนและร้อยละ จากปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	69
3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความสามารถพิเศษและการบริหารจัดการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	72
4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถพิเศษ ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	73
5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถพิเศษ ด้านกล้าเสี่ยง ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	74
6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถพิเศษ ด้านใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	76
7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถพิเศษ ด้านประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	77
8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถพิเศษ ด้านเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	79
9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถพิเศษ ด้านสื่อสารด้วยความมั่นใจ ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	80
10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถพิเศษ ด้านใช้อำนาจส่วนบุคคล ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	82
11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	83
12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	84
13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	86

## รายการตาราง

	หน้า
ตาราง	
14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	87
15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	88
16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ	90
17 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	92
18 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านความกล้าเสี่ยง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	95
19 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	98
20 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	101
21 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	104
22 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	107
23 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	110
24 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักนิติธรรม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	113
25 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักคุณธรรม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	116

## รายการตาราง

		หน้า
ตาราง		
26	การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความ โปร่งใส จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	119
27	การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	122
28	การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	125
29	การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความคุ้มค่า จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	128

## รายการภาพประกอบ

		หน้า
ภาพประกอบ		
1	ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะตามแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัย.....	17
2	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัย.....	18
3	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย.....	19
4	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	60



จริยธรรมที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าและสาธารณชน กระบวนการดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาคได้รับการยอมรับว่ามีความเชื่อถือ นำพองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน เป็นที่ยอมรับในวงกว้างตลอดมา กระทรวงการคลังได้วางมาตรการติดตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจโดยบริษัทที่ปรึกษา (Thai Rating and Information Service: TRIS) ตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมา สถิติผลการประเมินการดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาคที่ผ่านมา คะแนนได้ไม่ต่ำกว่า 4 ถือว่าอยู่ในระดับดี เนื่องจากการประปาส่วนภูมิภาคมีจุดมุ่งหมายในการบริหารงานคือ เป็นองค์กรที่มีฐานะการเงินที่มั่นคง มีการบริหารงานที่มีคุณภาพและประสิทธิผล เพื่อให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจนตามกรอบเป้าหมายด้านการเงิน ความโปร่งใสในการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารจัดการของผู้นำองค์กร รวมถึงการประปาส่วนภูมิภาคนั้น ประกอบด้วยสองประเด็นที่สำคัญ ประการแรก คือ ปัจจัยจากสภาพภายในองค์กร ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบายของหน่วยงาน ด้านผลผลิตและบริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านวัสดุทรัพยากรและด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ส่วนปัจจัยจากสภาพภายนอก ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม สภาพสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ดังจะเห็นได้จากภัยพิบัติน้ำท่วมช่วงต้นเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2553 ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ส่งผลให้พื้นที่ภาคใต้ โดยเฉพาะอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และอำเภอรอบนอก ได้รับความเสียหายทั้งด้านชีวิต ทรัพย์สินและจิตใจอย่างประเมินค่ามิได้ นอกจากนี้ ยังทำให้การประปาส่วนภูมิภาคสาขาหาดใหญ่ สาขาสงขลาสาขาสะเดา สาขานาทวีและสาขาระโนด ถูกน้ำท่วมจนระบบผลิตน้ำประปาและเส้นท่อส่งน้ำประปาถูกกระแสน้ำพัดพาได้รับความเสียหายอย่างหนัก มีผลกระทบต่อผู้ใช้น้ำประปาในเขตชุมชนเมืองภายหลังจากภาวะน้ำท่วมลดระดับลงเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะการประปาส่วนภูมิภาคสาขาหาดใหญ่ ที่ไม่สามารถผลิตน้ำประปาให้บริการประชาชนได้เป็นเวลาหลายวันแม้ระดับน้ำจะลดลงแล้วก็ตาม ประชาชนต้องได้รับความเดือดร้อนจากการไม่มีน้ำประปาใช้ แม้จะมีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยการใช้อยนต์ขนส่งน้ำประปาจากการประปาสาขาสะเดาและแหล่งน้ำธรรมชาติจากที่อื่นมาช่วยเหลือประชาชนอย่างเร่งด่วนแล้วก็ตาม แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นยังเป็นภาพสะท้อนถึงภาวะผู้นำในภาวะวิกฤติของผู้จัดการประปาได้เป็นอย่างดี ซึ่งแท้จริงแล้ว ผู้จัดการการประปาต้องรับผิดชอบการบริหารจัดการกิจการประปาทั้งระบบ ต้องมีความรู้เรื่องระบบผลิตน้ำประปา ระบบเครื่องจักรกล สารเคมี ระบบเส้นท่อจ่ายน้ำ ส่งน้ำ การวางท่อติดตั้งให้ผู้น้ำ ระบบการเงินและบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง เรื่องการประชาสัมพันธ์

เรื่องการบริหารจัดการแหล่งน้ำ ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้บริการน้ำประปาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แต่จากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น กลับเป็นภาพสะท้อนถึงความล้มเหลวในการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาของผู้นำองค์กรในภาวะวิกฤติได้เป็นอย่างดี

ด้วยเหตุนี้ ทำให้ผู้วิจัยต้องมองย้อนกลับไปยังโครงสร้างการบริหารจัดการ อัตรากำลังและการเข้ารับตำแหน่งของผู้บริหารหน่วยงาน พบว่าภายหลังจากปี พ.ศ. 2540 กระทรวงการคลังมีนโยบายในการควบคุมอัตรากำลังของพนักงานรัฐวิสาหกิจ และข้าราชการทั่วประเทศทำให้อัตรากำลังของพนักงานขาดความต่อเนื่องในการเติบโตขึ้นดำรงตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งผู้จัดการประจำ แต่เดิมพิจารณาจากตำแหน่งหัวหน้างานที่อาวุโส มีภาวะผู้นำสูง มีทักษะในการบริหารงาน ปัจจุบันจะพิจารณาจากผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้จัดการประจำเป็นส่วนใหญ่ ผู้จัดการประจำเกษียณอายุงานทำให้หัวหน้างานที่ขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการประจำเติบโตไม่ทัน ไม่ได้ผ่านการอบรมเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารไว้ล่วงหน้า ซึ่งปัจจุบันพบว่าตำแหน่งผู้จัดการประจำในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ที่ขึ้นมาดำรงตำแหน่งไม่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้จัดการประจำหลายคน เมื่อขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารทำให้ขาดความมั่นใจ ขาดทักษะความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการองค์กร การทำงานส่วนใหญ่เน้นงานประจำมากกว่าการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร หรือการบริการประชาชนในเชิงรุก ขาดทักษะการสร้างเครือข่ายระหว่างหัวหน้าหน่วยงาน ทำให้ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำหน่วยหลักของการประปาส่วนภูมิภาคขาดประสบการณ์ ขาดความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งขาดการคัดสรรและการให้ความรู้ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งขององค์กรทุกองค์กร ความสำเร็จขององค์กรไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ รวมไปถึงประเทศชาติย่อมต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ดีและสามารถมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งยังเป็นการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญสำหรับผู้จัดการประจำที่ปฏิบัติงานในองค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะวิกฤติ ดังปรากฏให้เห็นตัวอย่างจากเหตุการณ์การเกิดวิกฤตภัย

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาคูณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการประจำ ในภาวะวิกฤติ กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานของการประปาส่วนภูมิภาคให้ตอบสนองความต้องการของพนักงาน หน่วยงานและประชาชนในภาวะวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



## 1.2 วัตถุประสงค์

การวิจัย เรื่อง คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปา ในภาวะวิกฤติ กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1.2.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปา ในภาวะวิกฤติ โดยใช้ทฤษฎีผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo's Charismatic Leadership Theory) และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา

1.2.2 ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้นำ 2 แบบของหัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษและผู้รับจ้างเหมาของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

## 1.3 สมมติฐาน

1.3.1 ตามคุณลักษณะผู้นำ หัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษและผู้รับจ้างเหมาของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลาต้องการผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ ที่มีลักษณะความสามารถพิเศษด้านกล้าเสี่ยง สำหรับคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล หัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษและผู้รับจ้างเหมาต้องการผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติแบบหลักความรับผิดชอบ

1.3.2 หัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษและผู้รับจ้างเหมาของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความต้องการคุณลักษณะผู้จัดการประปาที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

## 1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1.4.1 ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปา ในภาวะวิกฤติ กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5

1.4.2 ทำให้ทราบถึงความแตกต่างของความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านความสามารถพิเศษและหลักธรรมาภิบาลของผู้จัดการการประปา ในภาวะวิกฤติ ของหัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษและผู้รับจ้างเหมาในการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.4.3 สามารถนำผลการศึกษาไปเสนอให้ ผู้นำ หน่วยงาน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบถึงความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปา ในภาวะวิกฤติกรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา เพื่อให้เกิดการนำมาปรับใช้ได้อย่างเห็นผลเป็นรูปธรรมและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการในภาวะวิกฤติ โดยอาศัยหลักความสามารถพิเศษ

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2553 จนถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554

### 1.5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

งานวิจัยนี้ ศึกษาหน่วยงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 การประปาส่วนภูมิภาคสาขาสงขลา การประปาส่วนภูมิภาคสาขาหาดใหญ่ การประปาส่วนภูมิภาคสาขาสะเดา การประปาส่วนภูมิภาคสาขานาทวีและการประปาส่วนภูมิภาคสาขาระโนด จังหวัดสงขลา

### 1.5.3 ขอบเขตด้านวิชาการ

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปา ในภาวะวิกฤติกรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา เป็นการศึกษาภายในกรอบวิชาการของความสัมพันธระหว่างคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ กับความสามารถพิเศษอันพึงมี โดยใช้ทฤษฎีผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo's Charismatic Leadership Theory) ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีหลายรูปแบบ ประเมินสถานการณ์ตลอดเวลา เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม สื่อสารด้วยความมั่นใจและใช้อำนาจส่วนบุคคล นอกจากนี้ ยังมีการใช้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งจำแนกได้เป็นหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถชี้หรือ โน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นหรือผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยทักษะต่าง ๆ เช่น การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานเป็นทีมและการตัดสินใจ

1.6.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือชี้นำให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.6.3 ผู้นำที่พึงประสงค์ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะสอดคล้องตามความต้องการของ พนักงานของลูกจ้างในพื้นที่พิเศษ และของผู้รับจ้าง การประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา

1.6.4 ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ได้แก่

1.6.4.1 วิสัยทัศน์กว้างไกล หมายถึง ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคสาขาในพื้นที่จังหวัดสงขลา ที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่เพียงแต่จะทำการต่างๆ เพียงให้สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้น แต่ต้องมีความกล้าในการปรับเปลี่ยน มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อเป็นแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมให้ทุกคนได้รู้หรือปฏิบัติตามได้ โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุการณ์ในภาวะวิกฤติขึ้น

1.6.4.2 กล้าเสี่ยง หมายถึง ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคสาขาในพื้นที่จังหวัดสงขลา ที่มีความเสียสละเพื่อกลุ่ม เพื่อองค์กร กล้าเสี่ยง และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในความสำเร็จ มีความเชื่อใจในลูกน้อง สิ่งที่จะประทับใจลูกน้องต่อการเสี่ยงของหัวหน้า ก็คือ การเสี่ยงถึงขั้นยอมที่จะสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ผลประโยชน์และมวลชนในองค์กรไปเพื่อความถูกต้องชอบธรรม

1.6.4.3 ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ หมายถึง ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคสาขาในพื้นที่จังหวัดสงขลา สามารถใช้กลยุทธ์วิธีรูปแบบต่างๆ ได้โดยที่ไม่ยึดติดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ แม้ว่าบางยุทธวิธีจะสร้างแรงกดดันผู้ตามมากกว่าปกติก็ตาม

1.6.4.4 ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา หมายถึง ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคสาขาในพื้นที่จังหวัดสงขลา หากจะดำเนินการในเรื่องใดก็ตาม ต้องมีข้อมูลต่างๆ อย่างดี เพื่อจะได้รู้ถึงปัจจัยที่จะสนับสนุน หรือขัดขวางการเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะเรื่องเวลา ต้องเรียนรู้และมีทักษะในเรื่องความต้องการ ค่านิยมต่างๆ กับปัจจัยรอบด้าน จะทำให้การดำเนินการในภาวะวิกฤติได้ประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม

1.6.4.5 เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม หมายถึง ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคสาขาในพื้นที่จังหวัดสงขลา ต้องเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานใหม่และกระตุ้นผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ใหม่ ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคสาขาในพื้นที่จังหวัด

สงขลา สามารถใช้กลยุทธ์วิธีต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของตน ในการปฏิบัติงานที่ไม่ยึดติดหรือจำเจด้วยวิธีเดิมเมื่อผู้ตามได้เห็นผลที่เกิดจากการใช้วิธีการใหม่ที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่าวิธีเก่าได้ ต่อไปผู้จัดการก็สามารถจะทำให้ผู้ตามไม่ติดยึดหรือวนเวียนอยู่กับการทำงานแบบเดิม และเริ่มจะยอมรับการทำงานที่มีการแสวงหาวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างไป

1.6.4.6 สื่อสารด้วยความมั่นใจ หมายถึง ผู้จัดการการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคสาขาในพื้นที่จังหวัดสงขลา ที่สามารถสื่อสารเรื่องราวต่างๆ ด้วยความมั่นใจ จะเป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถพิเศษมากกว่าผู้ที่สับสนและไม่มีความชัดเจน หรือคลุมเครือ ความมั่นใจของผู้จัดการจะเป็นแบบอย่างของผู้ตาม ความรู้สึกของผู้ตามที่เชื่อว่าผู้จัดการ มีความรู้และวิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ย่อมตั้งใจทำงานหนักเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้จัดการเอง นั่นก็คือ เพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงานอันเนื่องมาจากการมีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ

1.6.4.7 ใช้อำนาจส่วนบุคคล หมายถึง ผู้จัดการการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคสาขาในพื้นที่จังหวัดสงขลา ที่มีความสามารถพิเศษใช้อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญและอำนาจแห่งความเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วง

1.6.5 การบริหารจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

1.6.6 หลักธรรมาภิบาล หมายถึง หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี มีความถูกต้องเป็นธรรม สุจริตโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การวิจัยครั้งนี้ยึดถือองค์ประกอบธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่ง ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1.6.6.1 หลักนิติธรรม หมายถึง ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นข้อตกลงของหน่วยงาน โดยที่ระเบียบและหลักเกณฑ์การบังคับใช้เหล่านั้นต้องเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับจากสมาชิก ระเบียบและหลักเกณฑ์เหล่านั้นต้องนำมาซึ่งความเสมอภาคของสมาชิกในหน่วยงานและผู้รับบริการ รวมทั้งมีสภาพเอื้อต่อการควบคุมและพัฒนาผู้รับบริการด้วยการกำหนดและการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงไว้อย่างเคร่งครัด

1.6.6.2 หลักคุณธรรม หมายถึง หลักปฏิบัติในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ยึดมั่นในความถูกต้อง ดึงมา บนพื้นฐานของศีลธรรม จริยธรรม ภายใต้ระเบียบข้อบังคับของผู้รับบริการและยังประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

1.6.6.3 หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของหน่วยงานและผู้บริการ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

1.6.6.4 หลักความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุความสำเร็จ สอดคล้องตามกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ของทางราชการที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกต่อหน้าที่ สังคม ประชาชน และประเทศ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการและส่วนรวมเป็นสำคัญ รวมทั้งยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานดังกล่าว ทั้งที่เป็นผลดีและผลเสียหยาบ ตลอดจนพร้อมแสดงข้อเท็จจริงในการประกอบภารกิจต่อสาธารณชน สามารถชี้แจงเหตุผลได้และพร้อมต่อการรับตรวจสอบจากสาธารณะ

1.6.6.5 หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานและผู้รับบริการ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้ผลกระทบจากการบริหารงานหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงานได้ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ รวมทั้งร่วมสนับสนุนติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองได้ร่วมตัดสินใจ

1.6.6.6 หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดด้วยความประหยัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทำให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

1.6.7 ภาวะวิกฤติ หมายถึง ประเด็นหรือเหตุการณ์อะไรก็ตามที่ทำให้องค์กรหรือบุคคลที่อยู่ในสภาวะปกติสุขเปลี่ยนไปสู่สถานะที่ย่ำแย่หรือมีผลกระทบที่รุนแรง เช่น การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ เป็นต้น

1.6.8 การประปาส่วนภูมิภาค หมายถึง หน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคในสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่ให้บริการน้ำประปาตามนโยบายของรัฐบาล และมีภาระหน้าที่โดยตรงในการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาทั่วประเทศ รวมทั้งดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจประปา เพื่อประโยชน์ในการบริการสาธารณูปโภค โดยคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและสุขภาพอนามัยของประชาชน เป็นสำคัญ

1.6.9 ผู้บริหารการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 หมายถึง บุคลากรของการประปาส่วนภูมิภาคที่ดำรงตำแหน่งรักษาการหัวหน้างานขึ้นไปในชั้น 7 – 11 และปฏิบัติงานทางการบริหารสายงานในหน่วยงาน การประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 โดยสามารถแบ่งสายงานทางการบริหารออกเป็น 2 สายงานหลัก

1.6.9.1 สายงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้อำนวยการกองวิชาการ ผู้อำนวยการกองบัญชีและการเงิน ผู้อำนวยการกองระบบผลิตและควบคุมคุณภาพน้ำ ผู้อำนวยการกองระบบจำหน่าย ผู้อำนวยการกองบริหารทั่วไป และหัวหน้างานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5

1.6.9.2 สายงานการประปาส่วนภูมิภาคสาขาที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ประกอบด้วย ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคสาขา หัวหน้างานผลิต หัวหน้างานอำนวยการ หัวหน้างานบริการและควบคุมน้ำสูญเสีย และหัวหน้างานจัดเก็บรายได้

1.6.10 ผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการประปาในช่วงภavnน้ำท่วมเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2553

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาคณะลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

- 1 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ
- 3 แนวคิดการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- 4 แนวคิดภาวะวิกฤติ
- 5 การประเมินผลกระทบ (Impact Assessment) ที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤติ
- 6 การดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5
- 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 8 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเรื่อง คณะลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปา ในภาวะวิกฤติ กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้จำแนกรายละเอียดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และประสิทธิผลภาวะผู้นำ
  - ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. บทสรุป

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และประสิทธิผลภาวะผู้นำ

### 1.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

สมคิด บางโม (S40) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทั้งในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (S41) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (S46) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มสำเร็จ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (S48 : 4) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นและมีมากกว่าคนอื่น ๆ และใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มองค์กร จะเป็นผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกเป็นหัวหน้าเป็นผู้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูงมาก (มองในเชิงตำแหน่งงาน )

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยจะเป็นศูนย์รวมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาประสานงาน และดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งมักจะเกิดจากความยินยอมของสมาชิกมากกว่า การแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยจะต้องแสดงภาวะผู้นำ ซึ่งจะหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่น หรือผู้ตาม เพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปส่วนประกอบของผู้นำได้ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ ดังนั้น ถ้าปราศจากผู้ตามแล้วคุณสมบัติของผู้นำในบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็จะไม่มีความหมาย 2) ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจัดสรร และใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการหรือคาดหวัง และ 3) ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเฉพาะ และเนื่องจากอิทธิพลที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้งานดังกล่าวสามารถดำเนินการถึงเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ



### 1. □ ความหมายของผู้บริหาร

วิโรจน์ สารรัตนะ (๒544) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารว่าหมายถึงบุคคลที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ขาววิราช (๒547) ที่ได้ให้ความหมายว่าผู้บริหาร หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่างๆ เพื่อควบคุม ดูแล รับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กร มีหน้าที่ในการควบคุม ดูแล รับผิดชอบตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 1.3 ความหมายของภาวะผู้นำ

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (๒540) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชี้แนะคนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้นองค์ประกอบภาวะผู้นำจึงได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการและวิธีการ สิ่งที่จะทำและสถานการณ์

นอกจากนี้ อานันท์ ปันยารชุน (๒540) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์ การแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้นคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ได้แก่ ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นเครื่องควบคุมผู้นำ ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้แต่ต้องพูดในสิ่งที่จริง ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิดและ การบริหารมีวิสัยทัศน์ จะต้องคิดแบบที่ละก้าวแต่ต้องคิดครบทั้งกระบวนการและรู้จักคาดคะเน การจัดหาความรู้และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (๒540) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำมีทั้งสิ่งที่ติดตามตัวมาหรือที่เรียกว่า “แวว” สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ค่อยๆ ปั้นปรุงแต่งขึ้นมา และสิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการ เป็นส่วนประกอบคือ สภาพจิตใจมั่นคง มีความเมตตากรุณา มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์หาทางแก้ปัญหา มีความสามารถทางการพูดและการแสดงออกเอาจริงเอาจังและมีผลงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ (๕47) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้เกิดการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การและเกิดการเปลี่ยนแปลง

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดและเป็นการผูกมัดหรือหลอกรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล เป็นความสามารถในการนำของผู้นำของกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

#### 1.4 วิธีการได้มาของผู้นำ

วิธีการได้มาซึ่งผู้นำมีหลายวิธี ซึ่งเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (๕4๕) ได้กล่าวถึงวิธีการได้มาซึ่งผู้นำโดยอาจมาจากผู้นำโดยกำเนิด ซึ่งเป็นผู้นำโดยสืบสายโลหิต หรือการเป็นเจ้าของครอบครอง ผู้นำโดยการแต่งตั้งโดยผู้มีอำนาจแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งตามความเหมาะสม และผู้นำโดยการเลือกตั้งซึ่งมักพบทางการเมือง

ส่วนเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (๕49) ได้กล่าวถึงการได้มาซึ่งผู้นำมี 4 วิธี คือ ผู้นำโดยธรรมชาติหรือลักษณะอันมากจากกำเนิดของตน ผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ ผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าให้เป็นผู้นำ และผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ นอกจากนี้ ยูล์ค (Yulk:1998 อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, ๕49) ได้กล่าวถึงการได้มาของผู้นำว่ามาจากการคัดเลือกและการสอบคัดเลือก ซึ่งการคัดเลือกจะต้องพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานด้านผู้นำ ความมีทักษะ ตลอดจนความรู้ความสามารถในทางวิชาการ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาอาจให้หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาทำการประเมินได้ นอกจากนี้ อาจใช้วิธีการสอบคัดเลือกเพื่อประกอบการพิจารณา ก็ได้

โดยสรุป การได้มาซึ่งผู้นำอาจจำแนกออกเป็น 5 วิธี คือ ผู้นำที่พัฒนาตนเอง ผู้นำโดยการเลือกตั้ง ผู้นำโดยการแต่งตั้ง ผู้นำโดยการคัดเลือก และผู้นำโดยการสอบคัดเลือก

#### 1.5 ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ

คำว่า ประสิทธิภาพ มาจากภาษาอังกฤษว่า “Effectiveness” ซึ่งจะมองในเรื่องที่ได้กระทำแล้ว เป็นการพิจารณาผลลัพธ์ ผลของงานที่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ คือ ผลงานที่ออกมาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (สุริย์ สุเมธินฤมิตร: ๕48) สำหรับประสิทธิภาพภาวะผู้นำได้มีผู้ให้

ความหมาย ดังนี้ ลิเคิร์ต (Likert: 1984 อ้างถึงใน สุริย์ สุเมธินฤมิตร ๒548) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่ต้องการทั้งผลงานและความสุข ความสามัคคีของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ

โดยสรุปประสิทธิภาพภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นที่พึงพอใจใฝ่ใฝ่ สรรพคุณแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกของกลุ่ม โดยสามารถพิจารณาได้จากการบรรลุเป้าหมายในความสำเร็จของงาน การผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีคุณภาพ มีชื่อเสียง และผลงานออกมาเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยอธิบายแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำจำแนกออกเป็น 4 แนวคิด คือ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

### ๑ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นช่วงทศวรรษ 1930 – 1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับที่ไม่มีประสิทธิภาพในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางการศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา จากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวมได้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904 – 1940 ได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทัศนะทางสังคมและความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

#### ๑.1 คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ลิปปนนท์ เกตุทัต (๒544) ได้กล่าวว่าผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ที่มีความสำเร็จพอสมควร ก่อให้เกิดความมั่นใจ ๒) ในระดับพื้นฐานต้องเป็นคนเก่ง ดี กล้า อดทน ทำงานเป็นกลุ่มได้ บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจเป็น และมีสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม

และ 3) ในระดับสูงลักษณะของผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีทิศทาง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลัง ก่อให้เกิดศรัทธาดึงดูดใจให้มีผู้ร่วมทำงานด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (544) ได้กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ 1) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทันทต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาภาษาที่ถูก ความเป็นผู้ริเริ่ม เป็นตัวของตัวเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจที่ดี □ ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ โดยเฉพาะความสำเร็จทางวิชาการ ชอบแสวงหาความรู้และมีความสำเร็จทางการเล่นกีฬา 3) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ จะต้องเป็นคนที่คุณอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน 4) ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วมในด้านกิจกรรม ด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน 5) ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นผู้ที่รู้จักกันทั่วไป และ 6) รู้สภาพการณ์ รู้สภาวะทางจิตใจของคนระดับต่างๆ ฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ

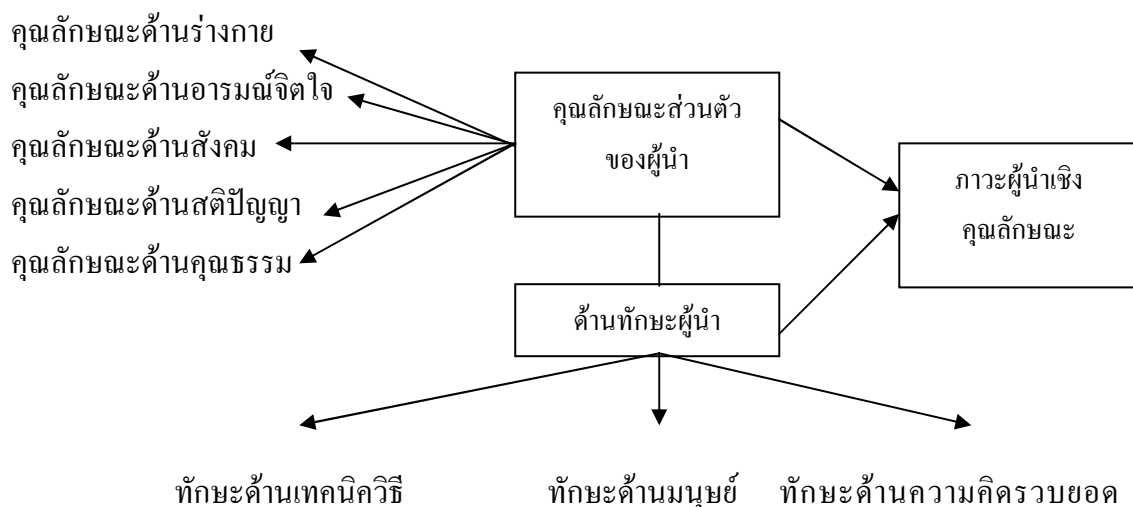
จากคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของนักวิชาการและผู้รู้ในแขนงต่างๆ ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยคุณลักษณะดังกล่าวนี้มักจะปรากฏในตัวของผู้นำทุกคนซึ่งสามารถจำแนกได้ 5 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านร่างกายประกอบด้วย มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดีและแสดงออกที่เหมาะสม □ คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก การมีความเด็ดขาด 3) คุณลักษณะด้านสังคมประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื่อถือและให้การยอมรับผู้อื่น มีฐานะ มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง และมีอำนาจบารมีทางสังคม 4) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย และ 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อดทน อดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว และความเสียสละ

### ๑.๑ ทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาของนักทฤษฎีและนักวิชาการต่างๆ ที่สนใจการศึกษาทักษะผู้นำได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

นักการศึกษาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน ได้แก่ มณฑป ไชยชิต (๒547) ได้วิจัยพบว่าคุณลักษณะของคณบดี ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของคณะวิชา ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิเชียรชีวพิมาย (๒549) ที่ได้พัฒนาแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานพบว่าคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้บริหารประกอบด้วยอารมณ์ที่หนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย เมตตา กรุณาต่อเพื่อนร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคน ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล นอกจากนี้ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (๒550) ได้ทำการศึกษาพบว่าคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานพิเศษด้านสมรรถภาพทางกายที่เหมาะสมกับวัย บุคลิกภาพความรู้และวิสัยทัศน์ด้านการบริหารการศึกษา ทักษะการบริหารและคุณธรรมส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรหน่วยงานพิเศษ

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่าแนวคิดนี้กล่าวเน้นถึงคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิด และการเรียนรู้ภายหลังการศึกษา การสะสมประสบการณ์ การฝึกฝน จนทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่างๆ จนทำให้บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมั่น สรัทธา และมีความยินดีร่วมมือปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ จากแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจำแนกออกเป็น ๒ ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม 2) ด้านทักษะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และผลงานวิจัย

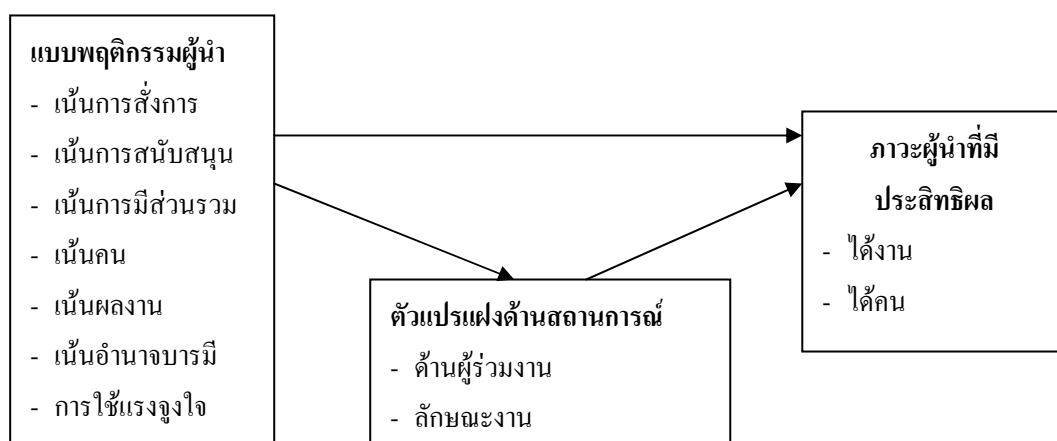
ในปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก

เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

นักการศึกษาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานได้แก่ ซวลิต หมิ่นนุช (S40) ได้วิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญเรือน หมิ่นทรัพย์ (S41) ที่ได้วิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์สามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารงานได้ ส่วนกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (S48) ได้วิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถทำนายประสิทธิผลของหน่วยงานได้ นอกจากนี้ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (S48) ได้วิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายประสิทธิผลองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุภาพร รอดดอนอม (S4) และพิมพ์อร สดเอี่ยม (S47) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถทำนายประสิทธิผลของ

องค์การได้ ส่วนเพียร์สัน (Person 1993) สุภาพร รอดถนนอม (54) สมจิตร อุดม (547) ได้วิจัยพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ

สรุปจากแนวคิด ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่กล่าวมาจะมองภาวะผู้นำเป็นตัวแปรผลลัพธ์ และมีตัวแปรเหตุ คือ แบบพฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออกมา โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมรอบๆ เช่น วุฒิภาวะของผู้ร่วมงาน และลักษณะของงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย

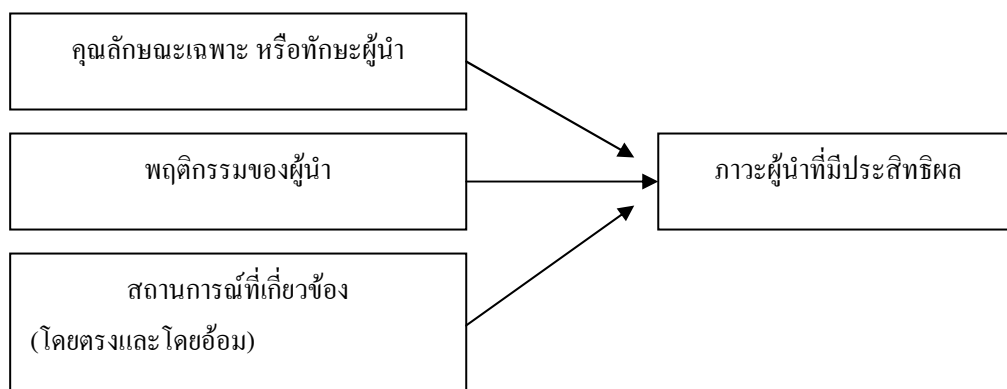
### 3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำสมัยต่อ ๆ มาที่ให้ความสนใจในปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ อย่างไม่อย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (53) ได้วิจัยพบว่าการจัดโครงสร้างของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเปรมสุริย์ เชื้อมทอง (536) สมชาย พูลศรี (536) มณฑป ไชยชิต (537) ที่พบว่าการจัดโครงสร้างของงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน ส่วนประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (540) ได้วิจัยพบว่าโครงสร้างในองค์การ

ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร นอกจากนี้ ภารดี อนันต์นารี (S45) ได้วิจัยพบว่าสถานการณ์ในหน่วยงานส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน

สรุป ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล มีความเป็นธรรม โดยยึดธรรมประจำใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบ เข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์กรที่ต้องพัฒนา ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ต่างๆ กันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานหรือกิจกรรม ปัญหา สถานการณ์ และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มาเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์สามารถสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย

#### 4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และผลงานวิจัย

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล

4.1 ผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี (Charismatic Leadership) เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้จะมีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำตามแบบของ



ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี จะใช้ภาวะผู้นำของคนเป็น 4 ชั้น คือ 1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม 2) ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ 3) ผู้นำจะสร้าง ความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา และ 4) ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีมีลักษณะ 5 ประการ (นิตย สัมมาพันธ์, 546) ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) สามารถอธิบาย หรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน 3) กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น 4) ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) กล้าแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างผู้อื่น แนวคิดของความเป็นผู้นำที่มีบาร์มีมีลักษณะคล้ายกับความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ แต่จากการศึกษาพบว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ และฝึกฝนให้ผู้นำมีบาร์มีได้ ความเป็นผู้นำที่มีบาร์มีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง และจำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทุ่มเทปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่มีบาร์มีจะมีบทบาทสูง และช่วยแก้ไขปัญหาในสถานการณ์บางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ที่ดึงเครียด หรือมี ความไม่แน่นอนสูง เช่น สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเมือง ศาสนา หรือสถานการณ์สงคราม

4. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transactional and Transformation Leadership) ภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นคิดค้นต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นนอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับการยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับ ผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพ ผู้ตามให้เป็นผู้ตาม และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม กระบวนการการแลกเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำที่ดีที่สุด

4.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leaderships) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้น การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตาม

มักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๒ ประการ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ และ ๒) การบริหารงานแบบวางเฉย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้เงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือ การให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้งและการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจริงจัง โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมัก จูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

๒) การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และ ๒) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

4.๓ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leadership) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกันหรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นผู้นำที่องค์การนำไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกองค์การตระหนักว่าเป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพประกอบด้วย

ลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ความสนใจ □ การคล้อยใจ 3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา

จากการศึกษาแนวคิดของเบนนิส; และ นานัส (Bennis; & Nanus 1985 อ้างถึงใน ภากรดี อนันต์นาวิ, 545) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ □ การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึง ความเป็นเอกบุคลิก 4) การกระตุ้นปัญญา และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ความต้องการให้องค์กรเป็นอย่างใดในอนาคต อธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเป็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่ก่อให้เกิดพลังในองค์กร พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่นำเชื่อถือทำให้การหน้าที่ขององค์กรราบรื่น เป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน

□ การสร้างบารมี (Charismatic) หมายถึงการที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่า ความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์กรได้ บารมีของผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษคือความสามารถในการมองเห็นไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้องสามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก (Individualized Consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์กรได้ดีขึ้น

#### 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้น

ความคิดสร้างสรรค์และวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา

#### 5) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) คือ ความสามารถในการโน้มน้าว

จิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์กร โดยการใช้วิธีการพูดโน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะทำโดย 1) สร้างความมั่นใจ 2) สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ได้บังคับบัญชา

แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ก็มีความเกี่ยวข้องกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสามารถจะมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ เป็นการขยายคุณลักษณะพิเศษกว่าในการบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตามกลุ่มและองค์กร อีกทั้งจากการวิเคราะห์โดยทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์/พัฒนาจะแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นพัฒนาการของมนุษย์ในระดับที่สูงกว่า มีคุณค่ากว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตลอดจน Bass ยังได้ให้แง่คิดว่าผู้นำคนเดียวกันสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาที่แตกต่างกัน

มีผลงานวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เช่น กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (536) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายประสิทธิภาพของหน่วยงานเอกชนได้ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (538) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิภาพขององค์กรศึกษาธิการจังหวัดได้ อัญชลี มากบุญส่ง (540) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของกลุ่มงานพยาบาล และสุภาพร รอดดอนอม (541) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร

### 3. บทสรุปจากทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปหลายแนวคิด แต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่น จุดด้อย แตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์แต่อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิด ทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำทั้งสิ้น แนวคิดหลักของแต่ละทฤษฎีเป็น ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งเน้นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย สติปัญญา ทักษะผู้นำ แนวคิดนี้จะตอบคำถามว่าผู้นำคือใคร

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาจากแบบของภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เน้นการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง อย่างไรก็ตามแนวคิดทฤษฎีนี้จะพยายามใช้วิธีการยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีการผสมผสานแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นมา

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นความพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) คำว่า “Charisma” หรือ “ความสามารถพิเศษ” มาจากภาษากรีก หมายถึง บุคคลที่มีพรสวรรค์ที่สามารถทำงานได้สำเร็จอย่างน่าอัศจรรย์ ทั้งยังสามารถทำนายเหตุการณ์และคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ นักสังคมวิทยาอย่าง แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้อธิบายถึงผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ว่าเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมาหากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวเอง ซึ่งก่อให้เกิดอำนาจบาร์มีผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นพบในการศึกษาผู้นำหลายประเภท ได้มีนักสังคมวิทยาและรัฐประศาสนศาสตร์ พยายามอธิบายคำว่า Charisma โดยศึกษาเงื่อนไขที่ทำให้เกิดลักษณะหรือคุณสมบัติพิเศษ เช่นนั้นในตัวผู้นำจนทำให้มีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษในที่สุด สิ่งที่ได้แย้งกันมากก็คือความสามารถพิเศษของผู้นำเกิดขึ้นได้อย่างไรกัน จากคุณลักษณะของผู้นำเอง เงื่อนไขของ

สถานการณ์หรือเพราะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามจากข้อโต้แย้งนี้ทำให้มีการศึกษาแตกต่างกันออกไปหลายแนวทางเพื่อหาคำตอบให้ได้ การศึกษาคุณลักษณะสถานการณ์กระบวนการใช้อิทธิพลซึ่งกันและกันในการศึกษาวรรณคดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตาม ทุกวันนี้ คำว่า Charisma หรือความสามารถพิเศษยังคงถูกใช้หลายความหมายและการใช้แตกต่างกันแต่อย่างไรก็ตาม ยังมีความหมายที่แสดงให้เห็นว่าเกิดจากมีความสัมพันธ์ระหว่างการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม (สมาใจ ไชยพุทธ, ๒546)

### ชนิดของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

ความสามารถพิเศษ (Charisma) เป็นคำที่แสดงให้เห็นคุณลักษณะของบุคคลได้อย่างชัดเจนซึ่งมีความหมายและมิติที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ชนิด โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านสังคมเป็นผู้นำซึ่งผูกพันกับการใช้อำนาจ เพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกับผู้อื่น ผู้นำชนิดนี้จะมีความสามารถพิเศษด้านสังคม กล่าวคือ เป็นความสามารถในการดำเนินงานด้วยการใช้สติปัญญาให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้เป็นไปตามความต้องการของสมาชิกกลุ่มผู้ตามของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านสังคมจะได้รับเสรีภาพ ได้รับมอบอำนาจ และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

□ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษซึ่งมุ่งที่ตนเอง (Personalize charismatic) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจหรือการควบคุมเพียงเล็กน้อย ผู้นำประเภทนี้จะวางเป้าหมายของแต่ละบุคคล มีการสนับสนุนสมาชิกของกลุ่มเพียงเพื่อเป็นการให้ความสะดวกต่อการบรรลุเป้าหมายของตนเอง ผู้ตามของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษซึ่งมุ่งที่ตนเองนี้ มักจะเป็นบุคคลที่ดื้อเชื่อฟังยอมทำตามและต้องพึ่งพาอาศัยผู้นำ

3. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านการควบคุมสำนักงาน เป็นผู้นำที่จะให้ความสำคัญกับทรัพย์สินต่างๆ ของสำนักงานที่ตนเป็นเจ้าของมากกว่าบุคคลที่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารสำนักงานทั้งหลายของบริษัท เพราะผู้นำจะให้ความสำคัญกับสำนักงานของเขาเป็นอย่างดี และเขาจะรู้สึกว่าคุณเสียอย่างมากทันทีที่เขาต้องออกจากตำแหน่ง นั่นคือ ต้องละทิ้งสำนักงานของเขาไป

4. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้นำที่ได้รับความนิยมนับถืออย่างสูงมากโดยทำให้ผู้อื่นเพิ่มความเชื่อถือไว้วางใจ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านบุคคลนั้นจะพยายามมีอิทธิพลเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในความสามารถของเขา ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งที่สูงหรือต่ำเพราะว่าเป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรม

5. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านพรสวรรค์ เป็นผู้นำที่ถือว่ามีความพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ ซึ่งผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านพรสวรรค์เป็นผู้นำที่มีพลังที่จะนำพาคนให้ผ่านวิกฤติได้

### ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

อาจกล่าวได้ว่า ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเป็นความสามารถในการคล้อยตามผู้อื่น บุคคลเหล่านี้จะมีลักษณะเด่นอื่นๆ ซึ่งอาจไม่ใช่การปฏิรูปถึงแม้ผู้นำเหล่านี้จะสามารถคล้อยตามใจบุคคลอื่นๆ ได้ แต่พวกเขาอาจไม่นำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่นเดียวกับผู้นำเชิงปฏิรูปโดยลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้นำประเภทนี้จะเสนอภาพที่โดดเด่นที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกและเสนอวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากกว่าการพยากรณ์หรือการคาดคะเน มีการบรรยายถึงรูปแบบของความคิดในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานในองค์กรทั้งหมด

เป็นผู้มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสารเพื่อจูงใจบุคคลต่างๆ ได้ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะสามารถใช้ภาษาที่สละสลวยไพเราะ มีการใช้คำอุปมาอุปนัยและเปรียบเทียบกับสิ่งที่คล้ายคลึงกัน

3. เป็นผู้นำที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นว่าความมั่นคงของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษก็คือจะต้องกล้าเสี่ยงกับอาชีพเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่สำคัญ

4. เป็นผู้นำที่มีความสามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ เทคนิคประการหนึ่งสำหรับการช่วยสมาชิกกลุ่มให้รู้สึกว่าคุณเป็นผู้มีความสามารถพิเศษก็คือ การทำให้พวกเขาสามารถบรรลุความสำเร็จด้วยการทำโครงการที่ง่ายๆ ก่อน แล้วผู้นำก็จะใช้วิธีกล่าวชมเชยแล้วมอบหมายงานที่ยากขึ้นไปอีกเป็นลำดับ

5. เป็นผู้นำที่มีพลังและมุ่งมั่นที่การปฏิบัติให้บรรลุผล ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะมีพลังและแสดงบทบาทเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา

6. เป็นผู้นำที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น ลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษก็คือความสามารถที่จะแสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผย เช่น เป็นผู้นำที่เข้าใจง่าย ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ไร่แรง มีลักษณะที่เอื้ออารีและมีการติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม

7. เป็นผู้ที่ชอบที่จะเสี่ยง เป็นลักษณะของผู้นำที่พอใจที่จะเสี่ยงโอกาสที่ยิ่งใหญ่ของคนที่มีความสามารถพิเศษ คือ การทำกิจกรรมอื่นๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เพิ่มความสามารถพิเศษเพราะว่าจะช่วยให้เกิดความกล้า
8. เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะสร้างกลยุทธ์ที่โดดเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ
9. เป็นผู้ที่มีความบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง บุคคลเหล่านี้มักจะชอบให้ผู้อื่นรู้ว่าเขามีความสำคัญอย่างไร มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกล้าแสดงออก
10. เป็นผู้ที่พยายามที่จะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด เขาจะพยายามทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด มีความสบายใจและเกิดความพึงพอใจจากการบริหารงานของเขาให้มากที่สุด

**ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo's Charismatic Leadership Theory)** โดยได้เสนอทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษบนพื้นฐานจากคุณสมบัติของผู้นำที่สังเกตเห็นได้ การศึกษาของเขาเป็นการสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษ เขาได้สรุปข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leaders) ที่สำคัญดังต่อไปนี้

□□□ วิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremity vision) คือ ผู้นำที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่แค่เพียงจะทำการต่างๆ ให้แค่สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้น การมีวิสัยทัศน์ย่อมต้องมีความกล้าในการปรับเปลี่ยน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับผู้ตามจะรับได้หรือตามได้ทันแค่ไหนด้วย ผู้นำที่ขาดอำนาจบารมีทั่วไปมักจะทำแค่ให้ได้อยู่ในตำแหน่งเท่านั้น จะคิดปรับเปลี่ยนก็เพียงเล็กน้อยเพื่อไม่ให้ถูกดำเนินคดี ไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นแผนงานอย่างเป็นทางการ ใ้ทุกคนได้รู้หรือปฏิบัติตามได้ อย่งไรก็ตาม ถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ไกลเกินไปจนลูกน้องปรับเปลี่ยนและรับไม่ได้ก็จะคิดว่าผู้นำเพี้ยนไป หรือเพราะไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันไปเลย

□□□ กล้าเสี่ยง (High personal risk) โดยทั่วไปผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นจะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อกลุ่ม เพื่อองค์กร กล้าเสี่ยงและให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกันไม่ใช่ของผู้นำเอง ความเชื่อใจในลูกน้องจะมีให้เห็นในผู้นำแบบนี้ และลูกน้องก็จะเชื่อใจผู้นำที่สนใจในความดีของลูกน้องไม่ใช่เพื่อสิ่งๆ ที่ตนเองต้องการอย่างเดียว สิ่งที่จะประทับใจลูกน้องต่อการเสี่ยงของผู้นำก็คือการเสี่ยงถึงขั้นยอมที่จะสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์และมวลชนในองค์กรไปเพื่อความถูกต้องชอบธรรม



□□3 ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ (Use of unconventional strategies) คือ ผู้นำที่จะใช้กลยุทธ์วิธีรูปแบบต่างๆ ไม่ติดยึดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จแม้ว่าบางยุทธวิธีจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ตามมากกว่าปกติก็ตาม การปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพื่อความสำเร็จนี้จะเป็ยคุณสมบัติของผู้นำชนิดนี้ซึ่งผู้ตามจะสังเกตเห็นได้ชัดเจน ซึ่งค่อนข้างจะชื่นชอบ เพราะแสดงได้ว่ามีความสนใจติดตามการปฏิบัติงาน รู้ถึงอุปสรรคและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ทนการ และการแสดงถึงความตั้งใจ ทุมเทในการทำงานของผู้นำ

□□4 ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation) โดยทั่วๆ ไป ผู้นำที่จะเสี่ยงในเรื่องใดก็ตามย่อมต้องมีข้อมูลต่างๆ อย่างดีเพื่อจะได้รู้ถึงปัจจัยที่จะสนับสนุนหรือขัดขวางการเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะเรื่องเวลา ผู้นำต้องเรียนรู้และมีทักษะในเรื่องความต้องการค่านิยมต่างๆ กับปัจจัยรอบด้านนี้จะทำให้การเสี่ยงนั้นประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม ดังนั้นผู้นำจะต้องประเมินสถานการณ์ให้มึข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยตลอดเวลา

□□5 เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม (Follower disenchantment) โดยทั่วไปหลายคนคิดว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นที่ต้องการ หรือเหมาะที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาที่วิกฤติ แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าเหตุการณ์วิกฤติไม่ใช่เงื่อนไขของความต้อการผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เพราะถึงแม้ไม่มีเหตุการณ์วิกฤติก็เกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำต้องการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานหรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานใหม่และกระตุ้นผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้นำใช้กลยุทธ์ต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของผู้นำในการปฏิบัติงานที่ไม่ยึดติดหรือจำเจด้วยวิธีเดิม เมื่อผู้ตามได้เห็นผลที่เกิดจากการใช้วิธีการใหม่ที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกว่าวิธีเก่าได้ ต่อไปผู้นำก็สามารถจะทำให้ผู้ตามไม่ยึดติดหรือวนเวียนอยู่กับการทำงานแบบเดิมและเริ่มจะยอมรับการทำงานที่มีการแสวงหาวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างออกไป

□□6 สื่อสารด้วยความมั่นใจ (Communication of self-confidence) ผู้นำที่สื่อสารเรื่องราวต่างๆ ด้วยความมั่นใจจะดูเป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถพิเศษมากกว่าผู้ที่สับสนและไม่มี ความชัดเจนหรือคลุมเครือ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านต่างๆ จะไม่มีทางสำเร็จได้ด้วย ความโชคคิของผู้นำทุกครั้งไป หากเขาขาดการสื่อที่แสดงถึงความเชื่อมั่น ความมั่นใจของผู้นำจะเป็นแบบอย่างของผู้ตามความรู้สึกที่เชื่อว่าผู้นำมีความรู้และมีวิธีการที่จะทำให้อับรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ย่อมตั้งใจทำงานหนัก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำนั่นคือเพิ่มโอกาสของความสำเร็จจากงาน เนื่องมาจากการสื่อสารด้วยความมั่นใจ

□□7 ใช้อำนาจส่วนบุคคล (Use of personal power) โดยทั่วไปพบว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษชอบใช้อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ และอำนาจแห่งความเป็นเพื่อน ในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วง ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการให้ลูกน้องปฏิบัติงาน แม้ว่าจะงานจะ

เสร็จลุล่วงด้วยดี ผู้นำก็ดูเหมือนไม่มีความสามารถพิเศษใดๆ เปรียบเหมือนกับการที่ผู้นำสั่งการให้ลูกน้องช่วยกันหากกลยุทธ์ต่างๆ และช่วยกันทำงานแม้ลูกน้องจะพอใจที่ได้มีส่วนร่วมแต่ผู้นำก็ไม่ได้รับการยกย่องใดๆ มากขึ้นเพราะไม่ได้แสดงความเชี่ยวชาญให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามได้

## 2.3 แนวคิดการบริหารจัดการตามหลักธรรมชาติ

### ความหมายของแนวทางในการบริหารจัดการ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (๕47) ได้ให้ความหมายของการแนวทางในการบริหารจัดการว่า หมายถึง แผนย่อยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน หรือกลุ่มของกิจกรรม ที่จะดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแผนงานที่ระบุไว้

นิตา ชูโต (๕47) ได้ให้ความหมายของการแนวทางในการบริหารจัดการว่า หมายถึง ผลรวมที่เกิดจากกิจกรรมที่ได้จัดวางไว้ในแนวทางในการบริหารจัดการนั้นๆ วางแนวคิด การจัดการ กิจกรรม หรือกลุ่มของกิจกรรมที่ดำเนินการอันเป็นระบบ ระเบียบ มีงบประมาณและระยะเวลา การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

อุทัย บุญประเสริฐ (๕50) ได้ให้ความหมายของการแนวทางในการบริหารจัดการว่า เป็น ลักษณะงานใหม่ที่แตกต่างจากงานจำปกติหรือเป็นการทำงานเฉพาะพิเศษที่แตกต่างจากงานตามปกติประจำทั่วไป

จากความหมายทั้งหมดของแนวทางในการบริหารจัดการที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่าแนวทางในการบริหารจัดการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมหรืองานใหม่ ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุประสงค์ของแนวทางในการบริหารจัดการ

### ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินแนวทางในการบริหารจัดการ

การประเมินแนวทางในการบริหารจัดการอย่างมีระบบ ย่อมจะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารแนวทางในการบริหารจัดการตระหนักถึงคุณภาพของแผนและแนวทางในการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นไว้ว่า สามารถสนองตอบความต้องการของสังคมหรือสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใด ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการดำเนินการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางในการบริหารจัดการให้มีความถูกต้องเหมาะสม ส่งผลให้แนวทางในการบริหารจัดการนั้น เน้นงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุถึงเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกประการ การประเมินแนวทางในการบริหารจัดการมีความมุ่งหมายและมีความสำคัญตามความคิดเห็นของนักวิชาการ ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (S49) กล่าวว่า การประเมินผลแนวทางในการบริหารจัดการมีความมุ่งหมายเฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อแสดงให้เห็นถึงเหตุผลที่ชัดเจนของแนวทางในการบริหารจัดการอันเป็นพื้นฐานสำคัญของการตัดสินใจว่าลักษณะใดของแนวทางในการบริหารจัดการมีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งจะต้องทำการประเมินเพื่อหาประสิทธิผล และข้อมูลชนิดใดที่จะต้องเก็บไว้เพื่อการวิเคราะห์

□ เพื่อรวบรวมหลักฐานความเป็นจริงและข้อมูลที่จำเป็นเพื่อนำไปสู่การพิจารณาถึงประสิทธิผลของแนวทางในการบริหารจัดการ

3. เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การสรุปผลของแนวทางในการบริหารจัดการ

4. เพื่อการตัดสินใจว่าข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใดที่สามารถนำไปใช้ได้

5. เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการพัฒนาปรับปรุงแนวทางในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สมศักดิ์ สุวรรณสุจริต (S46) ได้กล่าวว่า การประเมินแนวทางในการบริหารจัดการมีความสำคัญต่อการดำเนินแนวทางในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะโดยหน่วยงานเอกชนหรือรัฐบาลย่อมต้องประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญสามขั้นตอนด้วยกันคือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลแนวทางในการบริหารจัดการ

การประเมินผลแนวทางในการบริหารจัดการเป็นขั้นตอนที่สาม นับได้ว่าเป็นกระบวนการที่ขาดไม่ได้ในการบริหาร เพราะเป็นแหล่งที่มาของข้อมูลที่จะสะท้อนให้เห็นว่าเป้าหมายของแนวทางในการบริหารจัดการนั้นได้บรรลุไปได้มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (S48) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารแนวทางในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมือง การปกครอง ก็ตามจะบังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นต้องอาศัยการประเมินแนวทางในการบริหารจัดการที่เป็นระบบ กล่าวคือ ผลจากการประเมินแนวทางในการบริหารจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อดำเนินการแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่และในฐานะที่เป็นผู้บริหารเมื่อได้ดำเนินการไปแล้วย่อมต้องการทราบว่า แนวทางในการบริหารจัดการนั้นได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่เพียงใด คู่กับทุนและแรงงานที่ลงทุนไปหรือไม่ คำตอบของคำถามเหล่านี้ก็จะได้จากการประเมินแนวทางในการบริหารจัดการ ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างมีระบบและมีความเป็นปรนัย ผลประเมินจึงจะเป็นประโยชน์คุ้มค่าและเป็นที่ยอมรับ โดยสรุปการประเมินแนวทางในการบริหารจัดการ ย่อมนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงส่วนประกอบของแนวทางในการบริหาร

จัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจดดำเนินการในแง่มุมต่าง ๆ อย่างทันท่วงทีในขณะที่แนวทางในการบริหารจัดการนั้นกำลังดำเนินอยู่ซึ่งย่อมนำไปสู่ผลสำเร็จในที่สุด

จากความสำคัญและความมุ่งหมายของการประเมินแนวทางในการบริหารจัดการที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถกล่าวเป็นข้อสรุปถึงความสำคัญและคุณประโยชน์ของการประเมินได้ดังนี้

1. การประเมินช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการดำเนินงานมีความชัดเจนขึ้น กล่าวคือ ก่อนที่แนวทางในการบริหารจัดการจะได้รับการสนับสนุนให้นำไปใช้ย่อมจะได้รับการตรวจสอบจากผู้บริหารและผู้ประเมิน ส่วนใดที่ไม่ชัดเจน เช่น วัตถุประสงค์หรือมาตรฐานในการดำเนินงาน หากขาดความแน่นอนแฉะชัดเจนจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้องชัดเจนเสียก่อน ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าการประเมินแนวทางในการบริหารจัดการมีส่วนช่วยทำให้แนวทางในการบริหารจัดการชัดเจนและสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้อย่างได้ผล มากกว่าแนวทางในการบริหารจัดการที่ไม่ได้รับการประเมิน

□ การประเมินแนวทางในการบริหารจัดการช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าหรือเกิดประโยชน์เต็มที่ ทั้งนี้เพราะการประเมินจะต้องวิเคราะห์ข้อมูลทุกส่วนของแนวทางในการบริหารจัดการ ข้อมูลใดหรือปัจจัยใดที่เป็นปัญหาจะได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน หรือใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมคุ้มค่าทรัพยากรทุกชนิดจะได้รับการจัดสรรให้อยู่ในจำนวนหรือปริมาณที่เหมาะสมเพียงพอแก่การดำเนินงาน ทรัพยากรที่ไม่จำเป็นหรือมีมากเกินไปจะได้รับการตัดทอน และทรัพยากรใดที่ขาดก็จะได้รับการจัดหาเพิ่มเติม ฉะนั้น การประเมินแนวทางในการบริหารจัดการจึงมีส่วนที่ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

3. การประเมินแนวทางในการบริหารจัดการช่วยให้แผนงานบรรลุเป้าประสงค์ ดังที่ได้กล่าวว่าแนวทางในการบริหารจัดการเป็นส่วนหนึ่งของแผน ฉะนั้นเมื่อแนวทางในการบริหารจัดการได้รับการตรวจสอบวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขให้ดำเนินการไปด้วยดี ย่อมจะทำให้แผนงานดำเนินไปด้วยดีและบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ หากแนวทางในการบริหารจัดการใดมีปัญหาในการปฏิบัติย่อมกระทบกระเทือนต่อแผนงานโดยรวม ฉะนั้น จึงอาจกล่าวได้เช่นเดียวกันว่าหากการประเมิน แนวทางในการบริหารจัดการมีส่วนช่วยให้แนวทางในการบริหารจัดการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมหมายถึงการประเมินมีส่วนช่วยให้แผนงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์และดำเนินงานได้ด้วยดีเช่นเดียวกัน

4. การประเมินแนวทางในการบริหารจัดการมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาอันเกิดจากผลกระทบ (Impact) และทำให้แนวทางในการบริหารจัดการมีข้อที่ทำให้เกิดความเสียหายลดน้อยลง

5. การประเมินแนวทางในการบริหารจัดการมีส่วนช่วยอย่างสำคัญในการควบคุมคุณภาพของงานดังที่ได้กล่าวแล้วว่า การประเมินแนวทางในการบริหารจัดการเป็นการตรวจสอบและควบคุมชนิดหนึ่ง ซึ่งดำเนินงานอย่างมีระบบและมีความเป็นวิทยาศาสตร์อย่างมาก ทุกส่วนของแนวทางในการบริหารจัดการและปัจจัยทุกชนิดจะได้รับการวิเคราะห์อย่างละเอียด กล่าวคือ ทั้งข้อมูลนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Outputs) จะได้รับการตรวจสอบประเมินผลทุกขั้นตอน ส่วนใดที่มีปัญหาหรือไม่มีคุณภาพจะได้รับการพิจารณาย้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้มีการดำเนินงานใหม่จนกว่าจะเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น จึงถือได้ว่าการประเมินผลเป็นการควบคุมคุณภาพของแนวทางในการบริหารจัดการ

6. การประเมินแนวทางในการบริหารจัดการมีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานตามแนวทางในการบริหารจัดการ เพราะการประเมินแนวทางในการบริหารจัดการมิใช่การควบคุมบังคับบัญชาหรือสั่งการ แต่เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไขและเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปฏิบัติแนวทางในการบริหารจัดการ อันย่อมจะนำมาซึ่งผลงานที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งปวง โดยลักษณะเช่นนี้ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจ มีความพึงพอใจและความตั้งใจ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไปและมากขึ้น ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าการประเมินแนวทางในการบริหารจัดการมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

7. การประเมินแนวทางในการบริหารจัดการช่วยในการตัดสินใจ กล่าวคือ การประเมินแนวทางในการบริหารจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงอุปสรรคปัญหา ข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินแนวทางในการบริหารจัดการ โดยข้อมูลดังกล่าวจะช่วยทำให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะดำเนินแนวทางนั้นต่อไป หรือยุติแนวทางนั้นเสีย นอกจากนั้นผลของการประเมินแนวทางอาจเป็นข้อมูลอย่างสำคัญในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายของผู้บริหารและฝ่ายการเมือง

ความหมายและความสำคัญของการประเมินแนวทางในการบริหารจัดการดังกล่าวแล้ว อาจวิเคราะห์ได้ว่าการประเมินแนวทางในการบริหารจัดการเป็นงานที่มีความละเอียดลออมากกว่าการวางแผน กล่าวคือ ในขณะที่วางแผนเป็นการคาดคะเนอนาคตและค้นหาวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือความต้องการที่ได้คาดคะเนไว้ แต่การประเมินแนวทางในการบริหารจัดการแสวงหาข้อเท็จจริง จะต้องแสวงหาทั้งสิ่งที่มองเห็นจับต้องได้และสิ่งที่มองไม่เห็นจับต้องไม่ได้ ฉะนั้นการประเมินผลจึงมีความยากลำบากในตัว ที่ผู้ประเมินจะต้องพยายามเสาะแสวงหาข้อเท็จจริงเหล่านั้นให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้ เพื่อจะนำไปใช้ตัดสินใจบริหารแนวทางในการบริหารจัดการให้บรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การประเมินแนวทางในการ

บริหารจัดการจะต้องกระทำอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง จึงจะทำให้แผนงานที่กำหนดไว้บรรลุถึงเป้าหมาย

### ความหมายของธรรมาภิบาล

**ธรรมาภิบาล** หมายถึง การมีส่วนร่วมคือความโปร่งใสตรวจสอบได้และการมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้หลักประกันว่าการดำเนินนโยบายทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจวางอยู่บนฉันทานุมัติ อย่างกว้างขวางของสังคมและให้ความมั่นใจว่า เสียงคนยากจนและคนด้อยโอกาสจะเป็นที่รับฟังในกระบวนการกำหนดและดำเนินนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร (ไชยวัฒน์ คำชู, [545])

good governance น่าจะเป็นการปรับศัพท์ทางเศรษฐกิจ คือ economic governance มาเป็นศัพท์ทางรัฐศาสตร์จึงถือได้ว่าเป็นศัพท์ใหม่และมีความหมายหลายประการแต่ถ้ามองกันอย่างลึก ๆ แล้วก็น่าจะหมายถึง กระบวนการการปกครองบริหารที่อาศัยปรัชญาหลักการที่ถูกต้องเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ มีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาของสังคมและนำมาซึ่งความเจริญในด้านต่าง ๆ ตัวอย่างของหลักการธรรมรัฐในสมัยโบราณ เช่น หลักทศพิธราชธรรม (ลิจิต ชีรวะกิน, [541])

ธรรมาภิบาลหรือ good governance ในความหมายแบบสากลนี้มีความหมายถึง รวมถึงระบบโครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศ เพื่อที่ภาคต่าง ๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, [54])

**ธรรมาภิบาลภาคเอกชน** หมายถึงความรับผิดชอบและหน้าที่ที่กรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ ควรมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท (stakcholders) ซึ่งอาจหมายถึงผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่พนักงาน ลูกค้า ตลอดจนประชาชนทั่วไปคณะกรรมการ (board) มีหน้าที่ตรวจสอบ (monitor) การบริหารงานของผู้บริหาร (management) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของบริษัท และตรวจตราความถูกต้อง ของการตรวจสอบบัญชีภายใน (internal auditing) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการบริหารธุรกิจเพื่อสร้างผลกำไรให้แก่ผู้ถือหุ้นมากที่สุด ทั้งกรรมการและผู้บริหารมีความรับผิดชอบร่วมกันที่จะชดใช้หนี้ให้แก่เจ้าหนี้จนครบถ้วนตามกำหนดเวลา นอกจากนี้แล้วยังมีความรับผิดชอบต่อพนักงานให้มีความเป็นอยู่ที่ดี ลูกค้าให้ได้รับสินค้าที่มีคุณภาพหรือบริการที่ดี ตลอดจนประชาชนให้ได้อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดีอีกด้วย (การสัมมนาวิชาการประจำปี [541] “ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน” 11-13 ธันวาคม [541] ณ โรงแรมแอมบาสเดอร์ซิตี จังหวัดชลบุรี)

good governance เป็นคำที่ธนาคารโลกได้นำมาใช้เมื่อประมาณปลาย ค.ศ. 1980 โดยได้ให้ความหมาย good governance ว่าลักษณะและวิถีทางของการใช้อำนาจรัฐได้ถูกใช้ในการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา (ประสิทธิ์ คำราชย์, [54])

ชัยอนันต์ สมุทวานิช ([54]) อธิบายว่า ธรรมนูญการปกครองที่เป็นกลไกของรัฐทั้งการเมืองและการบริหาร มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นหลัก

ส่วนประมวล รุจนเสรี ([54]) ให้ความหมายของธรรมนูญการปกครองว่า คือ วิธีการที่จะทำให้รัฐกับประชามรัฐกับสังคม หรือรัฐกับชุมชนนั้น มีรูปแบบความสัมพันธ์ มีการปฏิบัติต่อกัน อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและประชาชน ส่วนสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ([54]) ให้ความหมายของธรรมนูญการปกครอง บำรุงรักษา สังคม และบ้านเมืองที่ดี อันหมายถึง การจัดการบริหารสังคมที่ดีในทุกๆ ด้าน และทุกระดับ รวมถึงการจัด ระบบองค์กรและกลไกของคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการของรัฐและรัฐบาลที่มีใช้ส่วนราชการ การบริหารราชการ ราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์กรของเอกชน ชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่างๆ นิติบุคคลภาคเอกชน และภาคประชาสังคม บวรศักดิ์ อุวรรณโณ ([54]) ให้ความเห็นสอดคล้องกับทิพาวดี เมฆสวรรค์ ([54]) ว่า ธรรมนูญ หมายถึง การบริหาร จัดการที่ดี เป็นกรอบในการบริหารจัดการขององค์กรต่างๆ โดยกรอบการบริหารจัดการนี้มีทั้งดีและไม่ดี ส่วนธีรยุทธ บุญมี (อ้างอิงในบุญบง ชัยเจริญวัฒนะและบุญมี ลี. [54]) กล่าวว่า คือ การเป็นหุ้นส่วนกันในการบริหารและปกครองประเทศโดยรัฐ ประชาชน และเอกชน ซึ่งกระบวนการนี้ก่อให้เกิดความเป็นธรรม ความโปร่งใส ความยุติธรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของคนดี ด้านวรภัทร โดธนะเกษม ([54]) อธิบายว่า ธรรมนูญคือการกำกับดูแลที่ดี หรือการใช้สิทธิ์ของความเป็นเจ้าของที่ปกป้องดูแลผลประโยชน์ของตนเอง โดยผ่านกลไกที่เกี่ยวข้องในการบริหาร โดยหัวใจสำคัญของธรรมนูญ คือ ความโปร่งใส (Transparency) ความยุติธรรม (Fairness) และความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ (Accountability) ส่วนสำนักงานปฏิรูปการศึกษา ([54]) กล่าวถึง ธรรมนูญว่า คือ การบริหารจัดการที่ดีในองค์กร ซึ่งถือเป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยประกันว่า ผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารด้วยความรับผิดชอบ และนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร ซึ่งฉฉิน บุญสุวรรณ ([54]) ได้ให้ความหมายว่าธรรมนูญ มาจาก ธรรมะ แปลว่า ความถูกต้อง ดีงาม และ อภิบาล แปลว่าการปกครองหรือการปกป้องรักษา ดังนั้น ธรรมนูญจึงแปลว่า การปกครองที่ยึดถือความถูกต้องดีงามเป็นหลัก ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การปกครองโดยธรรม หรืออาจกล่าว ได้ว่าธรรมนูญคือการปกป้องรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องดีงาม ส่วนเกษม วัฒนชัย ([54]) กล่าวว่า ธรรมนูญ เป็นคำที่แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า good

governance ซึ่ง good แปลว่า ดี governance แปลว่า การกำกับที่ดี การดูแลอย่างดี ธรรมนูญหรือ good governance จึงเป็นหลักคิดสำหรับการบริหาร จัดการที่ดี เพื่อประกันว่า ในองค์กรจะไม่มี การฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่ค่อยประสิทธิภาพ ธรรมนูญของสถานศึกษาจะช่วยประกันเรื่องนี้ได้ ส่วน ประเวศ วลี (อ้างอิงใน สาริต ธรรมประดิษฐ์. [547) กล่าวว่า ความถูกต้องเป็นธรรมใน 3 เรื่อง ใหญ่ๆ คือ

1. การเมืองและระบบราชการที่โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม ถูกต้องตรวจสอบได้
  - ภาครัฐกิจที่โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม ถูกต้องตรวจสอบได้
3. มีสังคมที่เข้มแข็ง ความเป็นประชาสังคม สามารถตรวจสอบภาครัฐ และภาครัฐกิจให้ ตั้งอยู่ในความถูกต้องได้

อานันท์ ปันยารชุน (อ้างอิงในสาริต ธรรมประดิษฐ์. [547) ให้ความหมายของธรรมนูญว่า หมายถึง ผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน มี ผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงในหลายทาง มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง อาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกัน จากความหมายข้างต้นพอที่จะ สรุปได้ว่า ธรรมนูญ คือ การบริหารจัดการที่ดี โดยยึดหลักความโปร่งใส ความชอบธรรม ความ ถูกต้องดีงาม ซึ่งทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมช่วย ในการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นรัฐ เอกชนหรือสังคม เพื่อให้สังคมดำรงอยู่ได้อย่างสันติ

### หลักการพื้นฐานของธรรมนูญ

ธรรมนูญเพื่อสร้างสรรค์การบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีนับเป็นแนวทางสำคัญใน การจัดระเบียบให้แก่สังคม ทั้งในส่วนของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน ให้สามารถอยู่ร่วม กันอย่างมีความสุข และเป็นส่วนส่งเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศชาติ เพื่อ บรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยา ภาวะวิกฤติที่จะมีมาในอนาคต เพราะสังคมรู้สึกถึงความ ยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย ดังนั้นจึงมีผู้ให้หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมนูญไว้ดังนี้

อานันท์ ปันยารชุน ([54] ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมนูญที่จำเป็นต้องมีด้วยกัน ดังนี้ ความรับผิดชอบและมีเหตุผลที่อธิบายได้ การมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความภาคภูมิใจได้ การมีความโปร่งใส และการมีความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4

สุดจิต นิมิตรกุล ([543) กล่าวว่าถึงองค์ประกอบสำคัญของธรรมนูญ ดังนี้



1.การมีส่วนร่วม เป็นการมีส่วนร่วมของทั้งประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐ ในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการบริการประชาชน

☐ความยั่งยืน มีการบริหารงานที่อยู่บนหลักการของความสมดุลทั้งในเมืองและชนบท ระบบนิเวศน์ และทรัพยากรธรรมชาติ

3.ประชาชนมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรมและให้การยอมรับการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ประชาชนพร้อมที่จะยอมสูญเสียประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

4.มีความโปร่งใส ข้อมูลต่างๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงของการดำเนินการและความสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจน และเป็นไปตามที่กำหนดไว้

5.ส่งเสริมความเป็นธรรม และความเสมอภาค มีการกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และมีระบบรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่ชัดเจน

6.มีความสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากรและวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้ และมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

7.ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ เปิดโอกาสให้สตรีทั้งในเมืองและชนบท เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น

8.การถอดทอนอดกลั่น และการยอมรับทัศนะที่หลากหลาย รวมทั้งต้องยุติข้อขัดแย้งด้วยเหตุผล หากจุดร่วมที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้

9.การดำเนินการตามหลักนิติธรรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัย

10.ความรับผิดชอบต่อเจ้าหน้าที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่

11.การเป็นผู้กำกับดูแลแทนการควบคุม โอนหน่วยงานบางอย่างไปให้องค์กรท้องถิ่น ซึ่งใกล้ชิดกับประชาชนที่สุด หรืองานบางอย่างก็ต้องแปรรูปให้ออกชนดำเนินการแทน

ส่วนคณะ บัญญัติธรรม (546) ได้ให้หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมาภิบาลไว้ ดังนี้ คือ โปร่งใส ชอบธรรม ถูกต้องดีงาม ไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน มีประสิทธิภาพ ไม่ส่งเสริมอบายมุขและการทุจริตคอร์รัปชัน ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีจริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม

และมีคุณธรรม มนุษยธรรม ซึ่งแตกต่างจาก ยูเอ็น อีเอสซีเอพี (UN ESCAP. อ้างอิงใน สมเกียรติ พวงรอด. (550) ซึ่งได้กำหนดหลักการ ของธรรมนูญ ไว้ 8 หลักการ คือ

1.การมีส่วนร่วม (Participatory) การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งชายหญิง คือ การตัดสินใจที่สำคัญในสังคมและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับประชาชน การมีส่วนร่วมสามารถทำได้โดยอิสระ ไม่มีการบังคับ สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือด้วยตนเอง หรือมีส่วนร่วมผ่านหน่วยงาน สถาบันหรือ ผู้แทนตามระบอบประชาธิปไตย

□การปฏิบัติตามกฎ (Rule of Law) ธรรมนูญต้องการความถูกต้องตามกรอบของ กฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาค และเป็นธรรมกับประชาชนโดยเท่าเทียมกัน ทุกคนในสังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน

3.ความโปร่งใส (Transparency) ความโปร่งใสเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาสิ่งนี้ช่วยแก้ปัญหาการทุจริตและคอร์รัปชัน ได้ทั้งในภาครัฐและ เอกชน สื่อจะเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการตรวจสอบและรายงานผลงานดำเนินงาน โดยการ นำเสนอข่าวสารที่ถูกต้องให้แก่สังคมได้รับทราบ

4.ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ความรับผิดชอบเป็นการพยายามให้คนทุกฝ่ายทำ หน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะคิด กล้าที่จะตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลการ คิดและการตัดสินใจนั้น ๆ

5.ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) ความสอดคล้องต้องกันเป็นการกำหนด และสรุป ความต้องการของคนในสังคม ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยพยายามหาจุดสนใจร่วมกันและ ความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมมาเป็นข้อปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสังคม การจะพัฒนาสังคมได้ ต้องทราบความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมนั้น ๆ ด้วยวิธี การ เรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ ก่อน

6.ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness) ความเสมอภาคเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ ประชาชนทุกคนพึงได้รับจากรัฐบาล ทั้งการบริการด้านสวัสดิการตลอดจนสาธารณูปโภคด้าน อื่น ๆ

7.หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) เป็นวิธีการจัดการ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการผลิตและจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุน หรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติ โดยมีการพัฒนากระบวนการเพิ่ม ผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

8.การมีเหตุผล (Accountability) การมีเหตุผลเป็นความต้องการในทุกสังคม ประชาชนทุก คน ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการกระทำของตนด้วยผลที่สมเหตุสมผล การมีเหตุผล

9. ไม่สามารถกระทำได้อำปราศจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส และตรวจสอบได้

สำนักนายกรัฐมนตรี (อ้างอิงในเฉลิมชัย สมท่า. [549]) ที่ได้ประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. [54] โดยยึดหลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาลไว้ว่า

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน: 8) การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิก

ส่วนเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ([541]) กล่าวว่า เป็นการปกครองประเทศ จะใช้กฎหมายเป็นบรรทัดฐานและทุกคนเคารพกฎหมาย โดยที่กรอบของกฎหมายที่ใช้ในประเทศต้อง มีความยุติธรรม และถูกบังคับใช้กับคนกลุ่มต่างๆ อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ([54]) กล่าวถึง หลักนิติธรรมว่า เป็นกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ มีความเป็นธรรม สามารถปกป้องคนดีและลงโทษคนไม่ดี มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอ ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้ และได้รับการยอมรับจากประชาชน เช่นเดียวกับอนันท์ ปันยารชุน ([543]) กล่าวถึงหลักนิติธรรมว่า ทั้งเจตนาธรรม สาระและการบังคับใช้กฎหมายต้องเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เพื่อประโยชน์ต่อคนหมู่มาก ไม่ใช่เพื่อคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ต้องเสมอภาค ชัดเจน และคาดการณ์ได้

[ ] หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมรงค์ ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน: 8) การส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ และในส่วนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ([543]) กล่าวว่า หลักคุณธรรม เป็นการทำให้ร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการเรื่องต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กรลดลง คุณภาพชีวิตของคนในสังคมดีขึ้น มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด สังคมมีเสถียรภาพ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย ส่วนพระธรรมปิฎก ([54]) กล่าวว่าคุณธรรม คือ คุณสมบัติที่สร้างเสริมจิตใจให้ดีงาม ให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีตและประเสริฐ ส่วนธวัช ภูมิตโยโดย ([54]) กล่าวถึง หลักคุณธรรมไว้ว่าเป็นการบริหารที่ดี ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรม มีความเป็นกลาง ไม่เห็นแก่ฝ่ายใด ไม่เอารัดเอาเปรียบ ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และผู้ที่เกี่ยวข้องก็

จะต้องเห็นแก่กิจการเป็นหลัก คำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่าย ไม่เลือกปฏิบัติ ความเป็นธรรมก็จะเกิดขึ้นในการบริหารกิจการ

3.หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (545) ส่วนเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (541) กล่าวว่า หลักความโปร่งใส เป็นกระบวนการ ทาง 14 กฎเกณฑ์ กติกาต่างๆ ที่มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในสังคม สามารถถ่ายโอนได้อย่างเป็นอิสระ ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลหรือข้อมูลข่าวสารสาธารณะของทางราชการได้ตามที่กฎหมายบัญญัติ ด้านสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (543) กล่าวว่า ความโปร่งใสขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียน หรือสอบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ เกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการที่มีความชัดเจน เป็นที่ยอมรับได้ ส่วนราชการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณะ ส่วนสุจริต นิमितกุล (54) ให้ทัศนะว่า ความโปร่งใส คือ ข้อมูลต่างๆ ต้องตรง กับข้อเท็จจริงของการดำเนินการ และสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจนและเป็นไปตามที่กำหนดไว้ โดยที่หลักความโปร่งใสมีองค์ประกอบหลัก 3Cs ได้แก่ (อัจฉรา โยมสินธุ์. (543) Clear มีความชัดเจน ถูกต้องไม่คลุมเครือ Consistence มีความสม่ำเสมอในการใช้หลักการ และ Comparable สามารถเปรียบเทียบได้ ข้อมูลจะต้องถูกจัดทำตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

4.หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวน สาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ ส่วนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน (541) ได้เสนอแนวทางปฏิบัติตามหลักการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และกลไกการให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม กระจายอำนาจการบริหารงานในหน่วยงานสู่ท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน รณรงค์เพื่อสร้างจิตสำนึกเรื่องการมีส่วนร่วมแก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน และสร้างหลักประกันความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้มีส่วนร่วม ซึ่งแตกต่างจากอานันท์ ปันยารชุน (543) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นเครื่องมือต่อต้านการทุจริตที่ทรงพลัง ทำให้สังคมมีความสุจริตโปร่งใส

5.หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตนเอง ซึ่งทิพาวดี เมฆสวรรค์ (อ้างอิงใน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (543) กล่าวว่า ความรับผิดชอบคือ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา มีผลงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อประชาชน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (544) กล่าวว่า หลักความรับผิดชอบ หมายถึง ความตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาของบ้านเมือง มีความกล้าหาญ ที่จะรับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ

6. หลักการค้ำค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน ด้านเกษม วัฒนชัย (543) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักความคุ้มค่า ว่า การทำ กิจการใดต้องสร้างระบบคุณภาพมาตรฐาน ควบคุมกันไป ให้มีการกำหนดระดับมาตรฐานที่จะไปถึงกำหนดวิธีปฏิบัติและสร้างคู่มือปฏิบัติแล้ววัดผลประเมินผลเป็นระยะ การบริหารจัดการทุกด้าน ต้องยึดหลักประหยัดและหลักประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าที่สุด ส่วนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (544) ได้เสนอแนวปฏิบัติตามหลักความคุ้มค่าว่า สร้างสำนึกแก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานในการประหยัดการใช้ทรัพยากร ลดขั้นตอนการให้บริการ/การทำงาน ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อลดต้นทุน/เพิ่มผลผลิต กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงาน มีระบบติดตามประเมินผล เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการ มีระบบการรายงานผลที่สอดคล้องกับระบบการประเมินผล ใช้เทคนิคการบริหารงานแบบใหม่ สำหรับบางงานที่หน่วยงานไม่ต้องทำเอง

## 2.4 แนวคิดภาวะวิกฤติ

ภาวะวิกฤติ หมายถึง ประเด็นหรือเหตุการณ์อะไรก็ตามที่ทำให้องค์กรหรือบุคคลที่อยู่ในสภาวะปกติสุขเปลี่ยนไปสู่สถานะที่ย่ำแย่หรือมีผลกระทบที่รุนแรง เช่น การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ

ภัยธรรมชาติ หมายถึง ภัยอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์

ตัวอย่างของภาวะวิกฤติที่พบได้บ่อยในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย

**2.4.1 วาตภัย** คือ ภัยธรรมชาติซึ่งเกิดจาก พายุลมแรง

**อันตรายที่เกิดจากวาตภัย**

### 1. ความรุนแรงและอันตรายอันเกิดจากพายุไต้ฝุ่น

เมื่อพายุที่มีกำลังขนาดไต้ฝุ่น คือ กำลังความเร็วของลมตั้งแต่ 65 น็อต หรือ 118 กิโลเมตรต่อชั่วโมงขึ้นไปพัดผ่านที่ใดย่อมทำให้เกิดความเสียหายร้ายแรงทั่วไปซึ่งพอจะกล่าวได้ดังต่อไปนี้

**บนบก**

- ต้นไม้ล้ม ถอนราก ถอนโคน จะทำให้เกิดอันตรายจากต้นไม้ล้มทับบ้านเรือน
- พังทับผู้คนในบ้านและใกล้เคียงบาดเจ็บถึงกับตายเรือกสวนไร่นาเสียหายหนักมาก
- บ้านเรือนที่ไม่แข็งแรงหรือไม่สามารถต้านความรุนแรงของลมได้พังระเนระนาด หลังคาบ้านถูกลมพัดเปิด สังกะสีหรือหลังคากระเบื้องปลิวว่อนเป็นอันตรายต่อผู้ที่อยู่ในที่โล่งแจ้ง
- เสาไฟฟ้าล้ม สายไฟฟ้าขาด ไฟฟ้าช็อต เกิดเพลิงไหม้และผู้คนอาจเสียชีวิตจากไฟฟ้าดูดได้

- ผู้คนที่มีอาคารพักอาศัยอยู่ริมทะเลอาจถูกน้ำพัดพาลงทะเลจนน้ำตายได้ ดังเช่นปรากฏการณ์ที่แหลมตะลุมพุก จังหวัดนครศรีธรรมราช

- ฝนตกหนักมากทั้งคืนทั้งวันและอุทกภัยจะติดตามต่อมา เมื่อน้ำจากป่าและภูเขาหลากลงมาอย่างมากมายท่วมบ้านช่อง ถนนหนทาง และเรือกสวนไร่นาจมอยู่ใต้น้ำ

- เส้นทางคมนาคม ทางรถไฟ สะพาน ถนนทางขาด

**ในทะเล**

- ในทะเลลมแรงจัดมาก คลื่นใหญ่ เรือขนาดใหญ่ ๆ ขนาดหมื่นตันอาจจะถูกพัดพาไปเกยฝั่งล่มจมได้

- บรรดาเรือเล็กเป็นอันตราย ไม่สามารถจะต้านความรุนแรงของพายุได้
- คลื่นใหญ่ซัดขึ้นริมฝั่งจนทำให้ระดับน้ำขึ้นสูงมากจนท่วมอาคารบ้านช่องริมทะเลได้
- บรรดาโป๊ะจับปลาในทะเลถูกทำลายลงโดยสิ้นเชิงโดยคลื่นและลม

### 2. ความรุนแรงและอันตรายจากพายุไซนร้อน

พายุไซนร้อนมีความรุนแรงน้อยกว่าพายุไต้ฝุ่น ความเร็วของลมบริเวณใกล้ศูนย์กลางตั้งแต่ 34 น็อต หรือ 63 กิโลเมตรต่อชั่วโมงขึ้นไป แต่ไม่เกิน 63 น็อต หรือ 117 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ฉะนั้นอันตรายอันจะเกิดจากการที่พายุนี้พัดมาปะทะลดลงในระดับรองลงมาจากพายุไต้ฝุ่น แต่ถึงกระนั้นก็ตามความรุนแรงที่จะทำให้เกิดความเสียหายก็ยังมีมากเหมือนกัน ในทะเลลมจะแรงมากจนสามารถจะจมเรือขนาดใหญ่ ๆ ได้ ต้นไม้ถอนรากถอนโคนดังพายุไซนร้อนที่ปะทะฝั่งแหลมตะลุมพุก จังหวัดนครศรีธรรมราช ถ้าการเตรียมการรับสถานการณ์ไม่เพียงพอ ไม่มีการประกาศโฆษณาให้

ประชาชนได้ทราบ เพื่อหลีกเลี่ยงภัยอันตรายอย่างทั่วถึง ไม่มีวิธีการดำเนินการที่เข้มแข็งในการอพยพ การช่วยเหลือผู้ประสบภัยต่าง ๆ ในระหว่างเกิดพายุ การสูญเสียที่ย่อมมีการเสียชีวิตและทรัพย์สินสมบัติของประชาชน

### 3. ความรุนแรงและอันตรายจากพายุดีเปรสชัน

พายุดีเปรสชันเป็นพายุที่มีกำลังอ่อน ความเร็วของลมใกล้บริเวณศูนย์กลางไม่เกิน 33 น็อต หรือ 61 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ไม่มีอันตรายรุนแรงแต่ทำให้มีฝนตกปานกลางทั่วไปตลอดทางที่พายุดีเปรสชันผ่านไป และมีฝนตกหนักเป็นแห่ง ๆ พร้อมด้วยลมกระโชกแรงเป็นครั้งคราว ซึ่งบางครั้งอาจจะรุนแรงจนทำให้เกิดความเสียหายได้บ้าง ไม่ปลอดภัยเสียทีเดียว ในทะเลค่อนข้างแรงและคลื่นจัด บรรดาเรือประมงเล็กขนาดต่ำกว่า 50 ตัน ควรควงวนออกทะเลเพราะอาจจะล่มลงได้ และพายุดีเปรสชันนี้เมื่ออยู่ในทะเลได้รับไอน้ำหล่อเลี้ยงตลอดเวลา และไม่มีสิ่งกีดขวางทางลมอาจจะทวีกำลังขึ้นได้โดยฉับพลัน

### 4. ความรุนแรงและอันตรายจากพายุฤดูร้อน

พายุฤดูร้อนเป็นพายุที่เกิดขึ้น โดยเหตุและวิธีการต่างกับพายุดีเปรสชัน และเกิดบนพื้นแผ่นดินที่ร้อนอบอ้าวในฤดูร้อนแต่เป็นพายุที่มีบริเวณข้อม ๆ มีอาณาเขตเพียง 10-30 ตารางกิโลเมตร แต่อาจมีลมแรงมากถึง 47 น็อต หรือ 87 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ดังพายุที่เกิดขึ้นที่จังหวัดขอนแก่น เมื่อวันที่ □ พฤษภาคม พ.ศ. □94 และพายุที่เกิดขึ้นที่อำเภอมุกดาหารเมื่อวันที่ 8 เมษายน พ.ศ. □97 พายุนี้มีกำลังแรงที่จะทำให้เกิดความเสียหายได้มากเหมือนกันแต่เป็นช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ประมาณ □3 ชั่วโมง อันตรายที่เกิดขึ้นได้มี

- ต้นไม้หักล้มทับบ้านเรือนผู้คน
- บ้านเรือนที่ทนกำลังแรงลมไม่ไหวพังทะลายกระเบื้องหลังคาปลิวเป็นอันตรายต่อผู้คน
- ฝนตกหนักและอาจมีลูกเห็บตกได้ ในกรณีที่พายุมีกำลังแรงลูกเห็บอาจจะตกถูกผู้คน

ได้รับความบาดเจ็บและบ้านช่องเสียหายได้

### การเตรียมการป้องกันอันตรายจากวาตภัย

1. ติดตามสถานะอากาศ ฟังคำเตือนจากกรมอุตุนิยมวิทยา
- สอบถาม แจ้งสถานะอากาศร้าย
3. ติดตั้งสายล่อฟ้าสำหรับอาคารสูงๆ
4. ปลูกสร้าง ซ่อมแซม อาคารให้แข็งแรง เตรียมป้องกันภัยให้สัตว์เลี้ยงและพืชผลการเกษตร

การเกษตร

5. ไม่ใช้อุปกรณ์ไฟฟ้าทุกชนิด ขณะมีฟ้าคะนอง

6. ไม่ใส่เครื่องประดับโลหะ และอยู่กลางแจ้ง ขณะมีฝนฟ้าคะนอง
7. ฝึกซ้อมการป้องกันภัยพิบัติ เตรียมพร้อมรับมือ และวางแผนอพยพหากจำเป็น
8. เตรียมเครื่องอุปโภค บริโภค ไฟฉาย แบตเตอรี่ วิทยุกระเป๋าหิ้วติดตามข่าวสาร
9. เตรียมพร้อมอพยพเมื่อได้รับแจ้งให้อพยพ

#### 2.4.2 อุทกภัย (Flood)

นิยามของอุทกภัย หมายถึง อันตรายนอกจากน้ำท่วม เกิดจากระดับน้ำในทะเล มหาสมุทร และแม่น้ำสูงมาก จนท่วมที่นาลุ่มและตลิ่ง ไหลท่วมบ้านเรือน ด้วยความรุนแรงของกระแสน้ำ ทำความเสียหายแก่ชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนเป็นอย่างมาก ในแต่ละปีเราจะได้ยินข่าวอยู่เสมอว่ามีอุทกภัยเกิดขึ้นในส่วนต่าง ๆ ของโลก ทำให้ผู้คนล้มตายเป็นจำนวนมาก บ้านเรือนถูกทำลายพาหนะต่าง ๆ เช่น รถยนต์จมอยู่ในน้ำจะพาโคลนตมเข้าไปทับถมในอาคารบ้านเรือน โรงงาน สูงเป็นสิบ ๆ เซนติเมตร จึงทำให้สิ่งของเสียหาย ในชนบททำให้พืชผล ไร่นา สัตว์เลี้ยงเสียหาย ทำให้การคมนาคมหยุดชะงัก ก่อให้เกิดโรคระบาด เกิดอุบัติเหตุภัยตามมา

#### สาเหตุของอุทกภัย

1. พายุหมุนเขตร้อน (Tropical Cyclones) หมายถึงหย่อมความกดอากาศต่ำที่มีกำลังแรง พายุดีเปรสชันที่จะพัฒนาเป็นพายุเขตร้อน พายุไต้ฝุ่น ตามลำดับ ความเสียหายที่เกิดจากพายุมาจากสาเหตุใหญ่ 3 ประการ คือ

- ก. ลมพัดแรง (violent winds)
- ข. น้ำท่วมเนื่องจากฝนตกหนักมาก (flood due to heavy rainfall)
- ค. คลื่นพายุวัคซ์ (storm surge)

#### รูปแบบของอุทกภัยจากธรรมชาติ (types of natural flood)

- 1) น้ำล้นตลิ่ง (river flood) เกิดจากน้ำทะเลหนุน
  - น้ำท่วมฉับพลัน (flash flood) เกิดจากฝนตกหนักเป็นเวลานาน บริเวณที่สูงต้นน้ำลำธารด้วยการเกิดพายุหมุนเขตร้อน ร่องมรสุม ลมมรสุมมีกำลังแรง หรือพายุฟ้าคะนอง
- 3) คลื่นพายุวัคซ์ (storm surges) เกิดจากพายุหมุนเขตร้อน
- 4) น้ำท่วมขัง (drainage flood) เกิดจากพายุหมุนเขตร้อน ร่องมรสุม ลมมรสุม หรือพายุฟ้าคะนอง
- 5) คลื่นซึนามิ (tsunami) เกิดจากแผ่นดินไหว ภูเขาไฟระเบิดและแผ่นดินถล่ม



### อันตรายและความเสียหายที่เกิดขึ้น

เมื่อระดับน้ำในแม่น้ำและทะเลสูงขึ้นมากจนล้นฝั่งและตลิ่ง นอกจากจะก่อให้เกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวงแล้ว ถ้ายังเป็นกระแสน้ำที่ไหลเชี่ยวหรือคลื่นที่ซัดมาจากทะเล ขึ้นมาบนฝั่งและถอยหลังไป จะมีอำนาจทำลายกวาดทุกสิ่งทุกอย่างลงทะเลไปหมด ยิ่งจะเป็นความเสียหายที่ไม่สามารถจะประเมินได้ อันตรายและความเสียหายอาจจะกล่าวได้ ดังนี้

1. อันตรายและความเสียหายต่อชีวิต ทรัพย์สิน อาคาร บ้านเรือน โดยตรง เกิดน้ำท่วมในบ้านเมือง โรงงาน คลังพัสดุ โกดังสินค้า บ้านเรือนไม่แข็งแรง อาจถูกกระแสน้ำไหลเชี่ยวพังทลายหรือคลื่นซัดลงทะเลไปได้ ผู้คน สัตว์พาหนะ สัตว์เลี้ยง อาจจมน้ำตาย หรือถูกพัดพาไปกับกระแสน้ำไหลเชี่ยว

- เส้นทางคมนาคมถูกตัดขาดทั้งทางถนน ทางรถไฟ ชำรุดเสียหาย โดยทั่วไปรวมทั้งยานพาหนะ ینگรับส่งสินค้าไม่ได้ เกิดความเสียหายและชะงักงันทางเศรษฐกิจ

- กิจการสาธารณูปโภคจะได้รับความเสียหาย เช่น กิจการโทรเลข โทรศัพท์ การไฟฟ้า การประปา และระบบการระบายน้ำ เป็นต้น ทำอากาศยาน สวนสาธารณะ โรงเรียน

- สิ่งก่อสร้างสาธารณสถานเกิดความเสียหาย เช่น สถานีขนส่ง ทำอากาศยาน สวนสาธารณะ โรงเรียน วัด สถาปัตยกรรม และศิลปกรรมต่าง ๆ

ความเสียหายของแหล่งเกษตรกรรม ได้แก่ แหล่งกสิกรรมไร่นา สัตว์เลี้ยง สัตว์พาหนะ ตลอดจนแหล่งเก็บเมล็ดพันธุ์พืชยู้งฉาง

3. ความเสียหายทางเศรษฐกิจ รายได้ของประเทศลดลง ผลกำไรจากภารกิจต่าง ๆ ถูกกระทบกระเทือน รัฐต้องมีรายจ่ายสูงขึ้นจากการซ่อมบูรณะซ่อมแซม และช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัย และเกิดข้าวยากหามากแพงทั่วไป

4. ความเสียหายทางด้านสุขภาพอนามัยของประชาชน ขณะเกิดอุทกภัยขาดน้ำดีในการอุปโภคบริโภค ขาดความสะดวกด้านห้องน้ำ ห้องส้วม ทำให้เกิดโรคระบาด เช่น โรคน้ำกัดเท้า โรคอหิวาตกโรค รวมทั้งโรคเครียด มีความวิตกกังวลสูง โรคประสาทตามมา

5. ความเสียหายที่มีต่อทรัพยากรธรรมชาติ ฝนตกที่หนัก น้ำที่ท่วมท้นขึ้นมาบนแผ่นดินและกระแสน้ำที่ไหลเชี่ยวทำให้เกิดแผ่นดินถล่ม (landslides) ได้ นอกจากนั้นผิวหน้าดินที่อุดมสมบูรณ์จะถูกน้ำพัดพาลงสู่ที่ต่ำ ทำให้ดินขาดปุ๋ยธรรมชาติ และแหล่งน้ำเกิดการตื้นเขิน เป็นอุปสรรคในการเดินเรือ

### สัญญาณเตือนอันตราย

เนื่องด้วยน้ำท่วมเกิดขึ้น โดยสาเหตุหลายประการดังได้กล่าวมาแล้ว ในบางกรณีก็สามารถทราบเหตุการณ์ล่วงหน้าได้เป็นเวลานานพอที่จะหลีกเลี่ยงหรือควบคุมป้องกันอันตรายได้ เช่น น้ำท่วมจากพายุไต้ฝุ่นและพายุไซร่อน เป็นต้น ปัจจุบัน นักอุตุนิยมวิทยาสามารถแจ้งให้ทราบล่วงหน้าได้ไม่น้อยกว่า 36 ชั่วโมง ก่อนที่พายุจะมาถึง ฉะนั้น สัญญาณเตือนภัยจึงมีความจำเป็นมากที่ต้องแจ้งให้ประชาชนทราบถึงอันตรายที่จะเกิดขึ้น เพื่อจะได้หาทางป้องกันหรือลดภัยพิบัตินั้นได้ทันทั่วทั้งที่

กรมอุตุนิยมวิทยา มีหน้าที่รับผิดชอบในการเฝ้าตรวจพยากรณ์อากาศ และเตือนภัยให้ประชาชนทราบล่วงหน้า ในกรณีที่อากาศแปรปรวนหรือลักษณะอากาศเลวร้าย จะออกคำเตือนในข้อความที่กะทัดรัด บ่งถึงชนิดของลักษณะอากาศ ขนาดความรุนแรงเกิดที่ไหน ทิศทางการเคลื่อนตัว ความเร็วถ้าเป็นพายุหมุน เวลาและสถานที่ที่จะได้รับผลกระทบ ควรเตือนเป็นระยะๆ เพื่อประชาชนจะได้มีเวลาพอที่จะเตรียมการต่างๆ ได้ทันทั่วทั้งที่ ถ้าการเตรียมรับสถานการณ์เป็นไปอย่างมีระเบียบและสมรรถภาพแล้ว อันตรายและความสูญเสียจะลดลงไปอย่างมากมายทั้งชีวิตและทรัพย์สิน จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในประเทศต่างๆ อุทกภัยที่ทำให้เกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวงนั้นเนื่องจาก

ประชาชนในเขตอันตรายไม่ได้รับทราบข่าวสัญญาณเตือนอันตรายโดยทั่วถึงหรือข่าวล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์

B. การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ไม่เข้มแข็งเพียงพอ และไม่มีระเบียบและวิธีดำเนินการที่รัดกุมเหมาะสม

C. เมื่อประชาชนได้รับทราบข่าวสัญญาณเตือนอันตรายแล้ว ก็ไม่รู้ว่าทำอะไรไม่มีพาหนะในการขนย้าย จะขนย้ายก็ไม่รู้จะไปอยู่ที่ไหน จึงปล่อยให้ไปตามบุญตามกรรม

ฉะนั้น ในการเตรียมการเพื่อต่อสู้กับอุทกภัยให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ จึงต้องวางแผนและวิธีการที่ได้เตรียมและซ้อมไว้เป็นอย่างดี สิ่งสำคัญที่สุดก่อนอื่นใดคือการออกประกาศคำเตือนอุทกภัยให้ประชาชนทราบล่วงหน้า ให้มีระยะเวลาพอที่จะเตรียมรับสถานการณ์ได้ทัน ประกาศนี้ควรจะให้ถึงประชาชน โดยทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนที่อยู่ในเขตอันตราย เช่น ริมฝั่งทะเล ริมแม่น้ำ และประชาชนที่มีบ้านเรือนอยู่ในที่ห่างไกลจากชุมชนและเส้นทางคมนาคม

### การเตรียมรับสถานการณ์

การเตรียมรับสถานการณ์อุทกภัย ควรได้ประสานงานระหว่างประชาชนและเจ้าหน้าที่บ้านเมืองเมื่อได้รับคำเตือนภัยว่าจะมีอุทกภัยเกิดขึ้น ประชาชนที่มีบ้านเรือนหรือทำการเพาะปลูก

อยู่ในพื้นที่ราบลุ่ม ริมแม่น้ำ ริมคลอง หรือตามชายทะเลควรปฏิบัติดังนี้

1. รีบอพยพจากบ้านที่อยู่ริมแม่น้ำและชายทะเล ไปอยู่ในที่สูงหรือที่ปลอดภัย
  - สำหรับอาคารบ้านเรือนและโรงงาน ถ้าสามารถขนย้ายสิ่งของไปอยู่ในที่ปลอดภัยได้
2. สมควรกระทำ หรืออาจยกพื้นให้สูงเพื่อหนีน้ำ หรือทำคันดินหรือกำแพงกั้นน้ำรอบบริเวณ (ring dikes)
3. พาหนะรถยนต์ ล้อเลื่อน หรือเครื่องใช้หนักและจมน้ำได้ต้องยกให้สูง พื้นน้ำ หรือใช้ถังน้ำมัน  0 ลิตร ผูกติดกัน ใช้กระดานปูทำเป็นแพบรรทุกรถยนต์ได้
4. สัตว์เลี้ยงและปศุสัตว์ ควรนำไปผูกไว้ในที่สูง
5. เตรียมกระสอบใส่ดินหรือทรายไว้ เพื่อเสริมคันดินกั้นน้ำให้สูงขึ้นหรือไว้อุดร่องน้ำได้
6. เตรียมอาหาร แพ ไม้ใช้เป็นพาหนะเมื่อน้ำท่วมเป็นเวลานาน เพื่อช่วยอพยพและช่วยชีวิตได้เมื่อเกิดอุทกภัยร้ายแรง
7. เตรียมเครื่องมือช่างไม้ ไม้กระดาน และเชือกไว้บ้าง สำหรับต่อแพเพื่อช่วยชีวิตในยามคับขัน เมื่อน้ำท่วมมากขึ้นจะได้ใช้เครื่องมือช่วยเปิดหลังคา รื้อฝ้า หรือฝาไม้ เพื่อใช้ไม้พยุงตัวในน้ำ
8. เตรียมอาหารกระป๋องหรืออาหารสำรองไว้บ้าง พอจะมีอาหารรับประทานเมื่อน้ำท่วมเป็นเวลาหลายวัน
9. เตรียมน้ำสะอาดไว้ดื่มและใช้อุปโภค เมื่อน้ำท่วม น้ำสะอาดจะขาดแคลน ระบบประปาอาจจะงัก หากใช้น้ำบ่อขอมไม่สะอาดพอ หากจำเป็นควรต้มให้เดือดเสียก่อน
10. เตรียมเครื่องเวชภัณฑ์ไว้บ้างพอสมควร เช่น ยาแก้พิษสัตว์กัดต่อย ยาที่แมงป่อง ตะขาบ งู เป็นต้น เพราะสัตว์มีพิษจะหนีน้ำท่วมขึ้นมาอยู่บนบ้านและหลังคา
11. เตรียมเชือกในลอนขนาดใหญ่ และยางไม่น้อยกว่า 10 เมตร ไว้บ้างเพื่อใช้ยึดเหนี่ยวไม่ให้ไหลลอยตามน้ำ แต่ถ้ามีแพหรือเรือก็ใช้เชือกผูกติดไว้กับต้นไม้ใหญ่จะอาศัยเกาะอยู่ที่แพได้

### การเตรียมการรับสถานการณ์ของฝ่ายเจ้าหน้าที่บ้านเมือง

จังหวัดที่ประสบอุทกภัยอยู่สมควรได้จัดตั้งเป็นคณะกรรมการประจำ ซึ่งเรียกว่า คณะกรรมการเหตุฉุกเฉิน (emergency council) มีหน้าที่วางแผนวางระเบียบวิธีการในการผจญภัยธรรมชาติ คณะกรรมการนี้ประกอบด้วยบุคคลในหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายช่าง ฝ่ายโยธา เจ้าหน้าที่หน่วยคุ้มภัยหรือป้องกันสาธารณภัย หน่วยดับเพลิง ฝ่ายสาธารณสุข ฝ่ายประชาสัมพันธ์ สภากาชาด มูลนิธิสงเคราะห์ผู้ประสบภัยธรรมชาติ คณะกรรมการชุดนี้มีการประสานงานจัดแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน หมั่นซักซ้อมและปรับปรุงวิธีดำเนินการให้มีสมรรถภาพยิ่งขึ้นอยู่เสมอ

### การสงเคราะห์ผู้ประสบอุทกภัย

ขณะเกิดอุทกภัย คณะกรรมการฉุกเฉินต้องทำงานหนัก เพื่อช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัย อย่างดีที่สุด นับตั้งแต่ต้องมีการอพยพผู้คนหนีน้ำไปอยู่ในที่สูงเป็นจำนวนมาก จัดเลี้ยงอาหารแก่ผู้ อพยพหนีภัย ให้การซ่อมแซมคันดิน แก้ไขสิ่งสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า ประปา โทรเลข โทรศัพท์ ให้การรักษาพยาบาลผู้เจ็บป่วย เป็นต้น นับตั้งแต่วันเกิดอุทกภัยจนอุทกภัยผ่านพ้นไป งาน สงเคราะห์ผู้ประสบอุทกภัยต้องเริ่มตั้งแต่วันเกิดอุทกภัยเช่นกัน มีการแจกเสื้อผ้า อาหาร ก่อสร้างที่พักอาศัยเป็นการชั่วคราว มูลนิธิช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติเป็นสิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งที่ทำให้ ความช่วยเหลือให้ยืมเงินลงทุน โดยจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการกสิกรรม เมล็ดพันธุ์พืช เพื่อให้ ราษฎรผู้ประสบภัยประกอบอาชีพเดิมต่อไปโดยเร็ว และมีการกีดขวางป้องกันโรคระบาดอย่างรีบด่วน เมื่อน้ำลด

## 2.5 การประเมินผลกระทบ (Impact Assessment)

แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบ

อุษา เพ็ชรยิ้ม (54) ได้กล่าวว่า ผลกระทบ หมายถึง ผลประโยชน์หรือผลเสียหายอัน เกิดขึ้นจากการกระทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง

ลักษณะ เสี่ยมจิตต์ (54) กล่าวว่า ผลกระทบ หมายถึง ผลทั้งหมดของนโยบายที่มีขึ้นใน สภาพแห่งความเป็นจริงในโลก อันได้แก่ ผลกระทบที่มีต่อสถานการณ์และกลุ่มเป้าหมาย อาจเป็น ผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น ค่าใช้จ่ายทางตรงที่ใช้สำหรับทรัพยากรของ โครงการ ค่าใช้จ่ายทางอ้อมต่างๆ รวมทั้งค่าเสียโอกาสด้วย

กล่าวโดยสรุป ผลกระทบ คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจเป็นผลที่ เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตและอาจเกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายและมีใช้กลุ่มเป้าหมาย หรือ กระทบต่อสถานการณ์ต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการนำเสนอ ผลกระทบในเชิงลบที่เกิดจากภาวะวิกฤติ

จากรายงานเบื้องต้น การศึกษาความเหมาะสมทางด้านเศรษฐกิจ วิศวกรรม และผลกระทบ สิ่งแวดล้อม (กรมทางหลวง: 545) ได้แบ่งประเภทของผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ดังนี้

1. ปัญหามลพิษทางอากาศ สถานการณ์ในภาวะวิกฤติอาจเป็นการเพิ่มภาวะมลพิษทาง อากาศแก่สภาพแวดล้อมเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริเวณชุมชนหรือบริเวณที่มีความอ่อนไหวใน การได้รับมลพิษ (sensitive area)

□ ระดับเสียง สถานการณ์ในภาวะวิกฤติอาจมีผลกระทบต่อชุมชนที่อาจได้รับการรบกวนจากระดับเสียงที่สูงขึ้น ดังนั้น มาตรการลดหย่อนหรือบรรเทาเสียงรบกวนจากโครงการจะกระทำเพื่อป้องกันสุขภาพ และเสริมสร้างความปลอดภัยให้กับบริเวณที่จะเป็นแหล่งรองรับผลกระทบทางเสียงดัง

3 ความสั่นสะเทือน องค์ประกอบที่มีผลต่อความสั่นสะเทือน เช่น ลักษณะของพื้นดินในพื้นที่ที่เกิดภาวะวิกฤติ ระยะทางจากแหล่งกำเนิดถึงจุดที่วัดความสั่นสะเทือน องค์ประกอบเหล่านี้เมื่อมีความผันแปรไปก็จะมีผลต่อความสั่นสะเทือน ซึ่งอาจนำไปสู่ผลกระทบต่อผู้พักอาศัยและสิ่งปลูกสร้างที่อยู่ □ พากถนน และบริเวณใกล้เคียง โดยจะก่อให้เกิดความรำคาญและเมื่อความสั่นสะเทือนมีระดับสูงมาก ก็อาจทำให้โครงสร้างที่อยู่ใกล้เคียงถนนเกิดแตกร้าวและเกิดความเสียหายได้

#### ผลกระทบ

- เป็นกระบวนการที่จะปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจและสร้างความมั่นใจว่ากิจกรรมที่เป็นทางเลือกทั้งหลายที่กำลังพิจารณา เป็นทางเลือกที่มีความเหมาะสมทางสิ่งแวดล้อม สุขภาพ สังคมและมีความยั่งยืนในการพัฒนา
- กระบวนการประเมินผลกระทบ ต้องการการระบุ (identification) การคาดการณ์ (Prediction) และการประเมินผล (Evaluation)

ระดับของกิจกรรมการแก้ไขสามารถแบ่งคร่าวๆ ออกเป็น 5 ระดับ คือ

- นโยบาย (Policy)
- โปรแกรม (Program)
- แผนงาน (Plan)
- โครงการ (Project)
- กิจกรรมชุมชน (community activity)

การประเมินผลกระทบสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

- การประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม (EI □)
- การประเมินผลกระทบทางสังคม (SI □)
- การประเมินผลกระทบทางสุขภาพ (HI □)

ตาราง 1 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของกิจกรรมกับการประเมินผลกระทบ

	นโยบาย (Policy)	โปรแกรม (Program)	แผน (Plan)	โครงการ (Project)	กิจกรรมชุมชน (Community Activities)
EI				x	
SI	x	x	x	x	x
HI	x	x	x	x	x

ที่มา: ผลกระทบสิ่งแวดล้อม กรมทางหลวง (2545)

### 2.5.1 การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment - EIA)

หมายถึงการประเมินผลกระทบจากสถานการณ์ในภาวะวิกฤติที่จะมีต่อสุขภาพหรือความสมบูรณ์ของสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางลพ รวมทั้งความเสี่ยงที่จะมีผลต่อสภาพความสมบูรณ์ของระบบนิเวศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อธรรมชาติ ซึ่งบางครั้งอาจนำไปสู่ภัยพิบัติต่อสิ่งแวดล้อมที่ร้ายแรง การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมอาจนิยามได้ว่าเป็น "กระบวนการเพื่อการป้องกัน ทำนาย ประเมิน และบรรเทาผลกระทบทางชีวภาพ สังคม และผลกระทบที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่มีต่อข้อเสนอการพัฒนาใด ๆ ก่อนที่จะมีการตัดสินใจให้ลงมือดำเนินการได้" วัตถุประสงค์ของการประเมินก็เพื่อให้เป็นการประกันได้ว่า ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้พิจารณาอย่างรอบคอบถึงผลกระทบของสถานการณ์ในภาวะวิกฤติที่มีต่อสิ่งแวดล้อม

การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม” เป็นวิธีการหนึ่งในการจำแนกคาดคะเนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ในภาวะวิกฤติ ตลอดจนการเสนอแนะมาตรการในการแก้ไขผลกระทบ (Mitigation Measure) และแผนการติดตามตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อม (Monitoring)

วัตถุประสงค์ของการศึกษา EIA เพื่อจำแนก ทำนาย และประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากโครงการ โดยเปรียบเทียบกับสถานะที่ไม่มีโครงการ เพื่อป้องกันผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ขั้นวางแผนโครงการ เพื่อให้มีการนำปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมมาช่วยในการวางแผนโครงการ และตัดสินใจดำเนินโครงการ

### ขั้นตอนการศึกษา EIA

- การกั้นกรงเบื้องต้น
- การตรวจสอบหรือการประเมินผลกระทบเบื้องต้น
- การกำหนดขอบข่ายของการประเมินผลกระทบ
- การศึกษาการประเมินผลกระทบ
- การทบทวน
- การติดตามเฝ้าระวัง
- การตรวจสอบภายหลังดำเนินโครงการ

#### 2.5.2 การประเมินผลกระทบสังคม (Social Impact Assessment : SIA)

การประเมินผลกระทบสังคม” ผลกระทบที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ซึ่งเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการของมนุษย์ในการดำรงชีวิต การทำงาน การแสวงปัจจัยพื้นฐาน การเล่น และความสัมพันธ์กับผู้อื่น การประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment : SIA) หรือเรียกโดยย่อว่า เอสไอเอ เป็นการศึกษผลกระทบ โครงการที่จะเกิดขึ้นในชุมชน คนที่อาศัยในชุมชน และสังคม SIA จะคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรมและคุณภาพชีวิตที่จะเกิดขึ้น พร้อมกับนำเสนอมาตรการในการลดผลกระทบทางสังคม เพื่อประกอบการพิจารณาทางเลือกโครงการและการปรับเปลี่ยนโครงการให้สอดคล้องกับสภาพชุมชนและสังคมในพื้นที่ และให้เกิดประโยชน์รวมถึงลดผลกระทบทางลบแก่ชุมชนและสังคมให้มากที่สุด

#### ประเด็นการศึกษา SIA

ผลกระทบด้านประชากร (Demographic Impacts) เป็นการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยที่กำหนดคุณลักษณะของประชากร

ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ - สังคม (Socio-Economic Impacts) เป็นความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับรายได้ อัตรา/รูปแบบการจ้างงาน ราคาสินค้า/บริการ

ผลกระทบทางสถาบัน (Institutional Impacts) เป็นความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับความต้องการการบริการของรัฐหรือองค์กรเอกชนในเชิงสาธารณะ

ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรม (Cultural Impacts) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตและการทำมาหากินที่เป็นพื้นฐานดั้งเดิม

## ระเบียบวิธีการการศึกษา SIA แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

เน้นเทคนิค

เน้นชุมชนสัมพันธ์หรือการมีส่วนร่วมของสาธารณะชน

วิธีการทางชุมชนสัมพันธ์ ยึดหลักการที่ว่า

เปิดโอกาสให้ประชาชนผู้ได้รับผลกระทบได้เข้าใจและตระหนักในสภาพการณ์ทางสังคมที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันและอนาคต

สร้างจิตสำนึกของผู้ได้รับผลกระทบและพัฒนาความสามารถในการสื่อคุณค่าและความปรารถนาต่อผู้ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ขั้นตอนการประเมินผลกระทบทางสังคม

ขั้นตอนที่ 1 : การสรุปข้อมูลลักษณะภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 □ การสำรวจทางสังคมเบื้องต้น

การจัดทำรายงานเบื้องต้นประกอบด้วย

- การประมวลข้อมูลเอกสารจากแหล่งข้อมูลต่างๆ
- การประเมินสภาพสังคมอย่างเร่งด่วน

ขั้นตอนที่ 3 การตั้งข้อสังเกตผลกระทบทางสังคม

ขั้นตอนที่ 4 การคาดการณ์ผลกระทบเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 5 การสร้าง baseline data

- สรุปแนวทางปฏิบัติในการสร้าง baseline data
- ให้ความสำคัญกับกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบที่คาดการณ์ไว้
- หาข้อมูลอดีต ปัจจุบัน และอนาคต
- เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณตามความเหมาะสม
- ใช้โอกาสในการเก็บข้อมูลปรึกษาหารือ

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลกระทบ

ในขั้นตอนนี้ มีแนวทางสำคัญ □ ประการ คือ

- ประเมินว่าผลกระทบนั้นมีโอกาสที่จะเกิดในขอบเขตและมีลักษณะความรุนแรง

ที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ โดยพิจารณา baseline data

ประเมินผลกระทบทางสังคมต่างๆตามแนวทางต่อไปนี้

- เปรียบเทียบชุมชนที่รับผลกระทบจากโครงการ
- แสดงวิเคราะห์ผลกระทบทางบวกและทางลบ



- กรณีที่มีการอพยพย้ายถิ่นให้เปรียบเทียบสภาพและโอกาสในชุมชนเดิมกับพื้นที่รองรับใหม่
  - นำเสนอภาพรวมผลกระทบทางบวกและผลกระทบทางลบของโครงการ
- ขั้นตอนที่ 7 การปรับปรุงร่างรายงาน SI□ให้เป็นรายงาน SI□
- ตรวจสอบข้อมูลอื่นๆที่คัดค้านกับข้อมูลที่ปรากฏในร่างรายงานและปรับปรุงให้ถูกต้อง
  - เพิ่มเติมหรือปรับปรุงรายงาน ตามข้อคิดเห็นที่ได้รับจากฝ่ายต่างๆในกรณีที่ไม่สามารถทำได้ให้บันทึกไว้พร้อมแสดงเหตุผล
  - เพิ่มเติมหรือปรับปรุงรายงานตามข้อมูลใหม่หรือข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไป
- ขั้นตอนที่ 8 การติดตามตรวจสอบผลกระทบและการปฏิบัติตามมาตรการลดและชดเชยผลกระทบระหว่างการก่อสร้างและการดำเนินการทางสังคม

### 2.5.3 การประเมินผลกระทบทางสุขภาพ (Health Impact Assessment : HIA)

องค์การอนามัยโลกได้นิยาม “การประเมินผลกระทบทางสุขภาพ” คือ การกระบวนตัดสินใจคุณค่าของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ โดยพิจารณาที่ผลกระทบและการกระจายของผลกระทบนั้นที่อาจจะเกิดขึ้นต่อสุขภาพของประชาชน โดยใช้วิธีการ กระบวนการและเครื่องมือในการประเมินหลายชนิดร่วมกัน

หลักการเบื้องต้นของ HI□

Identify = ชี้ชัดในประเด็น

Define = กำหนดกรอบ / ขอบเขต

Classify = แบ่งแยกประเด็น

specify = เจาะจงประเด็นสำคัญ

Justify = พิสูจน์ความถูกต้อง

Judgment = การตัดสินใจ

#### ลักษณะของการประเมินผลกระทบทางสุขภาพ

การทำไปข้างหน้า (Prospective) เป็นการประเมินก่อนเกิดภาวะวิกฤติ

การทำย้อนหลัง (Retrospective) เป็นการประเมินหลังจากที่ภาวะวิกฤตินั้นได้เกิดขึ้นแล้ว

การทำไปพร้อมกัน (Concurrent) เป็นการประเมินไปพร้อมๆ กับการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤติ

### รูปแบบของการประเมินผลกระทบทางสุขภาพ

1. Mini HI  ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินได้มาจาก ความรู้และการรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ประเมิน หลักฐานทางวิชาการ และประสบการณ์ความรู้ที่ได้จากการทำ HI  ครั้งก่อน

Intermediate HI  เก็บข้อมูลเช่นเดียวกับการประเมินแบบรอบด้าน แต่ใช้ระยะเวลาในการประเมินสั้นกว่า

3. Comprehensive HI  ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินได้มาจาก ความรู้และการรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้ประเมินซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อยหนึ่งคน ทบทวนวรรณกรรม หลักฐานทางวิชาการ (evidence based) ที่มีอยู่โดยผู้ประเมิน ทบทวนผลงานการทำ HI  โครงการอื่นที่มีลักษณะของโครงการที่ใกล้เคียงกัน

### ขั้นตอนการประเมินผลกระทบทางสุขภาพ

1. การกั้นกรองเบื้องต้น (screening)

การกำหนดขอบข่ายของการประเมินผลกระทบ (scoping)

3. การวิเคราะห์ผลกระทบ (analysis or appraisal)

4. การกำหนดมาตรการทางเลือกและมาตรการลดผลกระทบ (option analysis and mitigation)

5. การทบทวนร่างรายงานและหารือสาธารณะ (public review  and consultation)

6. การตัดสินใจและการติดตามเฝ้าระวัง (decision and monitoring)

### แนวทางการประเมินผลกระทบทางสุขภาพ

1. การทำแผนที่เสี่ยงภัยทางสุขภาพ

– ในระดับชุมชน (Community risk mapping)

– ที่กระทบต่อร่างกาย (Body risk mapping)

การประเมินความเสี่ยงโดยชุมชน

3. การศึกษาความเปลี่ยนแปลงในประวัติศาสตร์ของชุมชน

4. การศึกษาจากความมั่นคงหรือปัจจัยในการดำรงชีวิต

5. การศึกษาความสัมพันธ์ขององค์กรต่างๆ

## 2.6 การดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5

การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ และเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติการประปาส่วนภูมิภาค พุทธศักราช ๒๕๐๓ มีหน้าที่ให้บริการน้ำประปาตามนโยบายของรัฐบาล และมีภาระหน้าที่โดยตรงในการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาทั่วประเทศ รวมทั้งดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจประปา เพื่อประโยชน์ในการบริการสาธารณูปโภค โดยคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและสุขภาพอนามัยของประชาชนเป็นสำคัญ ปัจจุบัน กปภ. ได้แบ่งสายการปฏิบัติงานออกเป็น สังกัดสำนักงานใหญ่ และสังกัด 10 การประปาส่วนภูมิภาคเขต เพื่อดูแลรับผิดชอบสำนักงานประปาในสังกัดทั่วประเทศ จำนวน ๓0 สำนักงานประปา รวม 73 จังหวัด ยกเว้นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และ สมุทรปราการ และมีหน่วยบริการครอบคลุมเขตเทศบาล 647 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) 77 แห่ง หมู่บ้าน 171 แห่ง มีพนักงานทั้งสิ้น จำนวน 5,145 คน (วารสาร กปภ. : ๕44)

### ภาระหน้าที่รับผิดชอบ

การประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 เป็นหน่วยงานที่อยู่ในกำกับดูแลของสายงานรองผู้ว่าการปฏิบัติการ 5 การประปาส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจัดตั้งตามพระราชบัญญัติการประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๐๓ มีภารกิจหลักในการสำรวจและจัดหาแหล่งน้ำดิบสำหรับผลิตน้ำประปาเพื่อการอุปโภค และบริโภคแก่ประชาชนในพื้นที่กำกับดูแล 7 จังหวัดภาคใต้ตอนล่าง ประกอบด้วย สงขลา พัทลุง ตรัง สตูล ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส มีสำนักงานประปาในเขตความรับผิดชอบ 19 แห่ง ประกอบด้วย การประปาส่วนภูมิภาคสาขาสงขลา การประปาส่วนภูมิภาคสาขาหาดใหญ่ การประปาส่วนภูมิภาคสาขาสะเดา การประปาส่วนภูมิภาคสาขาระโนด การประปาส่วนภูมิภาคสาขานาทวี การประปาส่วนภูมิภาคสาขาพัทลุง การประปาส่วนภูมิภาคสาขาเขาชัยสน การประปาส่วนภูมิภาคสาขาตรัง การประปาส่วนภูมิภาคสาขาห้วยยอด การประปาส่วนภูมิภาคสาขากันตัง การประปาส่วนภูมิภาคสาขา ย่านตาขาว การประปาส่วนภูมิภาคสาขาสตูล การประปาส่วนภูมิภาคสาขาละงู การประปาส่วนภูมิภาคสาขา สายบุรี การประปาส่วนภูมิภาคสาขาเบตง การประปาส่วนภูมิภาคสาขายะหา การประปาส่วนภูมิภาคสาขานราธิวาส การประปาส่วนภูมิภาคสาขาสุโขทัย การประปาส่วนภูมิภาคสาขาเรือเสาะ และมีหน่วยบริการ 40 แห่ง มีพนักงานทั้งสิ้นในระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการรวมจำนวนทั้งสิ้น 38๑ คน ไม่รวมลูกจ้างในสังกัด (วารสาร กปภ. : ๕53)

การประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 มีผู้อำนวยการการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 เป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างในสังกัดมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน โครงการ งบประมาณของสำนักงานประปาเขต วางแผน ดำเนินการ ออกแบบ ดำเนินการ โครงการก่อสร้างระบบ ประปาที่มีวงเงินต่ำกว่า 100 ล้านบาท ส่วนโครงการก่อสร้างระบบประปาที่มีวงเงินตั้งแต่ 100 ล้านบาทขึ้นไปให้ส่งรายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (แผนและวิชาการดำเนินการ) โครงการลดน้ำสูญเสีย โครงการจัดหาแหล่งน้ำและที่ดิน โครงการเร่งรัด ขยายเขตจำหน่ายน้ำ งานก่อสร้างปรับปรุงระบบ ประปาและอาคาร ดำเนินการจัดจ้างโครงการก่อสร้างระบบประปาที่มีวงเงินต่ำกว่า 100 ล้านบาท และอนุมัติจัดจ้างตามอำนาจที่ได้รับมอบ ส่วนที่เกินอำนาจอนุมัติการจัดจ้างให้เสนอรองผู้ว่าการ ภาค ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามงบประมาณที่การประปาส่วนภูมิภาคเขตได้รับจัดสรร และตาม อำนาจที่ได้รับมอบ สำหรับโครงการเร่งรัดขยายเขตจำหน่ายน้ำ โครงการลดน้ำสูญเสีย งานก่อสร้าง ปรับปรุงระบบประปาและอาคาร ที่อยู่ในอำนาจรับผิดชอบของการประปาส่วนภูมิภาคสาขา ให้ส่ง ให้การประปาส่วนภูมิภาคเขต ดำเนินการรวบรวมจัดทำและบริหารงบประมาณ พัฒนาแหล่งน้ำ และควบคุมคุณภาพน้ำ ซ่อมและสนับสนุนการซ่อมมาตรวัดน้ำ ระบบเครื่องจักรกล ระบบไฟฟ้า และระบบควบคุม ของการประปาส่วนภูมิภาคสาขาในสังกัดให้สอดคล้องกับนโยบายและ แผนปฏิบัติของสายงานรองผู้ว่าการปฏิบัติการ จัดทำแผนและสนับสนุนการประชาสัมพันธ์สรรหา คัดเลือกพนักงานทดแทนอัตราว่างตามที่ได้รับอนุมัติจากผู้ว่าการ การบริหารงานบุคคล และการ ดำเนินกิจการประปาของการประปาส่วนภูมิภาคสาขาในสังกัด รวมทั้งปฏิบัติการกิจอื่นๆตามที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมาย แบ่งออกเป็น 6 กอง และการประปาส่วนภูมิภาคสาขาชั้น 1 – □ ดังนี้

### 1. กองแผนและวิชาการ

ผู้อำนวยการกองเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงาน และลูกจ้างในสังกัด มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ในการจัดทำแผนงาน โครงการงบประมาณของการประปาส่วนภูมิภาคเขต วางแผน ดำเนินการ ออกแบบ งบประมาณราคา และควบคุมงานก่อสร้าง โครงการเร่งรัดขยายเขตจำหน่ายน้ำ งานก่อสร้างปรับปรุง ระบบประปาและอาคาร โครงการลดน้ำสูญเสีย โครงการรักษาแหล่งน้ำและที่ดิน ดำเนินการ ออกแบบ และประมาณราคาโครงการก่อสร้างระบบประปาที่มีวงเงินต่ำกว่า 100 ล้านบาท วางแผนสนับสนุน การจัดทำแผนที่แนวท่อให้ถูกต้องตามความเป็นจริงของสำนักงานประปาในสังกัดรวมทั้งปฏิบัติ การกิจอื่น ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายแบ่งออกเป็น 4 งาน ดังนี้

#### 1.1 งานแผนงาน

1. □งานโครงการก่อสร้าง 1

1. 3 งานโครงการก่อสร้าง □

1.4 งานแหล่งน้ำ

## 2. กองบัญชีและการเงิน

ผู้อำนวยการกองเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างในสังกัด แบ่งออกเป็น 3 งาน ดังนี้  
( อำนาจหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามบทเฉพาะกาล)

- 1 งานการเงิน
- 2 งานประมวลบัญชี
- 3 งานบัญชีเจ้าหนี้

## 3. กองระบบผลิตและควบคุมคุณภาพน้ำ

ผู้อำนวยการกองเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างในสังกัด มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพแหล่งน้ำและน้ำประปา การจัดซ่อม การบำรุงรักษาเครื่องจักรกล ระบบไฟฟ้า มาตรการน้ำและอุปกรณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบประปา ดำเนินการเกี่ยวกับ การร้องทุกข์ของผู้ใช้น้ำของของสำนักงานประปาในสังกัด รวมทั้งปฏิบัติการอื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายแบ่งออกเป็น 3 งาน ดังนี้

- 3.1 งานควบคุมคุณภาพน้ำ
- 3.  งานบำรุงรักษา
- 3.4 งานเทคโนโลยีควบคุมการผลิต

## 4. กองบริหารทั่วไป

มีผู้อำนวยการกองเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างในสังกัด มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ สารบรรณ งานบุคคล การจัดซื้อจัดจ้าง ตามที่ได้รับมอบอำนาจ การทำและตรวจสอบนิติกรรมและสัญญา ให้คำปรึกษาและแนะนำด้านกฎหมายรวบรวมจัดทำงบประมาณ ตรวจสอบควบคุมการใช้งบประมาณของสำนักงานประปาเขตและสำนักงานประปาในสังกัดวางแผนการประชาสัมพันธ์และสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานประปาในสังกัด รวมทั้งปฏิบัติการอื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย แบ่งออกเป็น 4 งาน ดังนี้

- 4.1 งานธุรการ
- 4.  งานการพัสดุและบัญชีทรัพย์สิน
- 4.3 งานกฎหมายและนิติกรรม
- 4.4 งานทรัพยากรบุคคล

## 5. กองเทคโนโลยีสารสนเทศ

มีผู้อำนวยการกองเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างในสังกัด มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวม ตรวจสอบ ประมวลผลข้อมูล สถิติต่าง ๆ ให้คำปรึกษาแนะนำในการ

ดูแลแก้ไขปัญหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ให้แก่สำนักงานประปาเขตและสำนักงานประปาในสังกัด ออกแบบ พัฒนา ระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานอยู่ ทั้งนี้ให้ส่งคู่มือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบ พัฒนาให้กองคอมพิวเตอร์ตรวจสอบและเก็บรักษา บำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ รวมทั้งปฏิบัติการกิจอื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย แบ่งออกเป็น □งาน ดังนี้

#### 5.1 งานประมวลข้อมูล

#### 5. □งานบริการคอมพิวเตอร์และเครือข่าย

### 6. กองระบบจำหน่าย

มีผู้อำนวยการกองเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างในสังกัด มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน ควบคุม รวบรวม ติดตาม การลดน้ำสูญเสียของการประปาส่วนภูมิภาค สาขา การตั้งงบประมาณในระบบจำหน่ายและควบคุมน้ำสูญเสีย รวมทั้งการวิเคราะห์รวบรวม พัฒนาข้อมูลสารสนเทศ เกี่ยวกับแนวท่อ แบ่งออกเป็น □งาน ดังนี้

#### 6.1 งานมาตรวัดน้ำ

#### 6. □งานน้ำสูญเสีย

#### 6.3 งานลูกค้าสัมพันธ์

#### 6.4 งานแผนที่แนวท่อ

### 7. การประปาส่วนภูมิภาคสาขาชั้น 1

มีผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคสาขาเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างในสังกัด มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจการประปา ในการผลิต การจ่ายน้ำประปา การบำรุงรักษา ระบบผลิตและระบบท่อน้ำประปา ดำรวจประมาณการติดตั้งประปาให้กับผู้ใช้น้ำ จัดทำระบบสารสนเทศ ทางภูมิศาสตร์ ดำเนินการตามแผนการลดน้ำสูญเสียและการจัดเก็บรายได้ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและตามอำนาจที่ได้รับมอบ การจัดจ้างโครงการเร่งรัด ขยายเขตจำหน่ายน้ำ โครงการลดน้ำสูญเสีย งานก่อสร้างปรับปรุงระบบประปาและอาคารแบ่ง ออกเป็น 4 งาน

#### 7.1 งานผลิต

#### 7. □งานบริการและควบคุมน้ำสูญเสีย

#### 7.3 งานอำนาจการ

#### 7.4 งานจัดเก็บรายได้

## 8. การประปาส่วนภูมิภาคสาขาชั้น 2

แบ่งออกเป็น 3 งาน

8.1 งานผลิต

8.2 งานบริการและควบคุมน้ำสูญเสีย

8.3 งานอำนวยการ

### 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วาสนา ศรีกรรด (๒551) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลนครสงขลาต่อการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเทศบาล ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามแบบธรรมาภิบาล 6 หลัก ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับสูง และด้านหลักคุณธรรม และหลักความคุ้มค่า อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานแบบธรรมาภิบาลจำแนกตามข้อมูลทั่วไป พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านศาสนาที่แตกต่างกัน เป็นปัจจัยเดียวที่ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างไม่มีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบถึงปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งผู้บริหารจะให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง และตลอดถึง

ศวิตา ธิติมาพงศ์ (๒547) ได้ศึกษาคูณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ตามทัศนะของผู้ปฏิบัติ พบว่า ระดับที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนตัว คุณลักษณะวิชาชีพและคุณลักษณะการบริหาร มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ คุณลักษณะวิชาชีพและคุณลักษณะการบริหาร ตามลำดับ และเมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน

จุลจิรา ศิริพิทยา (๒546) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานสรรพากรพื้นที่ปัตตานี จากการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานสรรพากรพื้นที่ปัตตานีส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางแสดงว่าผู้บริหารสำนักงานสรรพากรพื้นที่ปัตตานีส่วนใหญ่ทำงานโดยยึดทั้งคนและงานไปพร้อมๆ กัน ถือเอาความสัมพันธ์และความสำเร็จของกลุ่มเป็นสำคัญ และถ้าได้มีการปรับปรุงตนเองให้มากกว่านี้ก็จะได้เป็นผู้บริหารชั้นยอด ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ปัตตานีส่วนใหญ่ มีระดับความพึงพอใจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานสรรพากรพื้นที่ปัตตานีที่อยู่ในระดับปานกลาง

บุญบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ลี (544) ศึกษาเรื่องตัวชี้วัดธรรมาภิบาล พบว่าธรรมาภิบาล มีหลายความหมายแต่มีเป้าหมายตรงกัน คือ นำไปปรับเพื่อใช้ประโยชน์ของการปฏิรูปเศรษฐกิจ สังคม และการปกครอง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะเร่งรัดข้อมูลสำหรับกรอบความหมายของหลักธรรมาภิบาล โดยผสมผสานแนวคิดเพื่อสร้างหลักการที่ชัดเจนและมีเอกภาพ ซึ่งจะเป็กรอบแม่บทในการสร้างตัวชี้วัดที่มีคุณภาพ สำหรับการนำสาระที่มีของธรรมาภิบาลจากต่างประเทศไปใช้ ควรมีการนำไปปรับใช้ ให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมและวัฒนธรรมของไทย

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (545) ศึกษาเรื่องการสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย พบว่ารัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันวางรากฐานแนวคิดเรื่อง “ธรรมาภิบาลสากล” และเป็นที่ยอมรับของประชาชน และมีความต้องการให้เกิดขึ้นในสังคมไทยโดยเร็ว นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับการเป็นประชาธิปไตย และระดับธรรมาภิบาลที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มระดับการพัฒนาประเทศของสังคมไทยไปด้วย แต่ด้วยวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ที่มีมาแต่ดั้งเดิม ทำให้สังคมไทยมีลักษณะเป็น “ประชาธิปไตยอุปถัมภ์” และ “ทุนนิยมอภิสิทธิ์” เพราะภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนบางประการ เช่น ปรับระบบวัฒนธรรมอุปถัมภ์ให้สอดคล้องกับสภาพโลกปัจจุบัน โดยคงวัฒนธรรมที่ดี เช่น การให้ความสำคัญ ความเคารพผู้ใหญ่-ผู้น้อยเอาไว้ ในความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือปฏิรูปภาคธุรกิจเอกชนให้โปร่งใสและถูกต้องเป็นธรรมขึ้น โดยการลดการผูกขาดเร่งการแข่งขันที่เป็นธรรมและคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น

ถาวร เกียรติทับทิวและพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (540) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในการเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ศึกษากรณีเฉพาะ 6 กระทรวงหลักของประเทศไทย ได้แก่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงยุติธรรม พบว่า

(1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการน้อยและปานกลางและรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากและปานกลาง รวมถึงรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการที่มีพระคุณมากและปานกลาง รูปแบบภาวะผู้นำแบบนักบริหารมากและปานกลางมีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

(2) ผู้บังคับบัญชาแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก ผู้บังคับบัญชาแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนปานกลาง ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญงานน้อยแต่ให้ความสำคัญกับคนมากและผู้บังคับบัญชาแบบให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

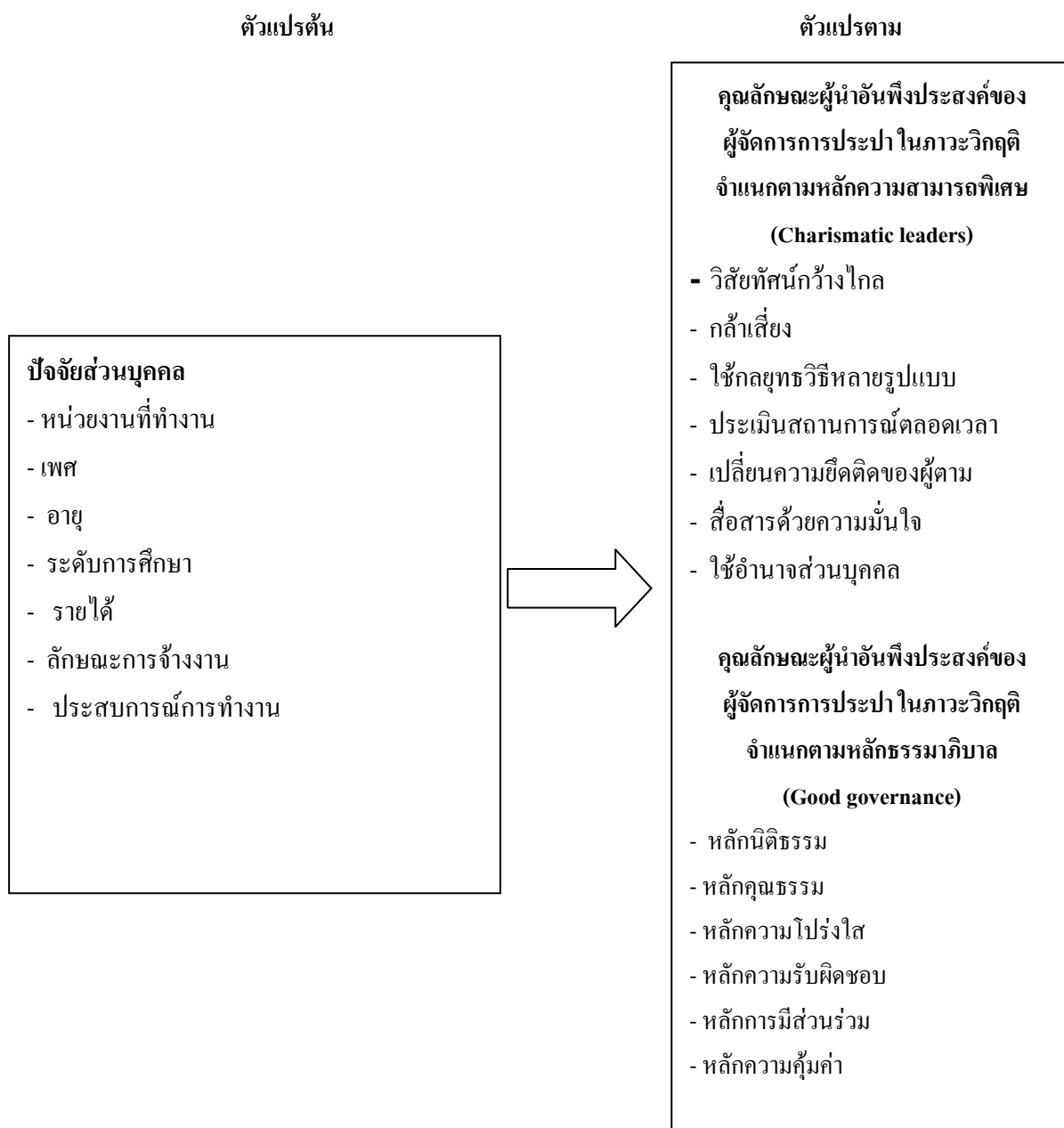
(3) ภาวะผู้นำแบบบังคับบัญชาในราชการไทย คือ ผู้ที่มีความรู้และความสามารถค่อนข้างมาก มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ



(4) ปัญหาความต้องการต่างๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชามีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

## 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo's Charismatic Leadership Theory) และใช้หลักธรรมาภิบาล (Good governance) ดังภาพประกอบที่ 5



ภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา ใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) ซึ่งสามารถจำแนกวิธีดำเนินการวิจัยได้แต่ละประเด็น ดังนี้

#### 3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ และลูกจ้างพื้นที่พิเศษ ที่ทำงานในหน่วยงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 การประปาสงขลา การประปาขนาดใหญ่ การประปาสะเดา การประปานาทวีและการประปาระโนด ในปีงบประมาณ 2553 จำนวน 209 คน และผู้รับจ้างที่รับเหมาทำงานประจำให้แก่การประปาส่วนภูมิภาคสาขาขนาดใหญ่ จำนวน 3 ราย สาขาสงขลา จำนวน 3 ราย สาขาสะเดา จำนวน 3 ราย รวมทั้งสิ้น 218 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดหน่วยในการสุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้ คือ ระดับตัวบุคคล และตัวแทนของผู้รับจ้างผู้วิจัยจึงกำหนดให้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวกับที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้ จึงมีกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 218 คน

ในพื้นที่ของหน่วยงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 จังหวัดสงขลา ประกอบด้วยหน่วยงานการประปา จำนวน 6 แห่ง ดังนั้นจึงสามารถจำแนกขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยอิงตามจำนวนประชากรในแต่ละพื้นที่ ได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานการประปา

ลำดับ	พื้นที่ที่ทำการศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	การประปาส่วนภูมิภาคเขต 5	89	89
2	การประปาสงขลา	33	33
3	การประปาหาดใหญ่	42	42
4	การประปาสะเตา	23	23
5	การประปานครบุรี	14	14
6	การประปาระโนด	8	8
7	ผู้รับเหมา	9	9
<b>รวม</b>		<b>218</b>	<b>218</b>

ที่มา : รายงานจำนวนบุคลากรการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 เดือนกันยายน พ.ศ. 2553

### 3.2 เครื่องมือในการวิจัย

เป็นการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับหน่วยงานที่สังกัด เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ลักษณะการจ้างงานและประสบการณ์การทำงาน มีข้อความจำนวนทั้งสิ้น 7 ข้อ เป็นคำถามปลายปิดในรูปแบบตรวจรายการ (Checklist Questions) โดยเป็นคำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Questions)

**ตอนที่ 2** คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาด้านความสามารถพิเศษอันพึงมีในภาวะวิกฤติ โดยใช้ทฤษฎีผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo's Charismatic Leadership Theory) จำนวนข้อความทั้งหมด 35 ข้อ ได้แก่

ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 1 – 5)
ด้านความกล้าเสี่ยง	จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 6 – 10)
ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีหลายรูปแบบ	จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 11 – 15)
ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา	จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 16 – 20)
ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม	จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 21 – 25)
ด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ	จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 26 – 30)

ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล

จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 31 – 35)

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดให้ผู้ตอบเลือกเพียง 1 คำตอบจาก 5 ตัวเลือก ในแต่ละข้อคำถามกำหนดคะแนนตามลำดับ

- 1 หมายถึง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง น้อย
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 4 หมายถึง มาก
- 5 หมายถึง มากที่สุด

ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม กำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ของเบส (Best, 1970: 175 อ้างถึงใน ทิพพาศรี อินทะกุล, 2547: 43) ดังนี้

- |             |           |   |
|-------------|-----------|---|
| คะแนนเฉลี่ย | 4.51-5.0  | มีความต้องการความสามารถในภาวะวิกฤติมากที่สุด  |
| คะแนนเฉลี่ย | 3.51-4.50 | มีความต้องการความสามารถในภาวะวิกฤติมาก        |
| คะแนนเฉลี่ย | 2.51-3.50 | มีความต้องการความสามารถในภาวะวิกฤติปานกลาง    |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.51-2.50 | มีความต้องการความสามารถในภาวะวิกฤติน้อย       |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.00-1.50 | มีความต้องการความสามารถในภาวะวิกฤติน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 การบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 30 ข้อ ได้แก่

- |                   |                           |
|-------------------|---------------------------|
| หลักนิติธรรม      | จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 1 – 5)   |
| หลักคุณธรรม       | จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 6 – 10)  |
| หลักความโปร่งใส   | จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 11 – 15) |
| หลักการมีส่วนร่วม | จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 16 – 20) |
| หลักความรับผิดชอบ | จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 21 – 25) |
| หลักความคุ้มค่า   | จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 26 – 30) |

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดให้ผู้ตอบเลือกเพียง 1 คำตอบจาก 5 ตัวเลือก ในแต่ละข้อคำถามกำหนดคะแนนตามลำดับ

- 1 หมายถึง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง น้อย
- 3 หมายถึง ปานกลาง

4 หมายถึง มาก

5 หมายถึง มากที่สุด

ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม กำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ของเบส (Best, 1970: 175 อ้างถึงใน ทิพพาศรี อินทะกุล, 2547: 43) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.0 มีความต้องการระดับชมรมาภิบาลในภาวะวิกฤติมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 มีความต้องการระดับชมรมาภิบาลในภาวะวิกฤติมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 มีความต้องการระดับชมรมาภิบาลในภาวะวิกฤติปานกลาง

กลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 มีความต้องการระดับชมรมาภิบาลในภาวะวิกฤติน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 มีความต้องการระดับชมรมาภิบาลในภาวะวิกฤติน้อยที่สุด

ที่สุด

**ตอนที่ 4** แบบสอบถามการลดผลกระทบจากภาวะวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้น มีข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 1 ข้อ เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions)

### 3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. การหาความเที่ยงตรง (validity) การหาค่าความตรงของแบบสอบถาม ได้นำแบบสอบถามที่พัฒนาแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) หลังจากผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ก่อนนำไปหาความเที่ยงของเครื่องมือต่อไป

2. ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขความเที่ยงตรงเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ของการประปาส่วนภูมิภาค จังหวัดตรัง ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย จำนวน 30 ราย และนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาช หาค่า  $\alpha$ -coefficient ค่าที่ได้ คือ 0.86 ซึ่งมากกว่า 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเพียงพอ จึงสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงได้

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ในส่วนของลักษณะข้อมูล สามารถจำแนกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากเอกสาร หนังสือ งานวิจัย บทความ สื่อสารสนเทศ ตลอดจนเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยทำการศึกษาเอกสาร (Documentary Research)

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมโดยวิธีการสำรวจความสามารถพิเศษและธรรมชาติในภาวะวิกฤติของผู้จัดการประปา โดยสอบถามจากความคิดเห็นของพนักงาน โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่มีโครงสร้างแน่นอน

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้โดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

#### 1. ขั้นเตรียมการ

1.1 ทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล ถึงหน่วยงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 การประปาสงขลา การประปาหาดใหญ่ การประปาสะเดา การประปานาทวีและการประปาระโนด

1.2 ทำการคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากข้อมูลประชากรพนักงานของหน่วยงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 การประปาสงขลา การประปาหาดใหญ่ การประปาสะเดา การประปานาทวีและการประปาระโนด

1.3 จัดเตรียมผู้ช่วยวิจัย เพื่อช่วยในการเก็บข้อมูลร่วมกับผู้วิจัย กำหนดชี้แจงรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลให้กับผู้ช่วยวิจัย ทั้งนี้แจกชุดตัวอย่างแบบสอบถามประกอบการชี้แจง และนัดหมายการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งการเก็บแบบสอบถามคืน

#### 2. ขั้นดำเนินการ

2.1 นำแบบสอบถามไปมอบให้กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์และการกรอกแบบสอบถาม รวมทั้งติดตามแบบสอบถามที่มีการกรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว

2.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวม มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

2.3 นำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows มีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ข้อมูลจากปัจจัยส่วนบุคคล ใช้สถิติเชิงพรรณนา แจกแจงความถี่และร้อยละ
2. ระดับความสามารถพิเศษของผู้จัดการประปาและระดับการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความสามารถพิเศษและการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ โดยการทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดำเนินการทดสอบต่อ โดยใช้วิธีทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ LSD
4. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาจากข้อเสนอแนะที่มีต่อหน่วยงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 การประปาสงขลา การประปาหาดใหญ่ การประปาสะเดา การประปานาทวีและการประปาระโนด ในการลดผลกระทบจากภาวะวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้นโดยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) (นิศา ชูโต, 2545) เพื่อนำมาแยกแยะและเขียนข้อสรุป

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้สัญลักษณ์แทนคำอธิบายความหมาย ดังนี้

n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
S.D.	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t-test	การทดสอบค่าที
One-Way ANOVA หรือ F-test	การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว
Significance	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
***	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
*	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษา เรื่อง คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปา ในภาวะวิกฤติ โดยใช้ทฤษฎีผู้นำแบบ ความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ของคองเกอร์และคานัน โก (Conger and Kanungo's Charismatic Leadership Theory) และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งเพื่อศึกษา เปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้นำ 2 แบบ ของพนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ ผู้รับจ้างเหมาและหัวหน้างาน ของการประปาส่วน ภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล การศึกษาครั้งนี้ได้เก็บรวบรวม ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 218 คน ซึ่งในการเก็บข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถาม มีแบบสอบถามที่สามารถเก็บกลับคืนมาได้จำนวน 212 ชุด คิดเป็นร้อยละ 97.2 จึงนำแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทางสังคมศาสตร์ ซึ่งผลการ วิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความสามารถพิเศษและการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของ ผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ที่พึงประสงค์ของผู้นำ 2 แบบของพนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ ผู้รับจ้างเหมาและหัวหน้า งาน ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะที่มีต่อการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 พื้นที่จังหวัดสงขลา ใน การลดผลกระทบจากภาวะวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้น



## ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน และร้อยละจากปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 212 คน ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลหน่วยงานที่สังกัด เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ลักษณะการจ้างงานและประสบการณ์การทำงาน จากตารางที่ 2 พบว่าสามารถนำเสนอแต่ละประเด็นได้ดังต่อไปนี้

**หน่วยงานที่สังกัด** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมา คือ ผู้ที่ทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาค สาขาหาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 21.2 สังกัดการประปาส่วนภูมิภาค สาขาสงขลาคิดเป็นร้อยละ 15.1 สังกัดการประปาส่วนภูมิภาค สาขาสะเตา คิดเป็นร้อยละ 12.3 และสังกัดการประปาส่วนภูมิภาค สาขานาทวี คิดเป็นร้อยละ 6.6 สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่พบน้อยที่สุด คือ ผู้ที่ทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาค สาขาระโนด พบเพียงร้อยละ 3.8

**เพศ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 57.5 รองลงมา คือ เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 42.5

**อายุ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมา คือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.8 และผู้ที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.9 สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่พบน้อยที่สุด คือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.4

**ระดับการศึกษา** กลุ่มตัวอย่างสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 58.5 รองลงมา คือ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 13.7 และผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 26.9 สำหรับระดับการศึกษาที่พบน้อยที่สุด คือ ปริญญาเอก ซึ่งพบเพียงร้อยละ 0.9

**รายได้** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 10,000-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 49.5 รองลงมา คือ รายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.2 รายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 15.6 และรายได้มากกว่า 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.0 สำหรับช่วงรายได้ที่พบน้อยที่สุด คือ รายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.7

**ลักษณะการจ้างงาน** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 77.8 รองลงมา คือ ตำแหน่งหัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 14.2 และตำแหน่งผู้รับจ้างเหมา คิดเป็นร้อยละ 4.2 สำหรับตำแหน่งที่พบน้อยที่สุด คือ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ พบเพียงร้อยละ 3.8

**ประสบการณ์การทำงาน** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.3 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.4 ประสบการณ์ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.1 และมีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.7 สำหรับช่วงของ

ประสบการณ์การทำงานที่พบน้อยที่สุด คือ 21-25 ปี และมากกว่า 25 ปี ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากัน คือ ร้อยละ 4.2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = 212)		
ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. หน่วยงานที่สังกัด		
การประปาส่วนภูมิภาคเขต 5	87	41.0
การประปาส่วนภูมิภาค สาขาสงขลา	32	15.1
การประปาส่วนภูมิภาค สาขาหาดใหญ่	45	21.2
การประปาส่วนภูมิภาค สาขาสะเดา	26	12.3
การประปาส่วนภูมิภาค สาขานาทวี	14	6.6
การประปาส่วนภูมิภาค สาขาระโนด	8	3.8
2. เพศ		
ชาย	122	57.5
หญิง	90	42.5
3. อายุ		
20 – 30 ปี	61	28.8
31 – 40 ปี	91	42.9
41 – 50 ปี	38	17.9
51 – 60 ปี	22	10.4
4. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาหรืออนุปริญญา	57	26.9
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	124	58.5
ปริญญาโท	29	13.7
ปริญญาเอก	2	0.9

ตาราง 2 (ต่อ)

(n = 212)		
ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
5. รายได้		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	21.2
10,000-20,000 บาท	105	49.5
20,001-30,000 บาท	33	15.6
30,001-40,000 บาท	12	5.7
มากกว่า 40,000 บาท	17	8.0
6. ลักษณะการจ้างงาน		
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	3.8
พนักงานปฏิบัติการ	165	77.8
หัวหน้างาน	30	14.2
ผู้รับจ้างเหมา (บุคคลภายนอก)	9	4.2
7. ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	79	37.3
5 – 10 ปี	56	26.4
11 – 15 ปี	32	15.1
16 – 20 ปี	27	12.7
21 – 25 ปี	9	4.2
มากกว่า 25 ปี	9	4.2

## ตอนที่ 2 ความสามารถพิเศษและการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากระดับความต้องการเกี่ยวกับความสามารถพิเศษและการบริหารจัดการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวม ลักษณะที่พึงประสงค์ในภาวะวิกฤติมากกว่า คือ หลักความสามารถพิเศษ โดยมีค่าเฉลี่ยทั้งภาพรวม ( $\bar{X}=4.11$ ) และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกหลักความสามารถพิเศษออกเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยความต้องการเกี่ยวกับความสามารถของผู้จัดการในภาวะวิกฤติมากที่สุดเป็นอันดับ 1 คือ เป็นผู้ที่สื่อสารด้วยความมั่นใจ ( $\bar{X}=4.20$ ) รองลงมา คือ กล้าเสี่ยง ( $\bar{X}=4.18$ ) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ( $\bar{X}=4.17$ ) ใช้อำนาจส่วนบุคคล ( $\bar{X}=4.09$ ) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา ( $\bar{X}=4.07$ ) และวิสัยทัศน์กว้างไกล ( $\bar{X}=4.02$ ) สำหรับหลักความสามารถพิเศษที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ การเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม ( $\bar{X}=4.01$ )

สำหรับความต้องการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในภาวะวิกฤติ พบว่ามีค่าเฉลี่ยทั้งภาพรวม ( $\bar{X}=4.10$ ) และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกหลักธรรมาภิบาลออกเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยความต้องการในภาวะวิกฤติมากที่สุดเป็นอันดับ 1 คือ หลักความรับผิดชอบ ( $\bar{X}=4.28$ ) รองลงมา คือ หลักคุณธรรม ( $\bar{X}=4.19$ ) หลักนิติธรรม ( $\bar{X}=4.17$ ) หลักความคุ้มค่า ( $\bar{X}=4.05$ ) และหลักความโปร่งใส ( $\bar{X}=4.03$ ) สำหรับหลักธรรมาภิบาลที่มีความต้องการในภาวะวิกฤติน้อยที่สุด คือ หลักการมีส่วนร่วม ( $\bar{X}=3.89$ )

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความต้องการความสามารถพิเศษและการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการที่พึงประสงค์
<b>ความสามารถพิเศษ</b>			
วิสัยทัศน์กว้างไกล	4.02	.72	มาก
กล้าเสี่ยง	4.18	.65	มาก
ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ	4.17	.64	มาก
ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา	4.07	.65	มาก
เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม	4.01	.61	มาก
สื่อสารด้วยความมั่นใจ	4.20	.64	มาก
ใช้อำนาจส่วนบุคคล	4.09	.65	มาก
<b>ภาพรวมของความสามารถพิเศษ</b>	<b>4.11</b>	<b>.59</b>	<b>มาก</b>
<b>การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล</b>			
หลักนิติธรรม	4.17	.65	มาก
หลักคุณธรรม	4.19	.69	มาก
หลักความโปร่งใส	4.03	.81	มาก
หลักการมีส่วนร่วม	3.89	.85	มาก
หลักความรับผิดชอบ	4.28	.63	มาก
หลักความคุ้มค่า	4.05	.74	มาก
<b>ภาพรวมของหลักธรรมาภิบาล</b>	<b>4.10</b>	<b>.64</b>	<b>มาก</b>

### ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกลของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าส่วนใหญ่มีความต้องการให้ผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติเป็นผู้ที่มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติที่กำลังจะเกิดขึ้นในระดับมาก-มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 82 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่าในภาพรวมมีความต้องการความสามารถพิเศษด้านวิสัยทัศน์กว้างไกลในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่มีการ

เตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติที่กำลังจะเกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.16$ ) รองลงมา คือ เป็นผู้ที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนจัดทำแผนการดำเนินงานหรือกำหนดนโยบายรับมือกับภาวะวิกฤติ ( $\bar{X} = 4.09$ ) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรของสำนักงานในภาวะวิกฤติได้อย่างเหมาะสม ทั้งทางด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น ( $\bar{X} = 4.08$ ) เป็นผู้ที่จะคัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อรับมือและปฏิบัติการในช่วงภาวะวิกฤติได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.98$ ) และเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์ถึงแนวโน้มที่จะเกิดภาวะวิกฤติต่างๆ เช่น ภัยน้ำท่วม ล่วงหน้าได้ ( $\bar{X} = 3.81$ ) ตามลำดับ รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4

ตาราง 4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการที่พึงประสงค์
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. เป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์ถึงแนวโน้มที่จะเกิดภาวะวิกฤติต่างๆ เช่น ภัยน้ำท่วม ล่วงหน้าได้	1 (0.5)	12 (5.7)	54 (25.5)	104 (49.1)	41 (19.3)	3.81	.83	มาก
2. ผู้ที่มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติที่กำลังจะเกิดขึ้น	-	5 (2.4)	33 (15.6)	98 (46.2)	76 (35.8)	4.16	.77	มาก
3. ผู้ที่ควรคัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อรับมือและปฏิบัติการในช่วงภาวะวิกฤติได้อย่างเหมาะสม	2 (0.9)	8 (3.8)	39 (18.4)	107 (50.5)	56 (26.4)	3.98	.83	มาก
4. ผู้ที่มีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรของสำนักงานในภาวะวิกฤติได้อย่างเหมาะสม ทั้งทางด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น	3 (1.4)	9 (4.2)	38 (17.9)	80 (37.7)	82 (38.7)	4.08	.93	มาก
5. ผู้ที่ควรวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนจัดทำแผนการดำเนินงานหรือกำหนดนโยบายรับมือกับภาวะวิกฤติ	2 (0.9)	10 (4.7)	31 (14.6)	93 (43.9)	76 (35.8)	4.09	.88	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.02</b>	<b>.72</b>	<b>มาก</b>

### ด้านความกล้าเสี่ยง

ผลการวิเคราะห์ระดับความสามารถพิเศษ ด้านความกล้าเสี่ยงของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้จัดการการประปามีการตัดสินใจใดๆ ก็ตาม หากเป็นการทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ก็เป็นผู้ที่พร้อมที่จะดำเนินการ แม้ต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากน้อยเพียงใดก็ตาม ซึ่งประเด็นนี้มีความต้องการในระดับมาก-มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 89.2 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่าในภาพรวมมีความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านความกล้าเสี่ยงในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ การตัดสินใจใดๆ ก็ตาม หากเป็นการทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นผู้ที่พร้อมที่จะดำเนินการ แม้ต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากน้อยเพียงใดก็ตามและในภาวะวิกฤติ เป็นผู้กล้าที่จะตัดสินใจขั้นต้นที่มีความกล้าหาญ เพื่อแก้ปัญหาให้ได้อย่างรวดเร็วที่สุด โดยทั้งสองข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = .76) รองลงมา คือ ในการตัดสินใจใดๆ ก็ตาม ที่เป็นการรับมือกับภาวะวิกฤติเป็นผู้ที่มีข้อมูลที่ชัดเจน เพียงพอและรอบคอบในการพิจารณา ( $\bar{X} = 4.20$ ) เป็นผู้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานทันทีเมื่อคิดว่าเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.08$ ) และเป็นผู้ที่ควรที่จะกำหนดวิธีป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงานในภาวะวิกฤติ ( $\bar{X} = 4.07$ ) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 5

ตาราง 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถพิเศษ ด้านกล้าเสี่ยง ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการที่พึงประสงค์
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ในการตัดสินใจใดๆ ก็ตาม ที่เป็นการรับมือกับภาวะวิกฤติเป็นผู้ที่มีข้อมูลที่ชัดเจน เพียงพอและรอบคอบในการพิจารณา	2 (0.9)	3 (1.4)	33 (15.6)	88 (41.5)	85 (40.1)	4.20	.84	มาก
2. เป็นผู้ที่ควรที่จะกำหนดวิธีป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงานในภาวะวิกฤติ	2 (0.9)	7 (3.3)	31 (14.6)	106 (50.0)	66 (31.1)	4.07	.82	มาก
3. เป็นผู้ที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานทันทีเมื่อคิดว่าเหมาะสม	2 (0.9)	1 (0.5)	40 (19.0)	103 (48.8)	65 (30.8)	4.08	.77	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
4.การตัดสินใจใดๆ ก็ตาม หากเป็น การทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นผู้ที่พร้อมที่จะดำเนินการ แม้ ต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากน้อย เพียงใดก็ตาม	2 (0.9)	3 (1.4)	18 (8.5)	100 (47.2)	89 (42.0)	4.28	.76	มาก
5.ในภาวะวิกฤติ เป็นผู้กล้าที่จะลด ขั้นตอนที่มีความล่าช้า เพื่อ แก้ปัญหาให้ได้อย่างรวดเร็วที่สุด	1 (0.5)	3 (1.4)	24 (11.3)	92 (43.4)	92 (43.4)	4.28	.76	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.18</b>	<b>.65</b>	<b>มาก</b>

### ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ

ผลการวิเคราะห์ระดับความสามารถพิเศษ ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าส่วนใหญ่มีความต้องการให้ผู้จัดการการประปาเป็นผู้ที่พลิกแพลงกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤติ โดยไม่ยึดติดกับความคิดเดิมๆ ในระดับมาก-มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.2 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่าในภาพรวมมีความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือเป็นผู้ที่มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างมีจิตวิทยาที่ดี แม้กำลังประสบเหตุวิกฤติอยู่ก็ตาม ( $\bar{X} = 4.27$ ) รองลงมา คือ เป็นผู้ที่พลิกแพลงกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤติ โดยไม่ยึดติดกับความคิดเดิมๆ ( $\bar{X} = 4.22$ ) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเร่งด่วน รวมทั้งรู้ถึงอุปสรรคในการทำงานและหาวิธีการแก้ไข ( $\bar{X} = 4.20$ ) เป็นผู้ที่สามารถจัดสรรทรัพยากร บุคลากรและงบประมาณกับการแก้ปัญหาในภาวะวิกฤติได้อย่างทันท่วงที ( $\bar{X} = 4.09$ ) และเป็นผู้ที่ติดตามผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อดูว่าแผนงานที่ใช้ในช่วงเกิดภาวะวิกฤติมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ( $\bar{X} = 4.05$ ) ตามลำดับ รายละเอียดดังแสดงในตาราง 6



ตาราง 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถพิเศษ ด้านใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1.เป็นผู้ที่มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ดี แม้กำลังประสบเหตุวิกฤติอยู่ก็ตาม	2 (0.9)	1 (0.5)	27 (12.7)	90 (42.5)	92 (43.4)	4.27	.77	มาก
2.เป็นผู้ที่สามารถจัดสรรทรัพยากรบุคลากรและงบประมาณกับการแก้ปัญหาในภาวะวิกฤติได้อย่างทัน่วงที่	3 (1.4)	4 (1.9)	29 (13.7)	111 (52.4)	65 (30.7)	4.09	.80	มาก
3.เป็นผู้ที่ติดตามผลการดำเนินงานและวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาแผนงานที่ใช้ในช่วงเกิดภาวะวิกฤติมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด	2 (0.9)	4 (1.9)	31 (14.6)	119 (56.1)	56 (26.4)	4.05	.76	มาก
4.เป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเร่งด่วน รวมทั้งรู้ถึงอุปสรรคในการทำงานและหาวิธีการแก้ไข	2 (0.9)	3 (1.4)	26 (12.3)	100 (47.2)	81 (38.2)	4.20	.78	มาก
5.เป็นผู้ที่พลิกแพลงกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤติโดยไม่ยึดติดกับความคิดเดิมๆ	1 (0.5)	3 (1.4)	21 (9.9)	111 (52.4)	76 (35.8)	4.22	.72	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.17</b>	<b>.64</b>	<b>มาก</b>

### ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

ผลการวิเคราะห์ระดับความสามารถพิเศษ ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าส่วนใหญ่มีความต้องการให้ผู้จัดการการประปาเป็นผู้ที่ให้ความสนใจกับการทำงานของเจ้าหน้าที่ในภาวะวิกฤติและมีการประเมินความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานอยู่เสมอ โดยมีความต้องการในระดับมาก-มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 84.9 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่าในภาพรวมมีความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและภัยจากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นและเป็นผู้ที่มีการวางแผนดำเนินงาน ตามความเหมาะสมหรือตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยทั้งสองข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .75) รองลงมา คือ เป็นผู้ที่ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเป็นอย่างดี จึงจัดสรรบุคลากรเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤติได้อย่างรวดเร็วแม่นยำ ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .82) เป็นผู้ที่ให้ความสนใจกับการทำงานของเจ้าหน้าที่ในภาวะวิกฤติ และมีการประเมินความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.08$ ) และเป็นผู้ที่มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานตลอดเวลา ( $\bar{X} = 3.96$ ) ซึ่งรายละเอียดได้ถูกแสดงไว้ดังในตาราง 7

ตาราง 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการที่พึงประสงค์
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและภัยจากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น	2 (0.9)	2 (0.9)	32 (15.1)	112 (52.8)	64 (30.2)	4.10	.75	มาก
2.เป็นผู้ที่ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเป็นอย่างดี จึงจัดสรรบุคลากรเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤติได้อย่างรวดเร็วแม่นยำ	2 (0.9)	4 (1.5)	38 (17.9)	95 (44.8)	73 (34.4)	4.10	.82	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
3.เป็นผู้ที่มีการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ในสำนักงานตลอดเวลา	1 (0.5)	5 (2.4)	51 (24.1)	100 (47.2)	55 (25.9)	3.96	.80	มาก
4.เป็นผู้ที่มีการวางแผนดำเนินงาน ตามความเหมาะสมหรือตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	1 (0.5)	2 (0.9)	38 (17.9)	105 (49.5)	66 (31.1)	4.10	.75	มาก
5.เป็นผู้ที่ให้ความสนใจกับการ ทำงานของเจ้าหน้าที่ในภาวะวิกฤติ และมีการประเมินความสามารถ ของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานอยู่ เสมอ	2 (0.9)	3 (1.4)	27 (12.7)	125 (59.0)	55 (25.9)	4.08	.73	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.07</b>	<b>.65</b>	<b>มาก</b>

### ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม

ผลการวิเคราะห์ระดับความสามารถพิเศษ ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าส่วนใหญ่มีความต้องการให้ผู้จัดการการประปาเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และนำไปปฏิบัติ ทำให้เจ้าหน้าที่กล้าที่จะเสนอความคิดเห็นของตน โดยมีความต้องการในระดับมาก-มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.6 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยพบว่าในภาพรวมมีความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ และนำไปปฏิบัติทำให้เจ้าหน้าที่กล้าที่จะเสนอความคิดเห็นของตน ( $\bar{X} = 4.35$ ) รองลงมา คือ เป็นผู้ที่ทำการตัดสินใจสั่งการหรือแก้ปัญหาในภาวะวิกฤติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.11$ ) เป็นผู้ที่ทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกว่างานที่สั่งให้ทำในภาวะวิกฤติมีความท้าทาย เจ้าหน้าที่สามารถทำให้งานลุล่วงลงได้ ( $\bar{X} = 4.00$ ) เป็นผู้ที่จัดสรรให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนจัดทำแผนการดำเนินงานของตัวเองในเรื่องต่างๆ ที่

เกี่ยวข้องกับงาน ( $\bar{X}=3.83$ ) และเป็นผู้ที่ปล่อยให้เจ้าหน้าที่มีอิสระในการควบคุมความประพฤติของตนเอง ( $\bar{X}=3.77$ ) ซึ่งรายละเอียดได้ถูกแสดงไว้ดังในตาราง 8

**ตาราง 8** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1.เป็นผู้ที่ทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกว่างงาน ที่สั่งให้ทำในภาวะวิกฤติที่มีความทำ ทหาย เจ้าหน้าที่สามารถทำให้งาน ลุล่วงลงได้	2 (0.9)	2 (0.9)	32 (15.1)	135 (63.7)	41 (19.3)	4.00	.69	มาก
2.เป็นผู้ที่จัดสรรให้เจ้าหน้าที่แต่ละ คนจัดทำแผนการดำเนินงานของ ตัวเองในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ งาน	1 (0.5)	14 (6.6)	46 (21.7)	111 (52.4)	40 (18.9)	3.83	.83	มาก
3.เป็นผู้ที่ปล่อยให้เจ้าหน้าที่มีอิสระ ในการควบคุมความประพฤติของ ตนเอง	1 (0.5)	9 (4.2)	73 (34.4)	84 (39.6)	45 (21.2)	3.77	.85	มาก
4.เป็นผู้ที่ทำการตัดสินใจ สั่งการ หรือแก้ปัญหาในภาวะวิกฤติได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม	2 (0.9)	4 (1.9)	26 (12.3)	117 (55.2)	63 (29.7)	4.11	.76	มาก
5.เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่ และนำไปปฏิบัติทำ ให้เจ้าหน้าที่กล้าที่จะเสนอความ คิดเห็นของตน	1 (0.5)	1 (0.5)	22 (10.4)	87 (41.0)	101 (47.6)	4.35	.72	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.01</b>	<b>.61</b>	<b>มาก</b>

### ด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ

ผลการวิเคราะห์ระดับความสามารถพิเศษด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ ของผู้จัดการการ  
ประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าส่วนใหญ่มีความต้องการให้ผู้จัดการการประปาเป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้  
เจ้าหน้าที่ได้นำเสนอปัญหาและความต้องการต่างๆ ได้อย่างสะดวกและสามารถเข้าพบ

ผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา โดยมีความต้องการในระดับมาก-มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 90.1 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยพบว่าในภาพรวมมีความต้องการความสามารถพิเศษด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้นำเสนอปัญหาและความต้องการต่างๆ ได้อย่างสะดวกและสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 4.34$ ) รองลงมา คือ เป็นผู้ที่มีการสั่งการได้อย่างชัดเจนเพื่อป้องกันการแปลความหมายผิดพลาด ( $\bar{X} = 4.22$ ) เป็นผู้ที่มีลักษณะการพูด การแนะนำ การสั่งการต่อเจ้าหน้าที่ โดยมีแนวโน้มในการแก้ปัญหามากกว่าการปกป้องตนเอง ( $\bar{X} = 4.21$ ) เป็นผู้ที่ยพยายามใช้การติดต่อ สื่อสาร 2 ทาง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร ( $\bar{X} = 4.17$ ) และเป็นผู้ที่มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.04$ ) ซึ่งรายละเอียดได้ถูกแสดงไว้ดังในตาราง 9

**ตาราง 9** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านสื่อสารด้วยความมั่นใจ ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะ	ระดับการความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการที่พึงประสงค์
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้นำเสนอปัญหาและความต้องการต่างๆ ได้อย่างสะดวกและสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา	1 (0.5)	1 (0.5)	19 (9.0)	95 (34.9)	96 (35.3)	4.34	.70	มาก
2.เป็นผู้ที่มีการสั่งการได้อย่างชัดเจนเพื่อป้องกันการแปลความหมายผิดพลาด	1 (0.5)	6 (2.8)	22 (10.4)	99 (46.7)	84 (39.6)	4.22	.78	มาก
3.เป็นผู้ที่ยพยายามใช้การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร	1 (0.5)	3 (1.4)	32 (15.1)	100 (47.2)	76 (35.8)	4.17	.76	มาก
4.เป็นผู้ที่มีลักษณะการพูด การแนะนำ การสั่งการต่อเจ้าหน้าที่ โดยมีแนวโน้มในการแก้ปัญหามากกว่าการปกป้องตนเอง	1 (0.5)	3 (1.4)	32 (15.1)	90 (42.5)	86 (40.6)	4.21	.78	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ระดับการความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
5.เป็นผู้ที่มีการสื่อสารข้อมูล								
ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของ สำนักงานทั้งภายในและภายนอก องค์กรให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	2 (0.9)	3 (1.4)	40 (18.9)	106 (50.0)	61 (28.8)	4.04	.79	มาก
ภาพรวม						4.20	.64	มาก

#### ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ระดับความสามารถพิเศษด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล ของผู้จัดการการ  
ประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าส่วนใหญ่มีความต้องการให้ผู้จัดการการประปาเป็นผู้ที่สามารถสร้าง  
ความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นจากผู้ได้บังคับบัญชาได้ โดยมีความต้องการในระดับมาก-มากที่สุด คิด  
เป็นร้อยละ 84.4 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่าในภาพรวมมีความต้องการความสามารถพิเศษด้าน  
การใช้อำนาจส่วนบุคคล ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความ  
ต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่ใช้การสั่งงานใน  
ภาวะวิกฤติที่มีลักษณะเป็นการขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจ ( $\bar{X} =$   
4.20) รองลงมา คือ เป็นผู้ที่สามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นจากผู้ได้บังคับบัญชาได้ ( $\bar{X} =$   
4.14) ในภาวะวิกฤติ เป็นผู้ที่สามารถแบ่งอำนาจการบริหารจัดการให้บุคลากรที่มีความสามารถ  
ทำงานบางส่วนแทนได้ ( $\bar{X} = 4.07$ ) เป็นผู้ที่มักกระเบียดที่ไม่ใช่กฎเรื่องการปฏิบัติงานมากเกินไป  
จนทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกอึดอัดในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.03$ ) และเป็นที่ไม่ก้าวท้าวงานและอำนาจหน้าที่  
ในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.02$ ) ซึ่งรายละเอียดได้ถูกแสดงไว้ดังในตาราง 10

ตาราง 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านใช้อำนาจส่วนบุคคล ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1.เป็นผู้ที่ใช้การสั่งงานในภาวะ วิกฤติที่มีลักษณะเป็นการขอความ ช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือ มากกว่าการใช้อำนาจ	1 (0.5)	3 (1.4)	35 (16.5)	87 (41.0)	86 (40.6)	4.20	.80	มาก
2.เป็นผู้ที่สามารถสร้างความ จงรักภักดีให้เกิดขึ้นจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	1 (0.5)	4 (1.9)	28 (13.2)	110 (51.9)	69 (32.5)	4.14	.75	มาก
3.ในภาวะวิกฤติ เป็นผู้ที่สามารถ แบ่งอำนาจการบริหารจัดการให้ บุคลากรที่มีความสามารถทำงาน บางส่วนแทนได้	1 (0.5)	2 (0.9)	38 (17.9)	112 (52.8)	59 (27.8)	4.07	.73	มาก
4.เป็นผู้ที่ไม่ก้าวท่างานและอำนาจ หน้าที่ในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	1 (0.5)	5 (2.4)	44 (20.8)	100 (47.2)	62 (29.2)	4.02	.80	มาก
5.เป็นผู้ที่มีกฎระเบียบที่ไม่ใช่กฎ เรื่องการปฏิบัติงานมากเกินไป จน ทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกอึดอัดในการ ทำงาน	5 (2.4)	5 (2.4)	37 (17.5)	96 (45.3)	69 (32.5)	4.03	.90	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.09</b>	<b>.65</b>	<b>มาก</b>

### ด้านหลักนิติธรรม

ผลการวิเคราะห์ระดับธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าส่วนใหญ่ต้องการให้การออกมาตรการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤติในพื้นที่เป็นการคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก โดยมีความต้องการในระดับมาก-มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.2 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่าในภาพรวมมีความต้องการหลักนิติธรรมในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ การออกมาตรการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤติในพื้นที่ เป็นการ

คำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก ( $\bar{X} = 4.31$ ) รองลงมา คือ การออกมาตรการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤติที่มีความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของประชาชนในพื้นที่ ( $\bar{X} = 4.25$ ) เป็นผู้ที่จัดให้มีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์มาตรการในภาวะวิกฤติที่เกี่ยวข้องกับประชาชนอย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 4.15$ ) มาตรการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤติ มีความทันสมัยและสอดคล้องกับเหตุการณ์อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.13$ ) และเป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นก่อนจะมีการเผยแพร่มาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤติ ( $\bar{X} = 4.04$ ) ซึ่งรายละเอียดได้ถูกแสดงไว้ดังในตาราง 11

ตาราง 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1.การออกมาตรการต่างๆ เพื่อ แก้ปัญหาภาวะวิกฤติในพื้นที่ เป็น การคำนึงถึงผลประโยชน์ของ ประชาชนเป็นหลัก	1 (0.5)	2 (0.9)	22 (10.4)	93 (43.9)	94 (44.3)	4.31	.73	มาก
2.การออกมาตรการต่างๆ เพื่อ แก้ปัญหาภาวะวิกฤติมีความเป็น ธรรมและเป็นที่ยอมรับของ ประชาชนในพื้นที่	1 (0.5)	2 (0.9)	25 (11.8)	99 (46.7)	85 (40.1)	4.25	.73	มาก
3.มาตรการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหา ภาวะวิกฤติ มีความทันสมัยและ สอดคล้องกับเหตุการณ์อยู่เสมอ	1 (0.5)	5 (2.4)	32 (15.1)	102 (48.1)	72 (34.0)	4.13	.78	มาก
4.เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ประชาชน ได้แสดงความคิดเห็นก่อนจะมีการ เผยแพร่มาตรการเพื่อแก้ไขปัญหา ในภาวะวิกฤติ	2 (0.9)	4 (1.9)	40 (18.9)	104 (49.1)	62 (29.2)	4.04	.80	มาก
5.เป็นผู้ที่จัดให้มีการเผยแพร่และ ประชาสัมพันธ์มาตรการในภาวะ วิกฤติที่เกี่ยวข้องกับประชาชนอย่าง ทั่วถึง	1 (0.5)	4 (1.9)	30 (14.2)	104 (49.1)	73 (34.4)	4.15	.76	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.17</b>	<b>.65</b>	<b>มาก</b>



### ด้านหลักคุณธรรม

ผลการวิเคราะห์ระดับบรรณานุกรมด้านหลักคุณธรรมของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้จัดการการประปาเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในภาวะวิกฤติโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่เป็นการโอ้อวดแสวงหารายได้อันมิชอบ โดยมีความต้องการในระดับมาก-มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.0 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่าในภาพรวมมีความต้องการหลักคุณธรรมในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในภาวะวิกฤติโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่เป็นโอกาสแสวงหารายได้อันมิชอบ ( $\bar{X} = 4.47$ ) รองลงมา คือ เป็นผู้ที่มีกรอบกติกาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เพื่อกระจายงานในภาวะวิกฤติ ( $\bar{X} = 4.18$ ) เป็นผู้ที่มีการอนุมัติจ่ายงบประมาณในภาวะวิกฤติอย่างถูกต้องเป็นธรรมและรวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.14$ ) เป็นผู้ที่มีการบริหารงานโดยมีการจัดสรรงบประมาณผ่านหน่วยงานแต่ละภาคส่วนอย่างเสมอภาคกัน ( $\bar{X} = 4.08$ ) และเป็นผู้ที่กำหนดกฎและมาตรการเพื่อควบคุมหรือมีบทลงโทษในกรณีที่มีการทุจริตภายในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.06$ ) ซึ่งรายละเอียดได้ถูกแสดงไว้ดังในตาราง 12

**ตาราง 12** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการการบริหารจัดการตามหลักบรรณานุกรม ด้านหลักคุณธรรม ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะ	ระดับคุณธรรมความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1.เป็นผู้ที่มีการอนุมัติจ่าย งบประมาณในภาวะวิกฤติอย่าง ถูกต้องเป็นธรรมและรวดเร็ว	5 (2.4)	2 (0.9)	37 (17.5)	83 (39.2)	85 (40.1)	4.14	.90	มาก
2.เป็นผู้ที่มีการบริหารงาน โดยมี การจัดสรรงบประมาณผ่าน หน่วยงานแต่ละภาคส่วนอย่างเสมอ ภาคกัน	7 (3.3)	5 (2.4)	31 (14.6)	90 (42.5)	79 (37.3)	4.08	.95	มาก
3.เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในภาวะวิกฤติ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่เป็นโอกาสแสวงหารายได้อัน มิชอบ	2 (0.9)	1 (0.5)	14 (6.6)	74 (34.9)	121 (57.1)	4.47	.73	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ระดับคุณธรรมความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
4. เป็นผู้ที่มีการรอบคอบพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เพื่อกระจายงานในภาวะวิกฤติ	1 (0.5)	2 (0.9)	26 (12.3)	110 (52.1)	72 (34.1)	4.18	.72	มาก
5. เป็นผู้ที่กำหนดกฎและมาตรการเพื่อควบคุมหรือมีบทลงโทษในกรณีที่มีการทุจริตภายในหน่วยงาน	5 (2.4)	6 (2.8)	31 (14.6)	100 (47.2)	70 (33.0)	4.06	.90	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.19</b>	<b>.69</b>	<b>มาก</b>

### ด้านหลักความโปร่งใส

ผลการวิเคราะห์ระดับธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้จัดการการประปาเป็นผู้ที่ดำเนินการให้มีการปิดประกาศขั้นตอนการประกวดราคา สอบราคา การจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจนและเปิดเผย โดยมีความต้องการในระดับมาก-มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 86.3 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่าในภาพรวมมีความต้องการหลักความโปร่งใสในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่ดำเนินการให้มีการปิดประกาศขั้นตอนการประกวดราคา สอบราคา การจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน และเปิดเผย ( $\bar{X} = 4.29$ ) รองลงมา คือเป็นผู้ที่มีการเสนอแผนการดำเนินงานในภาวะวิกฤติให้ประชาชนได้รับทราบ ( $\bar{X} = 4.10$ ) เป็นผู้ที่มีการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงานในภาวะวิกฤติให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.01$ ) ในการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤติ เป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มีความสนใจเข้าร่วมสังเกตการณ์ ( $\bar{X} = 3.98$ ) และเป็นผู้ที่มีการเปิดเผยข้อมูลด้านการเงิน-การคลังให้ประชาชนได้รับทราบ ( $\bar{X} = 3.74$ ) ซึ่งรายละเอียดได้ถูกแสดงไว้ดังในตาราง 13

ตาราง 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารจัดการตามหลัก  
 ธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1.เป็นผู้ที่ดำเนินการให้มีการปิด ประกาศขั้นตอนการประกวดราคา สอบราคา การจัดสรรงบประมาณ อย่างชัดเจน และเปิดเผย	4 (1.9)	5 (2.4)	20 (9.4)	80 (37.7)	103 (48.6)	4.29	.88	มาก
2.เป็นผู้ที่มีการเสนอแผนการ ดำเนินงานในภาวะวิกฤติให้ ประชาชนได้รับทราบ	2 (0.9)	7 (3.3)	36 (17.0)	89 (42.0)	78 (36.8)	4.10	.87	มาก
3.ในการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา วิกฤติ เป็นผู้ที่อำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชนที่มีความสนใจเข้า ร่วมสังเกตการณ์	4 (1.9)	6 (2.8)	43 (20.3)	96 (45.3)	63 (29.7)	3.98	.89	มาก
4.เป็นผู้ที่มีการสรุปผลการ ดำเนินงานตามแผนงานในภาวะ วิกฤติให้ประชาชนได้รับทราบอย่าง สม่ำเสมอ	5 (2.4)	7 (3.3)	31 (14.7)	105 (49.8)	63 (29.9)	4.01	.89	มาก
5.เป็นผู้ที่มีการเปิดเผยข้อมูลด้าน การเงิน-การคลังให้ประชาชนได้รับ ทราบ	13 (6.1)	14 (6.6)	47 (22.2)	79 (37.3)	59 (27.8)	3.74	1.12	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.03</b>	<b>.81</b>	<b>มาก</b>

#### ด้านหลักการมีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์ระดับธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมของผู้จัดการการประปาในภาวะ  
 วิกฤติ พบว่าส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
 การตัดสินใจในการบริหารงานของผู้จัดการการประปา โดยมีความต้องการในระดับมาก-มากที่สุด  
 คิดเป็นร้อยละ 74.0 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่าในภาพรวมมีความต้องการหลักการมีส่วนร่วม  
 ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมาก

เช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้จัดการประจำ ( $\bar{X}=3.97$ ) รองลงมา คือ เป็นผู้ที่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาและประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานในภาวะวิกฤติว่าควรทำอะไรก่อน-หรือหลัง ( $\bar{X}= 3.96$ ) เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณและเป็นผู้ที่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้รับจ้างได้เข้ามาตรวจสอบและประเมินผลงาน ซึ่งทั้งสองข้อนี้มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X}=3.85$ , S.D.=.96) และเป็นผู้ที่มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำมาตรการแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤติ ( $\bar{X}=3.80$ ) ซึ่งรายละเอียดได้ถูกแสดงไว้ดังในตาราง 14

**ตาราง 14** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม ของผู้จัดการประจำในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1.เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดสรรงบประมาณ	7 (3.3)	10 (4.7)	44 (20.8)	98 (46.2)	53 (25.0)	3.85	.96	มาก
2.เป็นผู้ที่มีการเปิดโอกาสให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดทำมาตรการแก้ไขปัญหาในภาวะ วิกฤติ	6 (2.8)	14 (6.6)	52 (24.5)	84 (39.6)	56 (26.4)	3.80	.99	มาก
3.เป็นผู้ที่มีการเปิดโอกาสให้ ผู้ได้บังคับบัญชาและประชาชนมี ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ต่อการดำเนินงานในภาวะวิกฤติว่า ควรทำอะไรก่อน-หรือหลัง	5 (2.4)	9 (4.2)	42 (19.8)	89 (32.7)	67 (24.6)	3.96	.95	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
4. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ตัดสินใจในการบริหารงานของ ผู้จัดการประจำ	4 (1.9)	9 (4.2)	42 (19.8)	91 (33.5)	66 (24.3)	3.97	.92	มาก
5.1 เป็นผู้ที่มีการเปิดโอกาสให้ ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับจ้างได้เข้า มาตรวจสอบและประเมินผลงาน	6 (2.8)	13 (4.8)	39 (14.3)	102 (37.5)	52 (19.1)	3.85	.96	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.89</b>	<b>.85</b>	<b>มาก</b>

### ด้านหลักความรับผิดชอบ

ผลการวิเคราะห์ระดับบรรณานุกรมด้านหลักความรับผิดชอบของผู้จัดการการประจำใน  
ภาวะวิกฤติ พบว่าส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้จัดการการประจำเป็นผู้ที่รับผิดชอบกับทุกความเดือดร้อน  
ในการใช้น้ำของประชาชนและไม่ละทิ้งปัญหา โดยมีความต้องการในระดับมาก-มากที่สุด คิดเป็น  
ร้อยละ 91.1 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่าในภาพรวมมีความต้องการหลักความรับผิดชอบใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน  
โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่รับผิดชอบกับทุกความเดือดร้อนในการใช้น้ำของ  
ประชาชนและไม่ละทิ้งปัญหา ( $\bar{X} = 4.38$ ) รองลงมา คือ เป็นผู้ที่สามารถนำพาหน่วยงานให้ผ่านพ้น  
ภาวะวิกฤติไปได้ด้วยความรับผิดชอบสูง ( $\bar{X} = 4.34$ ) เป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานด้วย  
ความใส่ใจและรับผิดชอบต่อความสะอาดสบายในการใช้น้ำของประชาชน ( $\bar{X} = 4.28$ ) เป็นผู้ที่เปิด  
โอกาสให้ประชาชนได้ร้องทุกข์และแจ้งความเดือดร้อนเกี่ยวกับการใช้น้ำประจำในช่วงภาวะวิกฤติ  
ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.25$ ) และเป็นผู้ที่มีการจัดบริการสาธารณะ ในช่วงภาวะวิกฤติอย่างมี  
คุณภาพ เป็นธรรม และทั่วถึง ( $\bar{X} = 4.13$ ) ซึ่งรายละเอียดได้ถูกแสดงไว้ดังในตาราง 15

ตาราง 15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1.เป็นผู้ที่มีการจัดบริการสาธารณะในช่วงภาวะวิกฤติอย่างมีคุณภาพเป็นธรรม และทั่วถึง	2 (0.9)	3 (1.4)	28 (13.2)	111 (52.4)	68 (32.1)	4.13	.76	มาก
2.เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร้องทุกข์และแจ้งความเดือดร้อนเกี่ยวกับการใช้น้ำประปาในช่วงภาวะวิกฤติได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	1 (0.5)	2 (0.9)	21 (9.9)	106 (50.0)	82 (38.7)	4.25	.71	มาก
3.เป็นผู้ที่รับผิดชอบกับทุกความเดือดร้อน ในการใช้น้ำของประชาชนและไม่ละทิ้งปัญหา	1 (0.5)	2 (0.9)	17 (8.0)	87 (41.0)	105 (49.5)	4.38	.72	มาก
4.เป็นผู้ที่ส่งเสริมให้ผู้ใช้บังคับบัญชาทำงานด้วยความใส่ใจและรับผิดชอบต่อความสะดวกสบายในการใช้น้ำของประชาชน	2 (0.9)	2 (0.9)	21 (9.9)	96 (45.3)	91 (42.9)	4.28	.76	มาก
5.เป็นผู้ที่สามารถนำพาหน่วยงานให้ผ่านพ้นภาวะวิกฤติไปได้ด้วยความรับผิดชอบต่อสูง	2 (0.9)	2 (0.9)	20 (9.4)	85 (40.1)	102 (48.1)	4.34	.77	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.28</b>	<b>.63</b>	<b>มาก</b>

### ด้านหลักความคุ้มค่า

ผลการวิเคราะห์ระดับธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้จัดการการประปาเป็นผู้ที่มีการจัดความจำเป็นอย่างเร่งด่วนว่าควรจัดทำมาตรการอะไรก่อนหลัง โดยมีความต้องการในระดับมาก-มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 87.8 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่าในภาพรวมมีความต้องการหลักความคุ้มค่าในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความ

ต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่มีการจัดความจำเป็นอย่างเร่งด่วนว่าควรจัดทำมาตรการอะไรก่อนหลัง ( $\bar{X}=4.23$ ) รองลงมา คือ เป็นผู้ที่มีการรณรงค์ให้ทุกฝ่ายในพื้นที่ รวมทั้งประชาชนให้มีการประหยัดในการใช้น้ำ ( $\bar{X}=4.18$ ) เป็นผู้ที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณในช่วงภาวะวิกฤติ ไม่ให้รั่วไหลสูญเปล่า ( $\bar{X}=4.02$ ) เป็นผู้ที่มีการจัดทำทะเบียนคุณครุภัณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในภาวะวิกฤติอย่างชัดเจน ( $\bar{X}=3.93$ ) และในการจัดซื้อจัดจ้างผู้ที่กำชับให้ผู้ได้บังคับบัญชาต่อรองราคากับผู้รับจ้างเพื่อให้ได้ราคาที่ต่ำกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ ( $\bar{X}=3.88$ ) ซึ่งรายละเอียดได้ถูกแสดงไว้ดังในตาราง 16

ตาราง 16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะ	ระดับความต้องการ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการที่ พึงประสงค์
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1.เป็นผู้ที่มีการจัดความจำเป็นอย่างเร่งด่วนว่าควรจัดทำมาตรการอะไรก่อนหลัง	3 (1.4)	1 (0.5)	22 (10.4)	104 (49.1)	82 (38.7)	4.23	.77	มาก
2.เป็นผู้ที่มีการจัดทำทะเบียนคุณครุภัณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในภาวะวิกฤติอย่างชัดเจน	4 (1.9)	8 (3.8)	35 (16.5)	116 (54.7)	49 (23.1)	3.93	.85	มาก
3.ในการจัดซื้อจัดจ้างผู้ที่กำชับให้ผู้ได้บังคับบัญชาต่อรองราคากับผู้รับจ้างเพื่อให้ได้ราคาที่ต่ำกว่างบประมาณที่ตั้งไว้	7 (3.3)	6 (2.8)	46 (21.7)	100 (47.2)	53 (25.0)	3.88	.93	มาก
4.เป็นผู้ที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณในช่วงภาวะวิกฤติ ไม่ให้รั่วไหลสูญเปล่า	7 (3.3)	5 (2.4)	32 (15.1)	100 (47.2)	68 (32.1)	4.02	.93	มาก
5.เป็นผู้ที่มีการรณรงค์ให้ทุกฝ่ายในพื้นที่ รวมทั้งประชาชนให้มีการประหยัดในการใช้น้ำ	1 (0.5)	3 (1.4)	31 (14.8)	98 (46.7)	77 (36.7)	4.18	.77	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.05</b>	<b>.74</b>	<b>มาก</b>

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้นำ 2 แบบของพนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ ผู้รับจ้างเหมาและหัวหน้างาน ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

ผลการเปรียบเทียบความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบการทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคต่างสาขากัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย กปภ. สาขาสะเดา มีความต้องการผู้จัดการที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กปภ. เขต 5 กับ กปภ.สาขานาทวี กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาสะเดา กปภ.สาขาหาดใหญ่กับกปภ.สาขานาทวี และกปภ.สาขาสะเดากับกปภ.สาขานาทวี

นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับปริญญาตรี ระดับมัธยมศึกษา กับปริญญาโท และปริญญาตรี กับปริญญาโท

ถึงแม้ว่าการที่พนักงานที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ รายได้ ลักษณะการจ้างงานและประสบการณ์การทำงาน มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รายละเอียดข้างต้น ดังนำเสนอในตาราง 17



ตาราง 17 การเปรียบเทียบความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปา  
ในภาวะวิกฤติ ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ข้อมูลส่วนบุคคล</b>					
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>				2.47*	คู่ที่แตกต่าง คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.นาทวี, กปภ.สงขลา กับ กปภ. สะเดา, กปภ.หาดใหญ่กับกปภ.นา ทิว และกปภ.สะเดากับกปภ.นาทิว
กปภ. เขต 5	87	4.08	.74		
กปภ. สาขาสงขลา	32	3.82	.82		
กปภ. สาขาหาดใหญ่	45	4.11	.67		
กปภ. สาขาสะเดา	26	4.24	.38		
กปภ. สาขานาทวี	14	3.56	.78		
กปภ. สาขาระโนด	8	3.90	.81		
<b>เพศ</b>				-1.15	
ชาย	122	4.02	.78		
หญิง	90	4.03	.64		
<b>อายุ</b>				.98	
20-30 ปี	61	4.05	.71		
31-40 ปี	91	4.05	.74		
41-50 ปี	38	4.05	.61		
51-60 ปี	22	3.77	.86		
<b>ระดับการศึกษา</b>				7.35***	คู่ที่แตกต่าง คือ มัธยมกับปริญญา ตรี, มัธยมกับปริญญาโทและ ปริญญาตรีกับปริญญาโท
มัธยมศึกษา/อนุปริญญา	57	3.76	.84		
ปริญญาตรี	124	4.04	.66		
ปริญญาโท	29	4.49	.42		
ปริญญาเอก	2	3.60	1.70		

\*P<0.05 \*\*\*P<0.001

ตาราง 17 (ต่อ)

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>รายได้</b>				1.15	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	3.84	.81		
10,000-20,000 บาท	105	4.07	.72		
20,001-30,000 บาท	33	4.10	.64		
30,001-40,000 บาท	12	3.92	.55		
มากกว่า 40,000 บาท	17	4.14	.72		
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				2.16	
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	4.15	.52		
พนักงานปฏิบัติการ	165	3.96	.78		
หัวหน้างาน	30	4.17	.46		
ผู้รับจ้างเหมา	9	4.49	.32		
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>				1.41	
ต่ำกว่า 5 ปี	79	4.15	.74		
5-10 ปี	56	4.01	.68		
11-15 ปี	32	3.97	.77		
16-20 ปี	27	3.85	.72		
21-25 ปี	9	4.04	.47		
มากกว่า 25 ปี	9	3.62	.83		

### ด้านความกล้าเสี่ยง

ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านความกล้าเสี่ยงจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าการทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคต่างสาขากัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านความกล้าเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย กปภ. สาขาสะเดา มีความต้องการผู้จัดการที่มีความกล้าเสี่ยงมากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีความกล้าเสี่ยงน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีความกล้าเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กปภ. เขต 5 กับ กปภ.สาขานาทวี กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาสะเดา กปภ.สาขาหาดใหญ่กับ กปภ.สาขานาทวี และกปภ.สาขาสะเดากับกปภ.สาขานาทวี

นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านความกล้าเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีความกล้าเสี่ยงมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีความกล้าเสี่ยงน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีความกล้าเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับปริญญาโทและปริญญาตรี กับปริญญาโท

ถึงแม้ว่าการที่พนักงานที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ รายได้ ลักษณะการทำงานและประสบการณ์การทำงาน มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านความกล้าเสี่ยง และความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รายละเอียดข้างต้น ดังนำเสนอในตาราง 18

ตาราง 18 การเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านความกล้าเสี่ยง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ข้อมูลส่วนบุคคล</b>					
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>				2.86*	คู่ที่แตกต่าง คือ กปภ. เขต 5 กับ กปภ.นาทวี, กปภ.สงขลา กับ กปภ.สะเดา, กปภ.หาดใหญ่ กับ กปภ.นาทวี และ กปภ.สะเดา กับ กปภ.นาทวี
กปภ. เขต 5	87	4.20	.66		
กปภ. สาขาสงขลา	32	4.01	.78		
กปภ. สาขาหาดใหญ่	45	4.27	.55		
กปภ. สาขาสะเดา	26	4.42	.34		
กปภ. สาขานาทวี	14	3.71	.82		
กปภ. สาขาระโนด	8	4.20	.55		
<b>เพศ</b>				-0.39	
ชาย	122	4.17	0.73		
หญิง	90	4.20	0.53		
<b>อายุ</b>				.14	
20-30 ปี	61	4.18	.64		
31-40 ปี	91	4.19	.67		
41-50 ปี	38	4.21	.55		
51-60 ปี	22	4.10	.80		
<b>ระดับการศึกษา</b>				4.04**	คู่ที่แตกต่าง คือ มัธยมกับปริญญาโท และปริญญาตรีกับปริญญาโท
มัธยมศึกษา/อนุปริญญา	57	4.03	.69		
ปริญญาตรี	124	4.17	.66		
ปริญญาโท	29	4.53	.34		
ปริญญาเอก	2	4.00	1.13		

\*P<0.05 \*\*P<0.01

ตาราง 18 (ต่อ)

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>รายได้</b>				.60	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	4.11	.66		
10,000-20,000 บาท	105	4.16	.71		
20,001-30,000 บาท	33	4.27	.51		
30,001-40,000 บาท	12	4.17	.60		
มากกว่า 40,000 บาท	17	4.34	.54		
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				1.43	
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	4.35	.61		
พนักงานปฏิบัติการ	165	4.13	.68		
หัวหน้างาน	30	4.31	.53		
ผู้รับจ้างเหมา	9	4.47	.36		
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>				1.01	
ต่ำกว่า 5 ปี	79	4.28	.62		
5-10 ปี	56	4.13	.62		
11-15 ปี	32	4.12	.75		
16-20 ปี	27	4.06	.72		
21-25 ปี	9	4.40	.50		
มากกว่า 25 ปี	9	4.00	.65		

### ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ

ผลการเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าการทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคต่างสาขากัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดย กปภ. สาขาสะเดา มีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบมากที่สุด ส่วน กปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขาสงขลา กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขานาทวี กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาหาดใหญ่ กปภ. สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาสะเดา กปภ.สาขาหาดใหญ่ กับ กปภ.สาขานาทวี และ กปภ.สาขาสะเดา กับ กปภ.สาขานาทวี

นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบมากที่สุด ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญากลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับ ปริญญาตรี, มัธยมศึกษา กับ ปริญญาโท และ ปริญญาตรี กับ ปริญญาโท

ถึงแม้ว่าการที่พนักงานที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ รายได้ ลักษณะการจ้างงานและประสบการณ์การทำงาน มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบและความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รายละเอียดข้างต้น ดังนำเสนอในตาราง 19

ตาราง 19 การเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ข้อมูลส่วนบุคคล</b>					
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>					
กปภ. เขต 5	87	4.30	.58	4.05***	คู่ที่แตกต่าง คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สงขลา, กปภ.เขต 5 กับ กปภ. นาทวี, กปภ.สงขลา กับ กปภ.หาดใหญ่, กปภ.สงขลา กับ กปภ.สะเดา, กปภ.หาดใหญ่ กับ กปภ.นาทวีและกปภ.สะเดา กับกปภ.นาทวี
กปภ. สาขาสงขลา	32	3.89	.81		
กปภ. สาขาหาดใหญ่	45	4.18	.59		
กปภ. สาขาสะเดา	26	4.30	.34		
กปภ. สาขานาทวี	14	3.70	.81		
กปภ. สาขาระโนด	8	4.05	.50		
<b>เพศ</b>					
ชาย	122	4.16	.70	-.24	
หญิง	90	4.18	.55		
<b>อายุ</b>					
20-30 ปี	61	4.21	.55	.60	
31-40 ปี	91	4.20	.66		
41-50 ปี	38	4.08	.62		
51-60 ปี	22	4.05	.79		
<b>ระดับการศึกษา</b>					
มัธยมศึกษา/อนุปริญญา	57	3.97	.71	5.00***	คู่ที่แตกต่าง คือ มัธยมกับปริญญาตรี, มัธยมกับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท
ปริญญาตรี	124	4.17	.61		
ปริญญาโท	29	4.52	.39		
ปริญญาเอก	2	4.10	.99		

\*\*\*P<0.001

ตาราง 19 (ต่อ)

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>รายได้</b>				.82	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	4.02	.61		
10,000-20,000 บาท	105	4.20	.68		
20,001-30,000 บาท	33	4.24	.50		
30,001-40,000 บาท	12	4.12	.76		
มากกว่า 40,000 บาท	17	4.22	.54		
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				.47	
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	4.20	.45		
พนักงานปฏิบัติการ	165	4.14	.69		
หัวหน้างาน	30	4.26	.44		
ผู้รับจ้างเหมา	9	4.31	.27		
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>				1.19	
ต่ำกว่า 5 ปี	79	4.27	.59		
5-10 ปี	56	4.20	.53		
11-15 ปี	32	4.08	.74		
16-20 ปี	27	4.01	.74		
21-25 ปี	9	4.09	.91		
มากกว่า 25 ปี	9	3.93	.64		



### ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

ผลการเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าการทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคต่างสาขากัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดย กปภ. สาขาสะเดา มีความต้องการผู้จัดการที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลามากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างเวลาน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ กปภ. เขต 5 กับ กปภ.สาขาสงขลา กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขานาทวี กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาหาดใหญ่ กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาสะเดา กปภ.สาขาหาดใหญ่กับ กปภ.สาขานาทวี และกปภ.สาขาสะเดา กับกปภ.สาขานาทวี

นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลามากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างเวลาน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับปริญญาตรี, มัธยมศึกษา กับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท

ถึงแม้ว่าการที่พนักงานที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ รายได้ ลักษณะการทำงานและประสบการณ์การทำงาน มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างและความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รายละเอียดข้างต้น ดังนำเสนอในตาราง 20

ตาราง 20 การเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ข้อมูลส่วนบุคคล</b>					
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>				3.88***	คู่ที่แตกต่าง คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สงขลา, กปภ.เขต 5 กับ กปภ. นาทวี, กปภ.สงขลา กับ กปภ.หาดใหญ่, กปภ.สงขลา กับ กปภ.สะเดา, กปภ.หาดใหญ่ กับ กปภ.นาทวีและกปภ.สะเดา กับ กปภ. นาทวี
กปภ. เขต 5	87	4.19	.64		
กปภ. สาขาสงขลา	32	3.83	.72		
กปภ. สาขาหาดใหญ่	45	4.12	.57		
กปภ. สาขาสะเดา	26	4.19	.41		
กปภ. สาขานาทวี	14	3.57	.84		
กปภ. สาขาระโนด	8	3.80	.67		
<b>เพศ</b>				-1.51	
ชาย	122	4.01	.72		
หญิง	90	4.14	.55		
<b>อายุ</b>				1.04	
20-30 ปี	61	4.13	.58		
31-40 ปี	91	4.10	.68		
41-50 ปี	38	3.94	.63		
51-60 ปี	22	3.95	.77		
<b>ระดับการศึกษา</b>				6.14***	คู่ที่แตกต่าง คือ มัธยมกับปริญญาตรี, มัธยมกับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท
มัธยมศึกษา/อนุปริญญา	57	3.85	.72		
ปริญญาตรี	124	4.08	.61		
ปริญญาโท	29	4.46	.47		
ปริญญาเอก	2	3.70	.99		

\*\*\*P<0.001

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>รายได้</b>				.82	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	3.95	.63		
10,000-20,000 บาท	105	4.09	.73		
20,001-30,000 บาท	33	4.12	.48		
30,001-40,000 บาท	12	4.10	.64		
มากกว่า 40,000 บาท	17	1.09			
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				.96	
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	4.08	.35		
พนักงานปฏิบัติการ	165	4.03	.70		
หัวหน้างาน	30	4.22	.47		
ผู้รับจ้างเหมา	9	4.24	.28		
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>				2.03	
ต่ำกว่า 5 ปี	79	4.22	.57		
5-10 ปี	56	4.00	.64		
11-15 ปี	32	4.01	.79		
16-20 ปี	27	3.87	.70		
21-25 ปี	9	4.22	.66		
มากกว่า 25 ปี	9	3.78	.49		

### ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม

ผลการเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าการทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคต่างสาขากัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดย กปภ. สาขาสะเดา มีความต้องการผู้จัดการที่มีการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามมากที่สุด ส่วน กปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขาสงขลา กปภ.เขต 5 กับ กปภ. สาขานาทวี กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาหาดใหญ่ กปภ. สาขาสงขลา กับ กปภ. สาขาสะเดา กปภ.สาขาหาดใหญ่กับ กปภ.สาขานาทวี กปภ.สาขาสะเดา กับกปภ.สาขานาทวี และ กปภ.สาขาสะเดากับ กปภ.สาขาระโนด

นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามมากที่สุด ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญากลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท

ถึงแม้ว่าการที่พนักงานที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ รายได้ ลักษณะการทำงานและประสบการณ์การทำงาน มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม และความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รายละเอียดข้างต้น ดังนำเสนอในตาราง 21

ตาราง 21 การเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ  
ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ข้อมูลส่วนบุคคล</b>					
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>				6.24***	คู่ที่แตกต่าง คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ. สงขลา, กปภ.เขต 5 กับ กปภ. นาทวี, กปภ.สงขลา กับ กปภ.หาดใหญ่, กปภ. สงขลา กับ กปภ.สะเดา, กปภ.หาดใหญ่กับ กปภ.นาทวี, กปภ.สะเดา กับ กปภ. นาทวี และ กปภ.สะเดากับ กปภ. ระโนด
กปภ. เขต 5	87	4.12	.60		
กปภ. สาขาสงขลา	32	3.74	.73		
กปภ. สาขาหาดใหญ่	45	4.05	.48		
กปภ. สาขาสะเดา	26	4.29	.35		
กปภ. สาขานาทวี	14	3.46	.64		
กปภ. สาขาระโนด	8	3.73	.53		
<b>เพศ</b>				-1.18	
ชาย	122	4.00	.67		
หญิง	90	4.02	.52		
<b>อายุ</b>				1.25	
20-30 ปี	61	4.01	.54		
31-40 ปี	91	4.07	.64		
41-50 ปี	38	3.85	.55		
51-60 ปี	22	4.03	.75		
<b>ระดับการศึกษา</b>				2.63*	คู่ที่แตกต่าง คือ มัธยมกับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท
มัธยมศึกษา/อนุปริญญา	57	3.88	.70		
ปริญญาตรี	124	4.01	.57		
ปริญญาโท	29	4.26	.50		
ปริญญาเอก	2	3.90	.71		

\*P<0.05 \*\*\*P<0.001

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>รายได้</b>				.27	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	3.94	.61		
10,000-20,000 บาท	105	4.02	.67		
20,001-30,000 บาท	33	4.05	.52		
30,001-40,000 บาท	12	3.97	.65		
มากกว่า 40,000 บาท	17	4.08	.31		
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				.34	
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	4.18	.49		
พนักงานปฏิบัติการ	165	3.99	.65		
หัวหน้างาน	30	4.03	.49		
ผู้รับจ้างเหมา	9	4.11	.25		
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>				1.17	
ต่ำกว่า 5 ปี	79	4.12	.55		
5-10 ปี	56	4.00	.57		
11-15 ปี	32	3.96	.75		
16-20 ปี	27	3.82	.66		
21-25 ปี	9	3.93	.78		
มากกว่า 25 ปี	9	3.91	.39		

### ด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ

ผลการเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าการทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคต่างสาขาทำให้อาจมีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดย กปภ. เขต 5 มีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจมากที่สุด ส่วน กปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขาสงขลา กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขานาทวี กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขานาทวี กปภ.สาขาหาดใหญ่กับ กปภ.สาขานาทวี กปภ.สาขาสะเดากับ กปภ.สาขานาทวี และ กปภ.สาขานาทวีกับ กปภ.สาขาระโนด

ในขณะเดียวกัน พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับ ปริญญาตรี, มัธยมศึกษา กับ ปริญญาโท, ปริญญาตรี กับ ปริญญาโท และ ปริญญาโท กับ ปริญญาเอก

นอกจากนี้ ยังพบว่าประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ที่มียุทธศาสตร์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจมากที่สุด ส่วนผู้ที่มียุทธศาสตร์การทำงานมากกว่า 25 ปีกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปีกับ 5-10 ปี, ต่ำกว่า 5 ปีกับ 11-15 ปี, ต่ำกว่า 5 ปีกับ 16-20 ปี, ต่ำกว่า 5 ปีกับมากกว่า 25 ปี และ 5-10 ปีกับมากกว่า 25 ปี

ถึงแม้ว่าการที่พนักงานที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ รายได้ และลักษณะการจ้างงาน มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ และความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ รายละเอียดข้างต้น ดังนำเสนอในตาราง 22

ตาราง 22 การเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ข้อมูลส่วนบุคคล</b>					
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>				3.96***	คู่ที่แตกต่าง คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สงขลา, กปภ.เขต 5 กับ กปภ. นาทวี, กปภ.สงขลา กับ กปภ.นาทวี, กปภ.หาดใหญ่กับ กปภ.นาทวี, กปภ.สะเดา กับกปภ. นาทวี และ กปภ.นาทวีกับ กปภ.ระโนด
กปภ. เขต 5	87	4.29	.62		
กปภ. สาขาสงขลา	32	4.02	.79		
กปภ. สาขาหาดใหญ่	45	4.28	.59		
กปภ. สาขาสะเดา	26	4.28	.39		
กปภ. สาขานาทวี	14	3.59	.70		
กปภ. สาขาระโนด	8	4.15	.50		
<b>เพศ</b>			.15	.88	
ชาย	122	4.20			
หญิง	90	4.19			
<b>อายุ</b>				1.91	
20-30 ปี	61	4.27	.62		
31-40 ปี	91	4.25	.63		
41-50 ปี	38	4.08	.59		
51-60 ปี	22	3.96	.78		
<b>ระดับการศึกษา</b>				10.22***	คู่ที่แตกต่าง คือ มัธยมกับปริญญาตรี, มัธยมกับปริญญาโท,ปริญญาตรีกับปริญญาโท และปริญญาโทกับปริญญาเอก
มัธยมศึกษา/อนุปริญญา	57	3.94	.61		
ปริญญาตรี	124	4.21	.62		
ปริญญาโท	29	4.68	.39		
ปริญญาเอก	2	3.60	1.70		

\*\*\*P<0.001



ตาราง 22 (ต่อ)

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>รายได้</b>				.38	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	4.12	.64		
10,000-20,000 บาท	105	4.23	.69		
20,001-30,000 บาท	33	4.24	.48		
30,001-40,000 บาท	12	2011	.70		
มากกว่า 40,000 บาท	17	4.20	.62		
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				.79	
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	4.25	.67		
พนักงานปฏิบัติการ	165	4.16	.68		
หัวหน้างาน	30	4.32	.48		
ผู้รับจ้างเหมา	9	4.38	.25		
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>				3.37**	คู่ที่แตกต่าง คือ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปีกับ 5-10 ปี, ต่ำกว่า 5 ปีกับ 11-15 ปี, ต่ำกว่า 5 ปีกับ 16-20 ปี, ต่ำกว่า 5 ปีกับมากกว่า 25 ปีและ 5-10 ปีกับมากกว่า 25 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	79	4.39	.59		
5-10 ปี	56	4.15	.55		
11-15 ปี	32	4.02	.73		
16-20 ปี	27	4.10	.69		
21-25 ปี	9	4.16	.71		
มากกว่า 25 ปี	9	3.71	.67		

\*\*P&lt;0.01

### ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าการทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคต่างสาขากัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดย กปภ. สาขาสะเดา มีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้อำนาจส่วนบุคคลมากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้อำนาจส่วนบุคคลน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้อำนาจส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขาสงขลา กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขานาทวี กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาหาดใหญ่ กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาสะเดา กปภ.สาขาหาดใหญ่ กับ กปภ.สาขานาทวีและกปภ.สาขาสะเดา กับกปภ.สาขานาทวี

นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้อำนาจส่วนบุคคลมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้อำนาจส่วนบุคคลน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้อำนาจส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับปริญญาตรี, มัธยมศึกษา กับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท

ถึงแม้ว่าการที่พนักงานที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ รายได้ ลักษณะการทำงานและประสบการณ์การทำงาน มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล และความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รายละเอียดข้างต้น ดังนำเสนอในตาราง 23

ตาราง 23 การเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ข้อมูลส่วนบุคคล</b>					
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>				4.18***	คู่ที่แตกต่าง คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สงขลา, กปภ.เขต 5 กับ กปภ. นาทวี, กปภ.สงขลา กับ กปภ.หาดใหญ่, กปภ. สงขลา กับ กปภ.สะเดา, กปภ.หาดใหญ่กับ กปภ. นาทวีและกปภ.สะเดา กับกปภ. นาทวี
กปภ. เขต 5	87	4.20	.62		
กปภ. สาขาสงขลา	32	3.81	.83		
กปภ. สาขาหาดใหญ่	45	4.19	.61		
กปภ. สาขาสะเดา	26	4.24	.36		
กปภ. สาขานาทวี	14	3.66	.48		
กปภ. สาขาระโนด	8	3.75	.83		
<b>เพศ</b>				-0.36	
ชาย	122	4.08	.68		
หญิง	90	4.11	.62		
<b>อายุ</b>				1.45	
20-30 ปี	61	4.16	.59		
31-40 ปี	91	4.14	.66		
41-50 ปี	38	3.97	.64		
51-60 ปี	22	3.91	.78		
<b>ระดับการศึกษา</b>				6.53***	คู่ที่แตกต่าง คือ มัธยมกับปริญญาตรี, มัธยมกับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท
มัธยมศึกษา/อนุปริญญา	57	3.85	.67		
ปริญญาตรี	124	4.13	.63		
ปริญญาโท	29	4.46	.52		
ปริญญาเอก	2	3.70	.71		

\*\*\*P<0.001

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>รายได้</b>				.08	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	4.05	.56		
10,000-20,000 บาท	105	4.11	.72		
20,001-30,000 บาท	33	4.10	.60		
30,001-40,000 บาท	12	4.13	.69		
มากกว่า 40,000 บาท	17	4.06	.56		
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				.41	
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	4.08	.67		
พนักงานปฏิบัติการ	165	4.07	.69		
หัวหน้างาน	30	4.18	.53		
ผู้รับจ้างเหมา	9	4.24	.28		
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>				2.10	
ต่ำกว่า 5 ปี	79	4.25	.59		
5-10 ปี	56	4.08	.56		
11-15 ปี	32	3.91	.80		
16-20 ปี	27	3.99	.71		
21-25 ปี	9	4.07	.76		
มากกว่า 25 ปี	9	3.76	.66		

### ด้านหลักนิติธรรม

ผลการเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักนิติธรรมจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าการทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคต่างสาขาทำให้อาจมีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักนิติธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดย กปภ. สาขาหาดใหญ่ มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมมากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขาสงขลา กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขานาทวี กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาหาดใหญ่ กปภ.สาขาหาดใหญ่กับ กปภ.สาขานาทวี และกปภ.สาขาสะเดากับ กปภ.สาขานาทวี

ในขณะเดียวกัน พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักนิติธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับปริญญาโทและปริญญาตรี กับปริญญาโท

นอกจากนี้ ยังพบว่าประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักนิติธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมมากที่สุด ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี กลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปีกับ 11-15 ปี และต่ำกว่า 5 ปีกับ 16-20 ปี

ถึงแม้ว่าการที่พนักงานที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ รายได้ และลักษณะการจ้างงาน มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านหลักนิติธรรม และความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รายละเอียดข้างต้น ดังนำเสนอในตาราง 24

ตาราง 24 การเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักนิติธรรม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ข้อมูลส่วนบุคคล</b>					
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>				3.82***	คู่ที่แตกต่าง คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ. สงขลา , กปภ เขต 5 กับ กปภ. นาทวี, กปภ.สงขลา กับ กปภ.หาดใหญ่, กปภ.หาดใหญ่กับ กปภ. นาทวีและกปภ.สะเดา กับกปภ. นาทวี
กปภ. เขต 5	87	4.25	.61		
กปภ. สาขาสงขลา	32	3.98	.86		
กปภ. สาขาหาดใหญ่	45	4.35	.49		
กปภ. สาขาสะเดา	26	4.23	.51		
กปภ. สาขานาทวี	14	3.66	.57		
กปภ. สาขาระโนด	8	3.88	.93		
<b>เพศ</b>				-0.06	
ชาย	122	4.17	.70		
หญิง	90	4.18	.58		
<b>อายุ</b>				.59	
20-30 ปี	61	4.25	.64		
31-40 ปี	91	4.15	.67		
41-50 ปี	38	4.09	.65		
51-60 ปี	22	4.22	.67		
<b>ระดับการศึกษา</b>				2.74*	คู่ที่แตกต่าง คือ มัธยมกับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท
มัธยมศึกษา/อนุปริญญา	57	4.10	.59		
ปริญญาตรี	124	4.14	.69		
ปริญญาโท	29	4.49	.50		
ปริญญาเอก	2	4.00	.57		

\*P<0.05 \*\*\*P<0.001

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>รายได้</b>				.63	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	4.16	.59		
10,000-20,000 บาท	105	4.16	.72		
20,001-30,000 บาท	33	4.16	.61		
30,001-40,000 บาท	12	4.10	.72		
มากกว่า 40,000 บาท	17	4.41	.40		
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				.51	
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	4.23	.46		
พนักงานปฏิบัติการ	165	4.17	.66		
หัวหน้างาน	30	4.13	.70		
ผู้รับจ้างเหมา	9	4.42	.45		
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>				3.00**	คู่ที่แตกต่าง คือ ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปีกับ 11-15 ปี และต่ำกว่า 5 ปีกับ 16-20 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	79	4.35	.60		
5-10 ปี	56	4.15	.56		
11-15 ปี	32	3.95	.79		
16-20 ปี	27	3.91	.70		
21-25 ปี	9	4.29	.71		
มากกว่า 25 ปี	9	4.24	.48		

\*\*P&lt;0.01

### วิกฤติ ด้านหลักคุณธรรม

ผลการเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักคุณธรรมจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าการทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคต่างสาขา กัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักคุณธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย กปภ. สาขาหาดใหญ่ มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมมากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขาสงขลา กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขานาทวี กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาหาดใหญ่ กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาสะเดา กปภ.สาขาหาดใหญ่กับ กปภ.สาขานาทวี และกปภ.สาขาสะเดา กับกปภ.สาขานาทวี

ในขณะเดียวกัน พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักคุณธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมมากที่สุด ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญากลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท

นอกจากนี้ ยังพบว่าลักษณะการจ้างงานที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักคุณธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้รับจ้างเหมามีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมมากที่สุด ส่วนพนักงานปฏิบัติการกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ พนักงานปฏิบัติการกับผู้รับจ้างเหมา และหัวหน้างานกับผู้รับจ้างเหมา

ถึงแม้ว่าการที่พนักงานที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ รายได้และประสบการณ์การทำงาน มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านหลักคุณธรรม และความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รายละเอียดข้างต้น ดังนำเสนอในตาราง 25



ตาราง 25 การเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักคุณธรรม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ข้อมูลส่วนบุคคล</b>					
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>				3.15**	คู่ที่แตกต่าง คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สงขลา, กปภ.เขต 5 กับ กปภ. นาทวี, กปภ.สงขลา กับ กปภ.หาดใหญ่, กปภ. สงขลา กับ กปภ.สะเดา, กปภ.หาดใหญ่กับ กปภ. นาทวีและกปภ.สะเดา กับกปภ. นาทวี
กปภ. เขต 5	87	4.26	.58		
กปภ. สาขาสงขลา	32	3.95	.92		
กปภ. สาขาหาดใหญ่	45	4.33	.62		
กปภ. สาขาสะเดา	26	4.31	.62		
กปภ. สาขานาทวี	14	3.73	.82		
กปภ. สาขาระโนด	8	3.90	.75		
<b>เพศ</b>				-18	
ชาย	122	4.18	.76		
หญิง	90	4.20	.60		
<b>อายุ</b>				.45	
20-30 ปี	61	4.27	.60		
31-40 ปี	91	4.18	.68		
41-50 ปี	38	4.12	.73		
51-60 ปี	22	4.12	.91		
<b>ระดับการศึกษา</b>				3.56*	คู่ที่แตกต่าง คือ มัธยมกับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท
มัธยมศึกษา/อนุปริญญา	57	4.01	.80		
ปริญญาตรี	124	4.19	.67		
ปริญญาโท	29	4.52	.41		
ปริญญาเอก	2	4.10	.71		

\*P<0.05 \*\*P<0.01

ตาราง 25 (ต่อ)

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>รายได้</b>				.83	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	4.14	.63		
10,000-20,000 บาท	105	4.15	.75		
20,001-30,000 บาท	33	4.19	.56		
30,001-40,000 บาท	12	4.22	.83		
มากกว่า 40,000 บาท	17	4.47	.64		
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				3.05*	คู่ที่แตกต่าง คือ พนักงานปฏิบัติการกับ ผู้รับจ้างเหมา และหัวหน้างานกับผู้ รับจ้างเหมา
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	4.43	.49		
พนักงานปฏิบัติการ	165	4.13	.72		
หัวหน้างาน	30	4.25	.59		
ผู้รับจ้างเหมา	9	4.78	.39		
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>				1.93	
ต่ำกว่า 5 ปี	79	4.35	.58		
5-10 ปี	56	4.18	.62		
11-15 ปี	32	4.00	.88		
16-20 ปี	27	3.99	.78		
21-25 ปี	9	4.20	.92		
มากกว่า 25 ปี	9	4.02	.61		

\*P&lt;0.05

### ด้านหลักความโปร่งใส

ผลการเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความโปร่งใสจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าการทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคต่างสาขากัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความโปร่งใส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดย กปภ. สาขาหาดใหญ่ มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสมากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ กปภ. เขต 5 กับ กปภ.สาขานาทวี กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขาระโนด กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาหาดใหญ่ กปภ.สาขาหาดใหญ่กับ กปภ. สาขานาทวี กปภ.สาขาหาดใหญ่กับ กปภ.สาขาระโนด และกปภ.สาขาสะเดา กับกปภ.สาขานาทวี

ในขณะเดียวกัน พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความโปร่งใสแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสมากที่สุด ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญากลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับปริญญาตรี, มัธยมศึกษา กับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท

นอกจากนี้ ยังพบว่าลักษณะการจ้างงานที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความโปร่งใสแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้รับจ้างเหมามีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสมากที่สุด ส่วนพนักงานปฏิบัติการกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ พนักงานปฏิบัติการกับผู้รับจ้างเหมา

ถึงแม้ว่าการที่พนักงานที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ รายได้ และประสบการณ์การทำงาน มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านหลักความโปร่งใส และความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รายละเอียดข้างต้น ดังนำเสนอในตาราง 26

ตาราง 26 การเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความโปร่งใส จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ข้อมูลส่วนบุคคล</b>					
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>				4.62***	คู่ที่แตกต่าง คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ. นาทวี, กปภ.เขต 5 กับ กปภ. ระโนด, กปภ.สงขลา กับ กปภ.หาดใหญ่, กปภ. หาดใหญ่กับ กปภ. นาทวี, กปภ.หาดใหญ่กับ กปภ.ระโนดและ กปภ.สะเดา กับกปภ. นาทวี
กปภ. เขต 5	87	4.10	.74		
กปภ. สาขาสงขลา	32	3.83	.96		
กปภ. สาขาหาดใหญ่	45	4.32	.65		
กปภ. สาขาสะเดา	26	4.04	.76		
กปภ. สาขานาทวี	14	3.39	.81		
กปภ. สาขาระโนด	8	3.48	.87		
<b>เพศ</b>				-67	
ชาย	122	4.00	.86		
หญิง	90	4.07	.72		
<b>อายุ</b>				.69	
20-30 ปี	61	4.13	.75		
31-40 ปี	91	4.02	.74		
41-50 ปี	38	3.89	.87		
51-60 ปี	22	3.98	1.08		
<b>ระดับการศึกษา</b>				5.81***	คู่ที่แตกต่าง คือ มัธยมกับปริญญาตรี, มัธยมกับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท
มัธยมศึกษา/อนุปริญญา	57	3.77	.97		
ปริญญาตรี	124	4.03	.74		
ปริญญาโท	29	4.51	.49		
ปริญญาเอก	2	4.00	.28		

\*\*\*P<0.001

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>รายได้</b>				.65	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	3.98	.80		
10,000-20,000 บาท	105	3.98	.83		
20,001-30,000 บาท	33	4.04	.89		
30,001-40,000 บาท	12	4.20	.67		
มากกว่า 40,000 บาท	17	4.27	.62		
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				2.91*	คู่ที่แตกต่าง คือ พนักงาน ปฏิบัติการกับผู้รับจ้างเหมา
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	4.33	.49		
พนักงานปฏิบัติการ	165	3.96	.84		
หัวหน้างาน	30	4.10	.66		
ผู้รับจ้างเหมา	9	4.69	.38		
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>				2.00	
ต่ำกว่า 5 ปี	79	4.21	.72		
5-10 ปี	56	3.98	.72		
11-15 ปี	32	3.83	.96		
16-20 ปี	27	3.79	1.01		
21-25 ปี	9	4.29	.76		
มากกว่า 25 ปี	9	3.89	.46		

\*P&lt;0.05

### ด้านหลักการมีส่วนร่วม

ผลการเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักการมีส่วนร่วมจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าการทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคต่างสาขากัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักการมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย กปภ. เขต 5 มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักการมีส่วนร่วมมากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักการมีส่วนร่วมน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักการมีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขาสงขลา กปภ.เขต 5 กับ กปภ. สาขานาทวี กปภ.สาขาหาดใหญ่กับ กปภ.สาขานาทวี และกปภ.สาขาสะเดา กับกปภ.สาขานาทวี

นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักการมีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักการมีส่วนร่วมมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักการมีส่วนร่วมน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักการมีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ มัธยมศึกษากับปริญญาตรี, มัธยมศึกษากับปริญญาโท,ปริญญาตรีกับปริญญาโทและปริญญาโทกับปริญญาเอก

ถึงแม้ว่าการที่พนักงานที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ รายได้ ลักษณะการทำงานและประสบการณ์การทำงาน มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านหลักการมีส่วนร่วม และความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รายละเอียดข้างต้น ดังนำเสนอในตาราง 27

ตาราง 27 การเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ข้อมูลส่วนบุคคล</b>					
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>				2.33*	คู่ที่แตกต่าง คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ. สงขลา , กปภ เขต 5 กับ กปภ. นาทวี, กปภ. หาดใหญ่กับ กปภ. นาทวี, และกปภ.สะเดากับกปภ. นาทวี
กปภ. เขต 5	87	4.02	.75		
กปภ. สาขาสงขลา	32	3.68	1.05		
กปภ. สาขาหาดใหญ่	45	3.97	.83		
กปภ. สาขาสะเดา	26	3.95	.81		
กปภ. สาขานาทวี	14	3.33	.82		
กปภ. สาขาระโนด	8	3.65	.85		
<b>เพศ</b>				-.45	
ชาย	122	3.87	.89		
หญิง	90	3.92	.79		
<b>อายุ</b>				1.21	
20-30 ปี	61	3.92	.77		
31-40 ปี	91	3.97	.76		
41-50 ปี	38	3.77	.96		
51-60 ปี	22	3.64	1.16		
<b>ระดับการศึกษา</b>				6.60***	คู่ที่แตกต่าง คือ มัธยมกับปริญญาตรี, มัธยมกับปริญญาโท,ปริญญาตรีกับปริญญาโทและปริญญาโทกับปริญญาเอก
มัธยมศึกษา/อนุปริญญา	57	3.61	1.01		
ปริญญาตรี	124	3.91	.73		
ปริญญาโท	29	4.39	.72		
ปริญญาเอก	2	3.10	1.27		

\*P<0.05 \*\*\*P<0.001

ตาราง 27 (ต่อ)

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>รายได้</b>				.75	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	3.71	.82		
10,000-20,000 บาท	105	3.94	.82		
20,001-30,000 บาท	33	3.89	.94		
30,001-40,000 บาท	12	4.07	.90		
มากกว่า 40,000 บาท	17	3.89	.91		
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				1.90	
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	4.15	.66		
พนักงานปฏิบัติการ	165	3.82	.89		
หัวหน้างาน	30	4.01	.68		
ผู้รับจ้างเหมา	9	4.40	.52		
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>				2.16	
ต่ำกว่า 5 ปี	79	4.05	.78		
5-10 ปี	56	3.93	.69		
11-15 ปี	32	3.76	.99		
16-20 ปี	27	3.59	1.03		
21-25 ปี	9	4.07	.92		
มากกว่า 25 ปี	9	3.38	.89		



### ด้านหลักความรับผิดชอบ

ผลการเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความรับผิดชอบจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าการทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคต่างสาขา กัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย กปภ. สาขาสะเดา มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบมากที่สุด ส่วนกปภ. สาขาสงขลา มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ กปภ. เขต 5 กับ กปภ. สาขาสงขลา กปภ. เขต 5 กับ กปภ. สาขานาทวี กปภ. สาขาสงขลา กับ กปภ. สาขาหาดใหญ่ กปภ. สาขาสงขลา กับ กปภ. สาขาสะเดา กปภ. สาขาหาดใหญ่ กับ กปภ. สาขานาทวี และกปภ. สาขาสะเดา กับกปภ. สาขานาทวี

ในขณะเดียวกัน พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท

นอกจากนี้ ยังพบว่าประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบมากที่สุด ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี กลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปีกับ 5-10ปี, ต่ำกว่า 5 ปีกับ 11-15 ปี, ต่ำกว่า 5 ปีกับ 16-20 ปีและ ต่ำกว่า 5 ปีกับมากกว่า 25 ปี

ถึงแม้ว่าการที่พนักงานที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ รายได้ และลักษณะการจ้างงาน มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านหลักความรับผิดชอบ และความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รายละเอียดข้างต้น ดึงนำเสนอในตาราง 28

ตาราง 28 การเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความรับผิดชอบ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ข้อมูลส่วนบุคคล</b>					
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>				3.35**	คู่ที่แตกต่าง คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สงขลา, กปภ.เขต 5 กับ กปภ. นาทวี, กปภ.สงขลา กับ กปภ.หาดใหญ่, กปภ. สงขลา กับ กปภ.สะเดา, กปภ.หาดใหญ่กับ กปภ. นาทวีและกปภ.สะเดา กับกปภ. นาทวี
กปภ. เขต 5	87	4.35	.59		
กปภ. สาขาสงขลา	32	3.97	.86		
กปภ. สาขาหาดใหญ่	45	4.40	.53		
กปภ. สาขาสะเดา	26	4.43	.30		
กปภ. สาขานาทวี	14	4.00	.72		
กปภ. สาขาระโนด	8	4.03	.83		
<b>เพศ</b>				.14	
ชาย	122	4.28	.64		
หญิง	90	4.27	.63		
<b>อายุ</b>				1.65	
20-30 ปี	61	4.40	.55		
31-40 ปี	91	4.29	.66		
41-50 ปี	38	4.16	.59		
51-60 ปี	22	4.12	.77		
<b>ระดับการศึกษา</b>				5.34***	คู่ที่แตกต่าง คือ มัธยมกับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท
มัธยมศึกษา/อนุปริญญา	57	4.12	.62		
ปริญญาตรี	124	4.27	.65		
ปริญญาโท	29	4.66	.39		
ปริญญาเอก	2	3.90	.71		

\*\*P<0.01 \*\*\*P<0.001

ตาราง 28 (ต่อ)

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>รายได้</b>				.92	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	4.35	.52		
10,000-20,000 บาท	105	4.29	.69		
20,001-30,000 บาท	33	4.16	.68		
30,001-40,000 บาท	12	4.45	.66		
มากกว่า 40,000 บาท	17	4.12	.35		
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				.61	
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	4.35	.53		
พนักงานปฏิบัติการ	165	4.25	.68		
หัวหน้างาน	30	4.41	.49		
ผู้รับจ้างเหมา	9	4.20	.22		
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>				3.55***	คู่ที่แตกต่าง คือ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปีกับ 5-10ปี, ต่ำกว่า 5 ปีกับ 11-15 ปี, ต่ำกว่า 5 ปีกับ 16-20 ปีและต่ำกว่า 5 ปีกับมากกว่า 25 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	79	4.48	.55		
5-10 ปี	56	4.24	.51		
11-15 ปี	32	4.03	.79		
16-20 ปี	27	4.10	.79		
21-25 ปี	9	4.40	.66		
มากกว่า 25 ปี	9	4.04	.42		

\*\*\*P&lt;0.001

### ด้านหลักความคุ้มค่า

ผลการเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความคุ้มค่าจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าการทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคต่างสาขากัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความคุ้มค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย กปภ. สาขาหาดใหญ่ มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความคุ้มค่ามากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความค่าน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความคุ้มค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขาสงขลา กปภ.เขต 5 กับ กปภ.สาขานาทวี กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาหาดใหญ่ กปภ.สาขาสงขลา กับ กปภ.สาขาสะเดา กปภ.สาขาหาดใหญ่กับ กปภ.สาขานาทวี และกปภ.สาขาสะเดา กับกปภ.สาขานาทวี

นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความคุ้มค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความค่าน้อยที่สุด ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญากลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความค่าน้อยที่สุด เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความคุ้มค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับ ปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท

ถึงแม้ว่าการที่พนักงานที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ รายได้ ลักษณะการทำงานและประสบการณ์การทำงาน มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านหลักความคุ้มค่า และความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รายละเอียดข้างต้น ดังนำเสนอในตาราง 29

ตาราง 29 การเปรียบเทียบความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความคุ้มค่า จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ข้อมูลส่วนบุคคล</b>					
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>				2.80*	คู่ที่แตกต่าง คือ กปภ.เขต 5 กับ กปภ. สงขลา , กปภ เขต 5 กับ กปภ. นาทวี, กปภ.สงขลา กับ กปภ.หาดใหญ่, กปภ. สงขลา กับ กปภ. สะเดา, กปภ.หาดใหญ่กับ กปภ.นาทวีและ กปภ.สะเดา กับกปภ. นาทวี
กปภ. เขต 5	87	4.14	.67		
กปภ. สาขาสงขลา	32	3.73	.99		
กปภ. สาขาหาดใหญ่	45	4.18	.70		
กปภ. สาขาสะเดา	26	4.15	.66		
กปภ. สาขานาทวี	14	3.67	.64		
กปภ. สาขาระโนด	8	3.83	.62		
<b>เพศ</b>				.11	
ชาย	122	4.05	.78		
หญิง	90	4.04	.70		
<b>อายุ</b>				1.10	
20-30 ปี	61	4.17	.60		
31-40 ปี	91	4.04	.73		
41-50 ปี	38	3.90	.78		
51-60 ปี	22	4.00	1.05		
<b>ระดับการศึกษา</b>				3.28*	คู่ที่แตกต่าง คือ มัธยมกับปริญญาโทและปริญญาตรีกับปริญญาโท
มัธยมศึกษา/อนุปริญญา	57	3.87	.85		
ปริญญาตรี	124	4.04	.71		
ปริญญาโท	29	4.39	.55		
ปริญญาเอก	2	4.20	.85		

\*P<0.05

ตาราง 29 (ต่อ)

ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	เปรียบเทียบรายคู่
<b>รายได้</b>				.27	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	4.10	.58		
10,000-20,000 บาท	105	4.04	.78		
20,001-30,000 บาท	33	4.03	.75		
30,001-40,000 บาท	12	4.17	.99		
มากกว่า 40,000 บาท	17	3.91	.78		
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				.71	
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8	4.32	.48		
พนักงานปฏิบัติการ	165	4.01	.79		
หัวหน้างาน	30	4.09	.63		
ผู้รับจ้างเหมา	9	4.24	.28		
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>				2.11	
ต่ำกว่า 5 ปี	79	4.24	.62		
5-10 ปี	56	4.00	.67		
11-15 ปี	32	3.89	.83		
16-20 ปี	27	3.87	.82		
21-25 ปี	9	4.09	1.15		
มากกว่า 25 ปี	9	3.70	.96		

**ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะที่มีต่อการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 พื้นที่จังหวัดสงขลา ในการลดผลกระทบจากภาวะวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้น**

สำหรับข้อเสนอแนะที่มีต่อการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 พื้นที่จังหวัดสงขลาในการลดผลกระทบจากภาวะวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้น สามารถจำแนกโดยใช้ทฤษฎีผู้นำแบบความสามารถพิเศษของคองเกอร์ และคานันโก และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลแบบรายชื่อ ดังต่อไปนี้

### 1. วิสัยทัศน์กว้างไกล

1.1 ควรศึกษาติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลกและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากวิกฤติโลกร้อน ซึ่งจะทำให้มีความเสี่ยงที่จะเผชิญกับภาวะวิกฤติความแห้งแล้งสลับกับน้ำท่วมที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต

1.2 ศึกษาบริบทจากอดีตจนถึงปัจจุบัน รวมถึงอนาคตของการประปาส่วนภูมิภาคในการจัดเตรียมหัวหน้างานที่จะขึ้นไปเป็นผู้จัดการการประปา

### 2. กล้าเสี่ยง

2.1 ในภาวะวิกฤติ ควรกล้าใช้แผนรุกมากกว่าตั้งรับ

2.2 ทำในสิ่งที่ควรทำ แม้ต้องเผชิญความเสี่ยงในภาวะวิกฤติเพียงใดก็ตาม

### 3. ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ

3.1 ควรตรวจหาและซ่อมท่อที่แตกหรือมีปัญหาอย่างเร่งด่วน

3.2 สร้างแผนเร่งด่วน แผนระยะสั้นและแผนฟื้นฟูระยะยาว รวมทั้งแผนป้องกันอันจะทำกระทบต่อองค์กรและประชาชนน้อยที่สุด

### 4. ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

4.1 สร้างความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติ

4.2 มีการวางแผนงานทั้งก่อนและหลังการเกิดภาวะวิกฤติ รวมทั้งมีการทบทวนแผนงานเพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ

4.3 สํารวจแหล่งน้ำดิบเพื่อลดผลกระทบจากภาวะวิกฤติภัยแล้งให้ทันท่วงที เพื่อลดปัญหาในการผลิตน้ำประปา ตามปรัชญาผู้ว่าการ “น้ำประปาไม่ขาด ไม่ขุ่น” และพยายามแก้ไขปัญหาน้ำสูญเสียให้อยู่ในเกณฑ์และเปอร์เซ็นต์ที่ประกาศกำหนด

## 5. เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม

5.1 ให้อิสรระในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

5.2 กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากลับแสดงความคิดเห็นต่าง

## 6. สื่อสารด้วยความมั่นใจ

6.1 มีความมั่นใจในการมอบหมายงานและชัดเจน ตรงไปตรงมา ตามลักษณะของการเป็นผู้นำ

6.2 สามารถรับและถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ ในภาวะวิกฤติได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ

## 7. ใช้อำนาจส่วนบุคคล

7.1 ใช้อำนาจในทางชอบธรรม ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรักและเชื่อฟังมากกว่าความขาดกลัว

7.2 ใช้อำนาจที่มีอยู่ได้อย่างรัดกุมและเป็นไปอย่างถูกต้อง

## 8. หลักนิติธรรม

8.1 กำหนดนโยบายในภาวะวิกฤติโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

8.2 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาและประชาชนได้แสดงความคิดเห็นก่อนจะออกมาตรการใดๆ ในภาวะวิกฤติ

## 9. หลักคุณธรรม

9.1 จัดสรรงบประมาณอย่างรวดเร็ว ชอบธรรมและตรงไปตรงมา

9.2 ให้ความเป็นธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา กรณีเกิดความผิดพลาดจากการทำงานในภาวะวิกฤติ

## 10. หลักความโปร่งใส

10.1 จัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม เพียงพอในการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้

10.2 งานทุกชิ้นสามารถตรวจสอบได้

## 11. หลักการมีส่วนร่วม

11.1 สั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด

11.2 ให้ความรู้และทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่นั้นๆ อย่างถูกต้อง ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

11.3 ร่วมมือกับผู้ได้บังคับบัญชา ประสานองค์กรภายนอก เพื่อรองรับสถานการณ์



## 12.หลักความรับผิดชอบ

12.1 เพิ่มการเอาใจใส่อย่างจริงจัง เน้นผลงานในเชิงปฏิบัติมากกว่าการสร้างภาพ

12.2 รับผิดชอบต่อทุกภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น ไม่ทอดทิ้งองค์กรและประชาชน

## 13.หลักความคุ้มค่า

13.1 มีการรับชำระผ่านบัตรเครดิต ซึ่งเป็นที่นิยมกันทั่วโลกในขณะนี้ เพื่อความสะดวกและทันต่อยุคสมัย และปลอดภัยกว่าการพกพาเงินสด

13.2 ควรมีการปรับปรุงระบบรับจ่ายเงิน โดยสามารถชำระได้ทุกสาขา

13.3 ควรมีระบบเลเซอร์สำหรับการรับเงินหน้าเคาน์เตอร์ ซึ่งดีกว่าระบบป้อนข้อมูลการรับชำระเงิน

13.4 ควรมีโปรแกรมสำเร็จรูปตามประเภทของงานต่างๆ อย่างชัดเจนและเป็นรูปแบบเดียวกันหมดทั่วประเทศ เพื่อลดกำลังคนและสามารถทำงานทดแทนกันได้

13.5 เพิ่มวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอ โดยเฉพาะเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยี

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปา ในภาวะวิกฤติ โดยใช้ทฤษฎีผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ของคองเกอร์และคานัน โก (Conger and Kanungo's Charismatic Leadership Theory) และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งเพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้นำ 2 แบบ ของพนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ ผู้รับจ้างเหมาและหัวหน้างาน ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล การศึกษาครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม มีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 218 คน แต่สามารถเก็บสอบถามได้จริงจำนวน 212 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดำเนินการทดสอบต่อ โดยใช้วิธีทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ LSD

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสามารถจำแนกผลการศึกษาออกเป็นประเด็นต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

#### 1. ปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีรายได้ระหว่าง 10,000-20,000 บาท ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการและมีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี

## 2. ความสามารถพิเศษและการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ในภาพรวม ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติที่ต้องการมากที่สุด คือ หลักความสามารถพิเศษ โดยมีค่าเฉลี่ยทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกหลักความสามารถพิเศษออกเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยความต้องการมากเป็นอันดับ 1 คือ การสื่อสารด้วยความมั่นใจ รองลงมา คือ กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ใช้อำนาจส่วนบุคคล ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาและวิสัยทัศน์กว้างไกล สำหรับหลักความสามารถพิเศษที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ การเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม

สำหรับความต้องการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในภาวะวิกฤติ พบว่ามีค่าเฉลี่ยทั้งภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกหลักธรรมาภิบาลออกเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยความต้องการในภาวะวิกฤติมากเป็นอันดับ 1 คือ หลักความรับผิดชอบ รองลงมา คือ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า และหลักความโปร่งใส สำหรับหลักธรรมาภิบาลที่มีความต้องการในภาวะวิกฤติน้อยที่สุด คือ หลักการมีส่วนร่วม

### 2.1 ระดับความต้องการความสามารถพิเศษและการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวมมีความต้องการในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติที่กำลังจะเกิดขึ้น รองลงมา คือ เป็นผู้ที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนจัดทำแผนการดำเนินงานหรือกำหนดนโยบายรับมือกับภาวะวิกฤติ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรของสำนักงานในภาวะวิกฤติได้อย่างเหมาะสม ทั้งทางด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น เป็นผู้ที่จะคัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อรับมือและปฏิบัติการในช่วงภาวะวิกฤติได้อย่างเหมาะสม และเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์ถึงแนวโน้มที่จะเกิดภาวะวิกฤตต่างๆ เช่น ภัยน้ำท่วม ล่วงหน้าได้ ตามลำดับ

### 2.2 ระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านความกล้าเสี่ยงของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านความกล้าเสี่ยงของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวมมีความต้องการในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ การตัดสินใจใดๆ ก็ตาม หากเป็นการทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นผู้พร้อมที่

จะดำเนินการ แม้ต้องพ่วงกับความเล็งเล็กน้อยเพียงใดก็ตามและในภาวะวิกฤติ เป็นผู้ที่กำลังจะลดขั้นตอนที่มีความล่าช้า เพื่อแก้ปัญหาให้ได้อย่างรวดเร็วที่สุด โดยทั้งสองข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ ในการตัดสินใจใดๆ ก็ตาม ที่เป็นการรับมือกับภาวะวิกฤติเป็นผู้ที่มีข้อมูลที่ชัดเจนเพียงพอและรอบคอบในการพิจารณา เป็นผู้ที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานทันทีเมื่อคิดว่าเหมาะสมและเป็นผู้ที่ควรที่จะกำหนดวิธีป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงานในภาวะวิกฤติ

2.3 ระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวมมีความต้องการในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างมีจิตวิทยาที่ดี แม้กำลังประสบเหตุวิกฤติอยู่ก็ตาม รองลงมา คือ เป็นผู้ที่พลิกแพลงกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤติ โดยไม่ยึดติดกับความคิดเดิมๆ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเร่งด่วน รวมทั้งรู้ถึงอุปสรรคในการทำงานและหาวิธีการแก้ไข เป็นผู้ที่สามารถจัดสรรทรัพยากร บุคลากรและงบประมาณกับการแก้ปัญหาในภาวะวิกฤติได้อย่างทัน่วงที และเป็นผู้ที่ติดตามผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อดูว่าแผนงานที่ใช้ในช่วงเกิดภาวะวิกฤติมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ตามลำดับ

2.4 ระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวมมีความต้องการในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและภัยจากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นและเป็นผู้ที่มีการวางแผนดำเนินงาน ตามความเหมาะสมหรือตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยทั้งสองข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ เป็นผู้ที่ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเป็นอย่างดี จึงจัดสรรบุคลากรเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤติได้อย่างรวดเร็วแม่นยำ เป็นผู้ที่ทำให้ความสนใจกับการทำงานของเจ้าหน้าที่ในภาวะวิกฤติ และมีการประเมินความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานอยู่เสมอ และเป็นผู้ที่มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานตลอดเวลา

2.5 ระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวมมีความต้องการในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ และนำไปปฏิบัติทำให้เจ้าหน้าที่กล้าที่จะเสนอความคิดเห็นของตน รองลงมา คือ เป็นผู้ที่ทำการตัดสินใจ สั่งการหรือแก้ปัญหาในภาวะวิกฤติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นผู้ที่ทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกว่าการที่สั่งให้ทำในภาวะวิกฤติมีความท้าทาย เจ้าหน้าที่สามารถทำให้งานลุล่วงลงได้ เป็นผู้ที่จัดสรรให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนจัดทำแผนการดำเนินงานของตัวเองในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ที่ปล่อยให้เจ้าหน้าที่มีอิสระในการควบคุมความประพฤติของตนเอง

2.6 ระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านสื่อสารด้วยความมั่นใจ ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการความสามารถพิเศษด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวมมีความต้องการในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้นำเสนอปัญหาและความต้องการต่างๆ ได้อย่างสะดวกและสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา รองลงมา คือ เป็นผู้ที่มีการสั่งการได้อย่างชัดเจนเพื่อป้องกันการแปลความหมายผิดพลาด เป็นผู้ที่มีลักษณะการพูด การแนะนำ การสั่งการต่อเจ้าหน้าที่ โดยมีแนวโน้มในการแก้ปัญหามากกว่าการปกป้องตนเอง เป็นผู้ที่พยายามใช้การติดต่อ สื่อสาร 2 ทาง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร และเป็นผู้ที่มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน

2.7 ระดับความต้องการความสามารถพิเศษ ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการความสามารถพิเศษด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวมมีความต้องการในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่ใช้การสั่งงานในภาวะวิกฤติที่มีลักษณะเป็นการขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจ รองลงมา คือ เป็นผู้ที่สามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้น

จากผู้ได้บังคับบัญชาได้ ในภาวะวิกฤติ เป็นผู้ที่สามารถแบ่งอำนาจการบริหารจัดการให้บุคลากรที่มีความสามารถทำงานบางส่วนแทนได้ เป็นผู้ที่มิถูกระเบียบที่ไม่ใช่กฎเรื่องการปฏิบัติงานมากเกินไป จนทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกอึดอัดในการทำงานและเป็นผู้ที่ไม่ก้าวถ่างงานและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งรายละเอียดได้ถูกแสดงไว้ดังในตารางที่ 10

2.8 ระดับความต้องการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวมมีความต้องการในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อพบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ การออกมาตรการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤติในพื้นที่ เป็นการคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก รองลงมา คือ การออกมาตรการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤติที่มีความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของประชาชนในพื้นที่ เป็นผู้ที่จัดให้มีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์มาตรการในภาวะวิกฤติที่เกี่ยวข้องกับประชาชนอย่างทั่วถึง มาตรการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤติ มีความทันสมัยและสอดคล้องกับเหตุการณ์อยู่เสมอและเป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นก่อนจะมีการเผยแพร่มาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤติ

2.9 ระดับความต้องการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวมมีความต้องการในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อพบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในภาวะวิกฤติโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่เป็นโอกาสแสวงหารายได้อันมิชอบ รองลงมา คือ เป็นผู้ที่มีกรอบกติกาการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน เพื่อกระจายงานในภาวะวิกฤติ เป็นผู้ที่มีการอนุมัติจ่ายงบประมาณในภาวะวิกฤติอย่างถูกต้องเป็นธรรมและรวดเร็ว เป็นผู้ที่มีการบริหารงานโดยมีการจัดสรรงบประมาณผ่านหน่วยงานแต่ละภาคส่วนอย่างเสมอภาคกัน และเป็นผู้ที่กำหนดกฎและมาตรการเพื่อควบคุมหรือมีบทลงโทษในกรณีที่มีการทุจริตภายในหน่วยงาน

2.10 ระดับความต้องการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวมมีความต้องการในระดับมาก เมื่อจำแนก

รายชื่อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุดคือ เป็นผู้ที่ดำเนินการให้มีการปิดประกาศขั้นตอนการประกวดราคา สอบราคา การจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน และเปิดเผย รองลงมา คือเป็นผู้ที่มีการเสนอแผนการดำเนินงานในภาวะวิกฤติให้ประชาชนได้รับทราบ เป็นผู้ที่มีการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงานในภาวะวิกฤติให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ในการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤติ เป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มีความสนใจเข้าร่วมสังเกตการณ์ และเป็นผู้ที่มีการเปิดเผยข้อมูลด้านการเงิน-การคลังให้ประชาชนได้รับทราบ

2.11 ระดับความต้องการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวมมีความต้องการในระดับมาก เมื่อจำแนกรายชื่อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุดคือ ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้จัดการประปา รองลงมา คือ เป็นผู้ที่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาและประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานในภาวะวิกฤติว่าควรทำอะไรก่อน-หรือหลัง เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณและเป็นผู้ที่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้รับจ้างได้เข้ามาตรวจสอบและประเมินผลงาน ซึ่งทั้งสองข้อนี้มีค่าเฉลี่ยเท่ากันและเป็นผู้ที่มีการเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำมาตรการแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤติ

2.12 ระดับความต้องการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวมมีความต้องการในระดับมาก เมื่อจำแนกรายชื่อ พบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุดคือ เป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อทุกความเดือดร้อนในการใช้น้ำของประชาชนและไม่ละทิ้งปัญหา รองลงมา คือ เป็นผู้ที่สามารถนำพาหน่วยงานให้ผ่านพ้นภาวะวิกฤติไปได้ด้วยความรับผิดชอบสูง เป็นผู้ที่ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานด้วยความใส่ใจและรับผิดชอบต่อความสะอาดสบายในการใช้น้ำของประชาชน เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร้องทุกข์และแจ้งความเดือดร้อนเกี่ยวกับการใช้น้ำประปาในช่วงภาวะวิกฤติได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นผู้ที่มีการจัดบริการสาธารณะ ในช่วงภาวะวิกฤติอย่างมีคุณภาพ เป็นธรรม และทั่วถึง

2.13 ระดับความต้องการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ พบว่าในภาพรวมมีความต้องการในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อพบว่าทุกข้อล้วนมีความต้องการในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่มีการจัดความจำเป็นอย่างเร่งด่วนว่าควรจัดทำมาตรการอะไรก่อนหลัง รองลงมา คือ เป็นผู้ที่มีการณรงค์ให้ทุกฝ่ายในพื้นที่ รวมทั้งประชาชนให้มีการประหยัดในการใช้น้ำ เป็นผู้ที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณในช่วงภาวะวิกฤติ ไม่ให้รั่วไหลสูญเปล่า เป็นผู้ที่มีการจัดทำทะเบียนคุณครุภัณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในภาวะวิกฤติอย่างชัดเจน และในการจัดซื้อจัดเป็นผู้ที่กำชับให้ผู้บังคับบัญชาต่อรองราคากับผู้รับจ้างเพื่อให้ได้ราคาที่ดีกว่างบประมาณที่ตั้งไว้

**3. การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้นำ 2 แบบของพนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ ผู้รับจ้างเหมาและหัวหน้างานของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล**

3.1 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 7 ด้าน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล คือ หน่วยงานที่สังกัดกับระดับการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาพบว่า กปภ. สาขาสะเดา มีความต้องการผู้จัดการที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมากที่สุด ส่วน กปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลน้อยที่สุด เพราะมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลน้อยที่สุด เพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงไฟแรง ต้องการการเติบโตและการพัฒนาในหน้าที่การงาน จึงมีความต้องการหัวหน้างานที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในขณะที่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีอายุมากและถือว่าอยู่ในจุดสูงสุดของชีวิตการศึกษา และมีแนวโน้มจะเป็นผู้ที่อยู่ในจุดสูงสุดของหน้าที่การงาน จึงขาดความกระตือรือร้นได้



ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ลักษณะการทำงานและ ประสบการณ์การทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของความต้องการด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลของกลุ่มย่อย แต่ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาใน ภาวะวิกฤติ ด้านความกล้าเสี่ยง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้าน ความกล้าเสี่ยง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 7 ด้าน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการ คุณลักษณะผู้นำด้านความกล้าเสี่ยง คือ หน่วยงานที่สังกัดกับระดับการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาพบว่า กปภ. สาขาสะเตา มีความต้องการผู้จัดการที่มีความกล้าเสี่ยงมากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีความกล้าเสี่ยงน้อยที่สุด เพราะมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีความกล้าเสี่ยงมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีความกล้าเสี่ยงน้อยที่สุด เพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงไฟแรง ต้องการการเติบโตและการพัฒนาในหน้าที่การงาน จึงมีความต้องการ หัวหน้างานที่มีความกล้าเสี่ยง ในขณะที่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุ มากและถือว่าอยู่ในจุดสูงสุดของชีวิตการศึกษา และมีแนวโน้มจะเป็นผู้ที่อยู่ในจุดสูงสุดของหน้าที่ การงาน จึงขาดความกระตือรือร้นและไม่ต้องการความกล้าเสี่ยงใดๆ

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ลักษณะการทำงานและ ประสบการณ์การทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของความต้องการด้านความกล้าเสี่ยงของกลุ่ม ย่อย แต่ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาใน ภาวะวิกฤติ ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการ ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 7 ด้าน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับ ความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ คือ หน่วยงานที่สังกัดกับระดับ การศึกษา ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากปภ. สาขาสะเตา มีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้กลยุทธ์วิธีทุก รูปแบบมากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบน้อย ที่สุด เพราะมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญามีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบน้อยที่สุด เพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงไฟแรง ต้องการการเติบโตและการพัฒนาในหน้าที่การงาน จึงมีความต้องการหัวหน้างานที่มีการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ในขณะที่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญาส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีลักษณะการพัฒนาตัวเองต่ำ จึงไม่ต้องการหัวหน้างานที่มีความกระตือรือร้นในด้านใดๆ

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ลักษณะการจ้างงานและประสบการณ์การทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของความต้องการด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบของกลุ่มย่อย แต่ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.4 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 7 ด้าน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา คือ หน่วยงานที่สังกัดกับระดับการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากปภ. สาขาสะเดา มีความต้องการผู้จัดการที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลามากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างเวลาน้อยที่สุด เพราะมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลามากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างเวลาน้อยที่สุด เพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงไฟแรง ต้องการการเติบโตและการพัฒนาในหน้าที่การงาน จึงมีความต้องการหัวหน้างานที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา ในขณะที่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุมากและถือว่าอยู่ในจุดสูงสุดของชีวิตการศึกษา และมีแนวโน้มจะเป็นผู้ที่อยู่ในจุดสูงสุดของหน้าที่การงานจึงขาดความกระตือรือร้นกับหัวหน้างานที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ลักษณะการจ้างงานและประสบการณ์การทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของความต้องการด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาของกลุ่มย่อย แต่ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 7 ด้าน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม คือ หน่วยงานที่สังกัดกับระดับการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาพบว่าปก. สาขาสะเดา มีความต้องการผู้จัดการที่มีการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามมากที่สุด ส่วนกปก. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามน้อยที่สุด เพราะมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญามีความต้องการผู้จัดการที่มีการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามน้อยที่สุด เพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงไฟแรง ต้องการการเติบโตและการพัฒนาในหน้าที่การงาน จึงมีความต้องการหัวหน้างานที่สามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความคล้อยตามได้ ในขณะที่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญาส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีลักษณะการพัฒนาตัวเองต่ำ จึงไม่ต้องการหัวหน้างานที่มีความกระตือรือร้นในด้านใดๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงความยึดติดของผู้ตาม

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ลักษณะการทำงานและประสบการณ์การทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของความต้องการด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามของกลุ่มย่อย แต่ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.6 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 7 ด้าน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ คือ หน่วยงานที่สังกัด ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าปก. เขต 5 มีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจมากที่สุด ส่วนกปก. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจน้อยที่สุด เพราะมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจน้อยที่สุด เพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษา

ระดับปริญญาโทส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงไฟแรง ต้องการการเติบโตและการพัฒนาในหน้าที่การงาน จึงมีความต้องการหัวหน้างานที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ ในขณะที่ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุมากและถือว่าอยู่ในจุดสูงสุดของชีวิตการศึกษา และมีแนวโน้มจะเป็นผู้ที่อยู่ในจุดสูงสุดของหน้าที่การงานจึงขาดความกระตือรือร้นกับหัวหน้างานที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ

นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจมากที่สุด ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 25 ปีกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจน้อยที่สุด เนื่องจากระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน โดยมีแนวโน้มว่าผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำ เช่น อายุงานต่ำกว่า 5 ปี จะยังคงมีความกระตือรือร้น ตอบสนองและพร้อมพัฒนาตัวเองตามความต้องการของหัวหน้างาน แต่พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมายาวนาน เช่น มากกว่า 25 ปี มีแนวโน้มที่จะเบื่อและขาดความกระตือรือร้นกับงาน รวมถึงหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวแบบพิเศษต่างๆ

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ และลักษณะการจ้างงาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของความต้องการด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจของกลุ่มย่อย แต่ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.7 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 7 ด้าน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล คือ หน่วยงานที่สังกัดและระดับการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากปภ. สาขาสะเดา มีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้อำนาจส่วนบุคคลมากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้อำนาจส่วนบุคคลน้อยที่สุด เพราะมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้อำนาจส่วนบุคคลมากที่สุด ส่วนผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีการใช้อำนาจส่วนบุคคลน้อยที่สุด เพราะผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงไฟแรง ต้องการการเติบโตและการพัฒนาในหน้าที่การงาน จึงมีความต้องการหัวหน้างานที่พร้อมจะใช้อำนาจส่วนบุคคลจัดการสิ่งต่างๆ ให้มีความถูกต้องและเพื่อประโยชน์ในการทำงาน ในขณะที่ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุ

มากและถือว่าอยู่ในจุดสูงสุดของชีวิตการศึกษา และมีแนวโน้มจะเป็นผู้ที่อยู่ในจุดสูงสุดของหน้าที่การงาน จึงขาดความกระตือรือร้นต่อหัวหน้างานที่มีการอำนาจส่วนบุคคลได้

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ลักษณะการจ้างงานและประสบการณ์การทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของความต้องการด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคลของกลุ่มย่อย แต่ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.8 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักนิติธรรม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านหลักนิติธรรม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 7 ด้าน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านหลักนิติธรรม คือ หน่วยงานที่สังกัด ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า กปภ. สาขาหาดใหญ่ มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมมากที่สุด ส่วน กปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมน้อยที่สุด เพราะมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมน้อยที่สุด เพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงไฟแรง ต้องการการเติบโตและการพัฒนาในหน้าที่การงาน จึงมีความต้องการหัวหน้างานที่มีหลักนิติธรรม ในขณะที่ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุมากและถือว่าอยู่ในจุดสูงสุดของชีวิตการศึกษา และมีแนวโน้มจะเป็นผู้ที่อยู่ในจุดสูงสุดของหน้าที่การงานจึงรู้สึกเฉยๆ ไม่ตอบสนองกับหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะพิเศษใดๆ รวมถึงหลักนิติธรรม

นอกจากนั้น ยังพบว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมมากที่สุด ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี กลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักนิติธรรมน้อยที่สุด เนื่องจากระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน โดยมีแนวโน้มว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำ เช่น อายุงานต่ำกว่า 5 ปี จะยังคงมีความกระตือรือร้นตอบสนองและพร้อมพัฒนาตัวเองตามความต้องการของหัวหน้างาน แต่พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมายาวนาน เช่น 16-20 ปี มีแนวโน้มที่จะเบื่อและขาดความกระตือรือร้นกับงาน รวมถึงหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวแบบพิเศษต่างๆ เช่น หลักนิติธรรม

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ และลักษณะการจ้างงาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของความต้องการด้านหลักคุณธรรมของกลุ่มย่อย แต่ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.9 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักคุณธรรม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านหลักคุณธรรม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 7 ด้าน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านหลักคุณธรรม คือ หน่วยงานที่สังกัด ระดับการศึกษาและลักษณะการจ้างงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากปภ. สาขาหาดใหญ่ มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมมากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมน้อยที่สุด เพราะมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญามีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมน้อยที่สุด เพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงไฟแรง ต้องการการเติบโตและการพัฒนาในหน้าที่การงาน จึงมีความต้องการหัวหน้างานที่มีหลักคุณธรรมมากที่สุด ในขณะที่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญาส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีลักษณะการพัฒนาตัวเองต่ำ จึงไม่ต้องการหัวหน้างานที่มีความกระตือรือร้นในด้านใดๆ รวมถึงหลักคุณธรรม

นอกจากนั้น ยังพบว่าผู้รับจ้างเหมามีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมมากที่สุด ส่วนพนักงานปฏิบัติการกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักคุณธรรมน้อยที่สุด เพราะผู้รับจ้างเหมาถือเป็นบุคคลภายนอกที่มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานการประปาส่วนภูมิภาคตามแต่ละโครงการ การทำงานร่วมกันจะเกิดขึ้นเมื่อสามารถประมูลงานได้ จึงต้องการร่วมงานกับผู้จัดการที่มีคุณธรรม ในขณะที่พนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นผู้ทำงานประจำ บางครั้งอาจเกิดความเบื่อหน่ายต่อระบบ และต้องการการควบคุมจากผู้จัดการต่ำ จึงมักพอใจต่อผู้จัดการที่หย่อนระเบียบวินัยหรือหลักคุณธรรมต่ำ

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ และประสบการณ์การทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของความต้องการด้านหลักคุณธรรมของกลุ่มย่อย แต่ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.10 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความโปร่งใส จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านหลักความโปร่งใส จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 7 ด้าน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านหลักความโปร่งใส คือ หน่วยงานที่สังกัด ระดับการศึกษาและลักษณะการจ้างงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากบป. สาขาหาคใหญ่ มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสมากที่สุด ส่วนกบป. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสน้อยที่สุด เพราะมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญาที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีความโปร่งใสน้อยที่สุด เพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงไฟแรง ต้องการการเติบโตและการพัฒนาในหน้าที่การงาน จึงมีความต้องการหัวหน้างานที่มีความโปร่งใส ในขณะที่ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญาส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีลักษณะการพัฒนาตัวเองต่ำ จึงไม่ต้องการหัวหน้างานที่มีความกระตือรือร้นในด้านใดๆ รวมถึงความโปร่งใส

นอกจากนั้น ยังพบว่าผู้รับจ้างเหมาที่มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสมากที่สุด ส่วนพนักงานปฏิบัติการกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความโปร่งใสน้อยที่สุด เพราะผู้รับจ้างเหมาถือเป็นบุคคลภายนอกที่มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานการประปาส่วนภูมิภาคตามแต่ละโครงการ การทำงานร่วมกันจะเกิดขึ้นเมื่อสามารถประมวลงานได้ จึงต้องการร่วมงานกับผู้จัดการที่มีความโปร่งใส ในขณะที่พนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นผู้ทำงานประจำ บางครั้งอาจเกิดความเบื่อหน่ายต่อระบบ และต้องการการควบคุมจากผู้จัดการต่ำ จึงมักพอใจต่อผู้จัดการที่หย่อนระเบียบวินัยหรือมีความโปร่งใสต่ำ

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ และประสบการณ์การทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของความต้องการด้านหลักความโปร่งใสของกลุ่มย่อย แต่ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.11 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ ด้านหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 7 ด้าน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านหลักการมีส่วนร่วม คือ หน่วยงานที่สังกัดและระดับการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากบป. เขต 5 มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักการมีส่วนร่วมมากที่สุด ส่วนกบป.

สาขานาวิ มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักการมีส่วนร่วมน้อยที่สุด เพราะมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักการมีส่วนร่วมมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักการมีส่วนร่วมน้อยที่สุด เพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงไฟแรง ต้องการการเติบโตและการพัฒนาในหน้าที่การงาน จึงมีความต้องการหัวหน้างานที่มีการส่งเสริมให้ใช้หลักการมีส่วนร่วม ในขณะที่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุมากและถือว่าอยู่ในจุดสูงสุดของชีวิตการศึกษา และมีแนวโน้มจะเป็นผู้ที่อยู่ในจุดสูงสุดของหน้าที่การงาน จึงขาดความกระตือรือร้นและไม่ต้องการการมีส่วนร่วมใดๆ

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ลักษณะการจ้างงานและประสบการณ์การทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของความต้องการด้านหลักการมีส่วนร่วมของกลุ่มย่อย แต่ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.12 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปา  
ในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความรับผิดชอบ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านหลักความรับผิดชอบ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 7 ด้าน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านหลักความรับผิดชอบ คือ หน่วยงานที่สังกัด ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากปภ. สาขาสะเดา มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบมากที่สุด ส่วนกปภ. สาขาสงขลา มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบน้อยที่สุด เพราะมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบมากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกกลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบน้อยที่สุด เพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงไฟแรง ต้องการการเติบโตและการพัฒนาในหน้าที่การงาน จึงมีความต้องการหัวหน้างานที่มีความรับผิดชอบ ในขณะที่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุมากและถือว่าอยู่ในจุดสูงสุดของชีวิตการศึกษา และมีแนวโน้มจะเป็นผู้ที่อยู่ในจุดสูงสุดของหน้าที่การงาน จึงขาดความกระตือรือร้นและไม่ต้องการหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะพิเศษใดๆ เช่น หลักความรับผิดชอบ



นอกจากนั้น ยังพบว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบมากที่สุด ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี กลับมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความรับผิดชอบน้อยที่สุด เนื่องจากระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน โดยมีแนวโน้มว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำ เช่น อายุงานต่ำกว่า 5 ปี จะยังคงมีความกระตือรือร้นตอบสนองและพร้อมพัฒนาตัวเองตามความต้องการของหัวหน้างาน แต่พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมายาวนาน เช่น 11-15 ปี มีแนวโน้มที่จะเบื่อและขาดความกระตือรือร้นกับงาน รวมถึงหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวแบบพิเศษต่างๆ เช่น มีความรับผิดชอบ

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ และลักษณะการจ้างงาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของความต้องการด้านหลักความรับผิดชอบของกลุ่มย่อย แต่ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.13 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปา ในภาวะวิกฤติ ด้านหลักความคุ้มค่า จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการภาวะผู้นำด้านหลักความคุ้มค่า จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 7 ด้าน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านหลักความคุ้มค่า คือ หน่วยงานที่สังกัดและระดับการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากปภ. สาขาหาดใหญ่ มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความคุ้มค่ามากที่สุด ส่วนกปภ. สาขานาทวี มีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความคุ้มค่าน้อยที่สุด เพราะมีรูปแบบการบริหารที่ต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการผู้จัดการที่มีหลักความคุ้มค่ามากที่สุด ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญามีความต้องการผู้จัดการที่มีความโปร่งใสน้อยที่สุด เพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงไฟแรง ต้องการการเติบโตและการพัฒนาในหน้าที่การงาน จึงมีความต้องการหัวหน้างานที่มีการใช้หลักความคุ้มค่า ในขณะที่ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรืออนุปริญญาส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีลักษณะการพัฒนาตัวเองต่ำ จึงไม่ต้องการหัวหน้างานที่มีความกระตือรือร้นในด้านใดๆ รวมถึงหลักความคุ้มค่า

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ลักษณะการจ้างงานและประสบการณ์การทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของความต้องการด้านหลักความคุ้มค่าของกลุ่มย่อย แต่ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 4. ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 ตามคุณลักษณะผู้นำ หัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษและผู้รับจ้างเหมาของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลาต้องการผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติที่มีลักษณะความสามารถพิเศษด้านกล้าเสี่ยง สำหรับคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล หัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษและผู้รับจ้างเหมาต้องการผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติแบบหลักความรับผิดชอบมากที่สุด

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าในภาพรวม หัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษและผู้รับจ้างเหมาต้องการผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติที่มีลักษณะความสามารถพิเศษด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ ซึ่งถือว่าปฏิเสธสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ส่วนคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล พบว่าหัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษและผู้รับจ้างเหมาต้องการผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติแบบหลักความรับผิดชอบมากที่สุด ซึ่งถือว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

4.2 หัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษและผู้รับจ้างของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความต้องการคุณลักษณะผู้จัดการประปาที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า หัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษและผู้รับจ้างของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านหน่วยงานที่สังกัด การศึกษา ลักษณะการจ้างงานและประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน จะมีความต้องการคุณลักษณะผู้จัดการประปาที่พึงประสงค์แตกต่างกัน จึงสรุปได้ว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

นอกจากนี้ ยังพบว่าหัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้างพื้นที่พิเศษและผู้รับจ้างของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ และรายได้ต่างกัน จะมีความต้องการคุณลักษณะผู้จัดการประปาที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน จึงสรุปได้ว่าปฏิเสธสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

#### อภิปรายผล

ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาความต้องการหลักความสามารถพิเศษของผู้จัดการประปาในภาวะวิกฤติ โดยมีความต้องการทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกหลักความสามารถพิเศษออกเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยความต้องการมากเป็นอันดับ 1 คือ การ

สื่อสารด้วยความมั่นใจ รองลงมา คือ กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ใช้อำนาจส่วนบุคคล ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาและวิสัยทัศน์กว้างไกล สำหรับหลักความสามารถพิเศษที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ การเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม จากผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้กล่าวได้ว่าหลักความสามารถพิเศษเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้จัดการการประปาที่สามารถส่งเสริมให้เกิดขึ้นได้และเป็นสมบัติเฉพาะตัวที่เป็นที่ต้องการยิ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของศวิตา ธิติมาพงศ์ (2547) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ตามทัศนคติของผู้ปฏิบัติ พบว่า ระดับที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะวิชาชีพและคุณลักษณะการบริหาร มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะส่วนบุคคลมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ คุณลักษณะวิชาชีพและคุณลักษณะการบริหาร ตามลำดับ

แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหาร หรือที่เรียกว่าความสามารถพิเศษ เป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างปฏิภาณไหวพริบของผู้บริหารหรือผู้นำ นอกเหนือจากวิชาชีพและรูปแบบการบริหาร เป็นปัจจัยเสริมที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถพองค์กรให้รอดพ้นจากภาวะวิกฤติไปได้

2. ผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในภาวะวิกฤติ พบว่ามีค่าเฉลี่ยทั้งภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกหลักธรรมาภิบาลออกเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยความต้องการในภาวะวิกฤติมากเป็นอันดับ 1 คือ หลักความรับผิดชอบ รองลงมา คือ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า และหลักความโปร่งใส สำหรับหลักธรรมาภิบาลที่มีความต้องการในภาวะวิกฤติน้อยที่สุด คือ หลักการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับการศึกษาของ วาสนา ศรีกรร (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลนครสงขลาต่อการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามแบบธรรมาภิบาล 6 หลัก ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับสูง

แสดงให้เห็นว่าหลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารจัดการที่สามารถนำมาใช้ได้ทุกยุคทุกสมัย และกับทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำมาใช้ในภาวะวิกฤติ เพื่อขจัดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นให้หมดสิ้นไป แต่ในขณะเดียวกัน การเสริมสร้างให้หน่วยงานและบุคลากร ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการนำหลักบริหารจัดการดังกล่าวมาใช้ในชีวิตประจำวัน จะยิ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักธรรมาภิบาลให้ได้ดียิ่งขึ้น ประโยชน์ของธรรมาภิบาล ดังจะเห็นได้จากการศึกษาของบุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี (2544) ที่ได้ศึกษาเรื่องตัวชี้วัดธรรมาภิบาล พบว่าธรรมาภิบาล มีหลายความหมายแต่มีเป้าหมาย

ตรงกัน คือ นำไปปรับเพื่อใช้ประโยชน์ของการปฏิรูปเศรษฐกิจ สังคม และการปกครอง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องผสมผสานแนวคิดเพื่อสร้างหลักการที่ชัดเจนและมีเอกภาพ ซึ่งจะเป็นกรอบแม่บทในการสร้างตัวชี้วัดที่มีคุณภาพ ให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมและวัฒนธรรมของไทย

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ การประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา เพื่อจะได้รับทราบถึงคุณลักษณะเฉพาะตัวของคนที่สมควรได้รับการแก้ไข ในขณะเดียวกัน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็ควรเร่งหามาตรการเพื่อลดผลกระทบจากภาวะวิกฤติให้เหลือน้อยที่สุด โดยเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในตัวผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับข้อเสนอแนะที่มีต่อการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 พื้นที่จังหวัดสงขลาในการลดผลกระทบจากภาวะวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้น สามารถจำแนกโดยใช้ทฤษฎีผู้นำแบบความสามารถพิเศษของคองเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo's Charismatic Leadership Theory) และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลแบบรายชื่อ ได้ดังต่อไปนี้

### 1. วิสัยทัศน์กว้างไกล

1.1 ควรศึกษาติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลกและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากวิกฤติโลกร้อน ซึ่งจะส่งผลให้มีความเสี่ยงที่จะเผชิญกับภาวะวิกฤติความแห้งแล้งสลับกับน้ำท่วมที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต

1.2 ศึกษาบริบทจากอดีตจนถึงปัจจุบัน รวมถึงอนาคตของการประปาส่วนภูมิภาคในการจัดเตรียมหัวหน้างานที่จะขึ้นไปเป็นผู้จัดการการประปา

### 2. กล้าเสี่ยง

2.1 ในภาวะวิกฤติ ควรกล้าใช้แผนรุกมากกว่าตั้งรับ

2.2 ทำในสิ่งที่ควรทำ แม้ต้องเผชิญความเสี่ยงในภาวะวิกฤติเพียงใดก็ตาม

### 3. ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ

3.1 ควรตรวจหาและซ่อมท่อที่แตกหรือมีปัญหาอย่างเร่งด่วน

3.2 สร้างแผนเร่งด่วน แผนระยะสั้นและแผนฟื้นฟูระยะยาว รวมทั้งแผนป้องกันอันจะส่งผลกระทบต่อองค์กรและประชาชนน้อยที่สุด

### 4. ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

4.1 สร้างความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติ

4.2 มีการวางแผนงานทั้งก่อนและหลังการเกิดภาวะวิกฤติ รวมทั้งมีการทบทวนแผนงานเพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ

4.3 ดำรงแหล่งน้ำดิบเพื่อลดผลกระทบจากภาวะวิกฤติภัยแล้งให้ทันทั่วถึง เพื่อลดปัญหาในการผลิตน้ำประปา ตามปรัชญาผู้ว่าการ “น้ำประปาไม่ขาด ไม่ขุ่น” และพยายามแก้ไขปัญหาน้ำสูญเสียให้อยู่ในเกณฑ์และเปอร์เซ็นต์ที่ประกาศกำหนด

#### 5. เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม

5.1 ให้อิสระในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงความคิดเห็นต่าง

#### 6. สื่อสารด้วยความมั่นใจ

6.1 มีความมั่นใจในการมอบหมายงานและชัดเจน ตรงไปตรงมา ตามลักษณะของการเป็นผู้นำ

6.2 สามารถรับและถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ ในภาวะวิกฤติได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ

#### 7. ใช้อำนาจส่วนบุคคล

7.1 ใช้อำนาจในทางชอบธรรม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักและเชื่อฟังมากกว่าความขาดกลัว

7.2 ใช้อำนาจที่มีอยู่ได้อย่างรัดกุมและเป็นไปอย่างถูกต้อง

#### 8. หลักนิติธรรม

8.1 กำหนดนโยบายในภาวะวิกฤติโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

8.2 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนได้แสดงความคิดเห็นก่อนจะออกมาตรการใดๆ ในภาวะวิกฤติ

#### 9. หลักคุณธรรม

9.1 จัดสรรงบประมาณอย่างรวดเร็ว ชอบธรรมและตรงไปตรงมา

9.2 ให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีเกิดความผิดพลาดจากการทำงานในภาวะวิกฤติ

#### 10. หลักความโปร่งใส

10.1 จัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม เพียงพอในการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้

10.2 งานทุกชิ้นสามารถตรวจสอบได้

#### 11. หลักการมีส่วนร่วม

11.1 สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด

11.2 ให้ความรู้และทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่นั้นๆ อย่างถูกต้อง ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

11.3 ร่วมมือกับผู้ได้บังคับบัญชา ประสานองค์กรภายนอก เพื่อรองรับสถานการณ์

## 12.หลักความรับผิดชอบ

12.1 เพิ่มการเอาใจใส่อย่างจริงจัง เน้นผลงานในเชิงปฏิบัติมากกว่าการสร้างภาพ

12.2 รับผิดชอบต่อทุกภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น ไม่ทอดทิ้งองค์กรและประชาชน

## 13.หลักความคุ้มค่า

13.1 มีการรับชำระผ่านบัตรเครดิต ซึ่งเป็นที่นิยมกันทั่วโลกในขณะนี้ เพื่อความสะดวกและทันต่อยุคสมัย และปลอดภัยกว่าการพกพาเงินสด

13.2 ควรมีการปรับปรุงระบบรับจ่ายเงิน โดยสามารถชำระได้ทุกสาขา

13.3 ควรมีระบบเลเซอร์สำหรับการรับเงินหน้าเคาเตอร์ ซึ่งดีกว่าระบบป้อนข้อมูลการรับชำระเงิน

13.4 ควรมีโปรแกรมสำเร็จรูปตามประเภทของงานต่างๆ อย่างชัดเจนและเป็นรูปแบบเดียวกันหมดทั่วประเทศ เพื่อลดกำลังคนและสามารถทำงานทดแทนกันได้

13.5 เพิ่มวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอ โดยเฉพาะเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยี

## ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะในการประชาสัมพันธ์ 5 พื้นที่จังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการเจริญเติบโตและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีโอกาสเผชิญภาวะวิกฤติจากปัญหาน้ำท่วม หรือแม้กระทั่งภัยแล้งในช่วงฤดูร้อน แต่ขณะเดียวกัน ควรมีการเพิ่มการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบ โดยเทียบเคียงกับการศึกษาในพื้นที่อื่น ซึ่งถือเป็นเมืองใหญ่และต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติในรูปแบบเดียวกัน เช่น การประชาสัมพันธ์ 4 ในพื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานีและ 7 จังหวัดภาคใต้ตอนบน รวมถึงการประสานครหลวง เพื่อศึกษาแนวทางการรับมือกับภาวะวิกฤติและการเสริมสร้างคุณลักษณะต่างๆ ให้กับผู้จัดการการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

2. การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประชาสัมพันธ์ศึกษาการประชาสัมพันธ์ 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรจะมีการปรับปรุงเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อให้มีความสมบูรณ์ในการใช้มากขึ้นและเพิ่มเติมนอกเหนือจากการวิจัยเชิงปริมาณ จึงเห็นควรว่าการวิจัยต่อยอดในอนาคตจำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บ

ข้อมูล เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้อย่างอิสระเสรี และส่งผลให้ผู้จัดการการประปาสามารถนำผลการวิจัยที่ได้จากวิธีการต่างๆ เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ได้  
อย่างเหมาะสม

## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2548. **“ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน.”** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2549. **“การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร,”** วารสารการพัฒนาท้องถิ่น. 1(1):32-33.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2541. **ธรรมนูญภาคเมือง: บทบาทภาคีเมือง** สารวุฒิสภา กันยายน 2551
- เกษม วัฒนชัย. 2546. **ธรรมนูญ บทบาทสำคัญกรมการสถานศึกษา** รายงานการปฏิรูปการศึกษาไทย 15 เมษายน 2646
- การประปาส่วนภูมิภาค. 2544. **วารสารน้ำ** กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ตะวันออกจำกัด(มหาชน)
- การประปาส่วนภูมิภาค. 2553. **วารสารน้ำ** กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ตะวันออกจำกัด (มหาชน)
- จุลจิรา ศิริพิทยา. 2546. **รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานสรรพากรพื้นที่ปัตตานี** สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
- ชวลิต หมั่นนุช. 2540. **อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.** ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา . สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2541. **ทรัพยากรเพื่อการศึกษา.** รายงานวิจัยประกอบการร่างพระราชบัญญัติการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานรัฐมนตรี.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2541. **Good Governance กับการปฏิรูปการศึกษา- การปฏิรูปการเมือง** ม.ป.ท 2541
- ไชยวัฒน์ คำชู และคณะ. 2545. **ธรรมนูญ กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์น้ำฝน**
- ถาวร เกียรติทับทิว และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. 2540. **รูปแบบภาวะผู้นำในการเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ:ศึกษาเฉพาะกรณี 6 กระทรวงหลักของประเทศไทย** ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่



- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2544. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2548. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- นิศา ชูโต. 2547. **สถิติเพื่อการวิจัย** กรุงเทพฯ: ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2547. **การจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒนะและบุญมี ลี. 2544. **รายงานผลการวิจัยเรื่อง ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**.  
กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2542. **การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิญญูชน
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2549. **การบริหารโครงการ**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประมวล รุจนเสรี. 2541. **นายอำเภอในฝัน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน.
- ประสิทธิ์ คำราชย์. 2536. **การปราบปรามการรั่วไหลผิดปกติในวงการราชการไทย**. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์คบไฟ.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. 2540. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วย  
ศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. 2550. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วย  
ศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538. **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของการศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับ  
ประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ คศ.ด., จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2548. **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารของการศึกษาธิการจังหวัดที่  
สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- เปรมสุริย์ เชื้อมทอง. 2536. **จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับ  
ประสิทธิผลของโรงเรียน**. ปรินญาณิพนธ์ คศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม สังคม สัจจร. 2540. **สำนักไทยที่พึ่งปรารถนา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดือน  
ตุลา.

- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) 2540 การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร:  
มูลนิธิพุทธธรรม
- การดี อนันต์นาวิ. 2545. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี:  
มนตรี.
- มณฑป ไชยจิต. 2537. “ภาวะความเป็นคนบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อ  
ประสิทธิผลของคณะวิชา” ปรินิพนธ์ สาขาการบริหารการพัฒนาสถาบันบัณฑิตพัฒ  
นบริหารศาสตร์.
- มณฑป ไชยจิต. 2547. ภาวะความเป็นคนบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ ที่สัมพันธ์ต่อ  
ประสิทธิผลของคณะวิชา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลิขิต ชีรเวทิน. 2541. สื่อมวลชน: ลิทธิเสรีภาพและความรับผิดชอบ. ราชบัณฑิตยสถาน.
- วรภัทร โตรณะเกษม. 2545. “การสร้าง Good Governance ในองค์กร” วารสาร กสท. (ตุลาคม):  
11-17.
- วิเชียร ชิวพิมาย. 2549. บทเรียนโปรแกรม. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544. โรงเรียน: องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร  
การศึกษา. กรุงเทพฯ ทิพย์วิสุทธิ.
- วาสนา ศรีกรด 2551 ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลนครสงขลาต่อการบริหารงานแบบธรรมมาภิ  
บาล สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครองท้องถิ่น คณะวิทยาลัยการ  
ปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2542. ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม. สกลนคร: คณะวิชาครุ  
ศาสตร์ สถาบันราชภัฏสกลนคร.
- ศวิตา ธิติมาพงศ์. 2547. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารของโรงพยาบาลกรุงเทพ-หาดใหญ่  
สารนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
- สุดจิต นิमितกุล. 2543. กระบวนการมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี ในการปกครองที่ดี กรุงเทพฯ:  
บพิธการพิมพ์
- สมคิด บางโม. 2540. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทยาพัฒน์.
- สมจิตร อุดม. 2547. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับ  
ประถมศึกษาในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมชาย พูลศรี. 2536. รูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา  
I. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมศักดิ์ สุวรรณสุจริต. 2546. “การบริหารโครงการพัฒนาของอำเภอ.” เทศาภิบาล.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2534. คุณภาพงานวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา”. เอกสารการวิจัยทางการศึกษา  
อันดับที่ 107/2534. กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ. (อัคราณา)
- ลีปนันท์ เกตุทัต. 2544. “จากอดีตและปัจจุบันสู่อนาคตของการปฏิรูปการศึกษาไทย : ผู้สังคม  
แห่งปัญญาและการเรียนรู้” คำบรรยายเนื่องในการสัมมนาวิชาการ 5 ทศวรรษ สกศ.  
กับการพัฒนาการศึกษาไทย (16 กุมภาพันธ์ 2544) ณ ห้องประชุม  
เอสแคป ฮอลล์ ศูนย์ประชุมสหประชาชาติ กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จัดพิมพ์.
- สุภาพร รอดถนอม. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมี  
ส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของ  
อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- สุริย์ สุเมธินฤมิตร. 2548. เอกสารประกอบการสอนวิชาการศึกษาประสบการณ์วิชาชีพครู 3.  
ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2546. ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ :  
เลิฟแอนด์เลิฟเพรส.
- อานันท์ ปันยารชุน. 2540. คนดีที่สังคมยังต้องการ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : แสงดาว
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2550. หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน. กรุงเทพฯ :  
เอสดีเพรส.
- อุษา เพ็ชรยิ้ม. 2542. รายงานการวิจัยผลกระทบจากการก่อสร้างอาคารสูง. กรุงเทพฯ.  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญชลี มากบุญส่ง. 2540. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับ  
ประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์  
โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถาม**



### แบบสอบถาม

## เรื่อง คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปา ในภาวะวิกฤติ

### กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการทำสารนิพนธ์ เรื่อง คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ โดยใช้ทฤษฎีผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ของคองเกอร์และคานันโก และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามควรกรอกแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง และตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผลจากการสำรวจที่ได้จะนำไปวิเคราะห์ในการทำสารนิพนธ์และเสนอเป็นแนวทางสำหรับผู้นำ หน่วยงาน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบถึงความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ เพื่อให้เกิดการนำมาปรับใช้ได้อย่างเห็นผลเป็นรูปธรรมและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการในภาวะวิกฤติโดยอาศัยหลักความสามารถพิเศษ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาการประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 ในพื้นที่จังหวัดสงขลาต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยจะนำเสนอผลงานวิจัยในภาพรวม และข้อมูลของท่านจะได้รับการรักษาเป็นความลับ

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 คุณลักษณะและการบริหารจัดการ โดยยึดหลัก

ธรรมาภิบาลของผู้จัดการการประปาในภาวะวิกฤติ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากทุกท่านและขอขอบคุณมา

ณ โอกาสนี้

ผู้ทำการวิจัย

นายธีรพงศ์ หนูเกื้อ

นักศึกษาปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

<b>ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล</b>
---------------------------------

**คำชี้แจง** แบบสอบถามในส่วนนี้แต่ละข้อเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล กรุณาทำเครื่องหมาย (✓) ลงใน  หรือเติมค่าลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. หน่วยงานที่ท่านทำงาน

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. การประปาส่วนภูมิภาคเขต 5        | <input type="checkbox"/> 2. การประปาส่วนภูมิภาค สาขาสงขลา |
| <input type="checkbox"/> 3. การประปาส่วนภูมิภาค สาขาหาดใหญ่ | <input type="checkbox"/> 4. การประปาส่วนภูมิภาค สาขาสะเดา |
| <input type="checkbox"/> 5. การประปาส่วนภูมิภาค สาขานาทวี   | <input type="checkbox"/> 6. การประปาส่วนภูมิภาค สาขาระโนด |

2. เพศ

- |                                 |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. ชาย | <input type="checkbox"/> 2. หญิง |
|---------------------------------|----------------------------------|

3. อายุ

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. 20 – 30 ปี | <input type="checkbox"/> 2. 31 – 40 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3. 41 – 50 ปี | <input type="checkbox"/> 4. 51 – 60 ปี |

4. ระดับการศึกษา

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. มัธยมศึกษาหรืออนุปริญญา | <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า |
| <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท                | <input type="checkbox"/> 4. ปริญญาเอก                |

5. รายได้

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 10,000 บาท            | <input type="checkbox"/> 2. 10,000 – 20,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 3. 20,001 – 30,000 บาท           | <input type="checkbox"/> 4. 30,001 – 40,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 5. มากกว่า 40,000 บาท ระบุ ..... |   |

6. ลักษณะการจ้างงาน

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ | <input type="checkbox"/> 2. พนักงานปฏิบัติการ            |
| <input type="checkbox"/> 3. หัวหน้างาน          | <input type="checkbox"/> 4. ผู้รับจ้างเหมา (บุคคลภายนอก) |

7. ประสบการณ์การทำงาน

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 5 ปี | <input type="checkbox"/> 2. 5 – 10 ปี                 |
| <input type="checkbox"/> 3. 11 – 15 ปี   | <input type="checkbox"/> 4. 16 – 20 ปี                |
| <input type="checkbox"/> 5. 21 – 25 ปี   | <input type="checkbox"/> 6. มากกว่า 25 ปี ระบุ.....ปี |

**ตอนที่ 2 คุณลักษณะและการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้จัดการประจำ  
ในภาวะวิกฤติ**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องท้ายข้อความของแต่ละข้อ ที่ท่านเห็นว่าใกล้เคียงหรือตรงกับความรู้สึกของท่านเพียงช่องเดียว

ท่านคิดว่าผู้จัดการประจำควรจะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ข้อ	คุณลักษณะ	ระดับความต้องการเกี่ยวกับความสามารถพิเศษในภาวะวิกฤติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>วิสัยทัศน์กว้างไกล</b>						
1.	เป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์ถึงแนวโน้มที่จะเกิดภาวะวิกฤตต่างๆ เช่น ภัยน้ำท่วม ล่วงหน้าได้					
2.	เป็นผู้ที่มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติที่กำลังจะเกิดขึ้น					
3.	เป็นผู้ที่ควรจะคัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อรับมือและปฏิบัติการในช่วงภาวะวิกฤติได้อย่างเหมาะสม					
4.	เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรของสำนักงานในภาวะวิกฤติได้อย่างเหมาะสม ทั้งทางด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น					
5.	เป็นผู้ที่ควรจะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนจัดทำแผนการดำเนินงานหรือกำหนดนโยบายรับมือกับภาวะวิกฤติ					
<b>กล้าเสี่ยง</b>						
6.	ในการตัดสินใจใดๆ ก็ตาม ที่เป็นการรับมือกับภาวะวิกฤติเป็นผู้ที่มีข้อมูลที่ชัดเจน เพียงพอและรอบคอบในการพิจารณา					
7.	เป็นผู้ที่ควรจะกำหนดวิธีป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงานในภาวะวิกฤติ					
8.	เป็นผู้ที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานทันทีเมื่อคิดว่าเหมาะสม					
9.	การตัดสินใจใดๆ ก็ตาม หากเป็นการทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นผู้พร้อมที่จะดำเนินการ แม้ต้องเผชิญกับความเสียหายมากน้อยเพียงใดก็ตาม					



ข้อ	คุณลักษณะ	ระดับความต้องการเกี่ยวกับความสามารถพิเศษในภาวะวิกฤติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>กล้าเสี่ยง (ต่อ)</b>						
10.	ในภาวะวิกฤติ เป็นผู้กล้าที่จะตัดสินใจขั้นต้นที่มีความล่าช้า เพื่อ แก้ปัญหาให้ได้อย่างรวดเร็วที่สุด					
<b>ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ</b>						
11.	เป็นผู้ที่มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงานอย่างมีจิตวิทยาที่ดี แม้กำลังประสบเหตุวิกฤติ อยู่ก็ตาม					
12.	เป็นผู้ที่สามารถจัดสรรทรัพยากร บุคลากรและงบประมาณกับการ แก้ปัญหาในภาวะวิกฤติได้อย่างทันท่วงที					
13.	เป็นผู้ที่ติดตามผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อค้นหาแผนงานที่ใช้ในช่วงเกิดภาวะวิกฤติมี ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
14.	เป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเร่งด่วน รวมทั้งรู้ถึงอุปสรรคในการทำงานและหาวิธีการแก้ไข					
15.	เป็นผู้ที่พลิกแพลงกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤติ โดยไม่ยึดติดกับความคิดเดิมๆ					
<b>ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา</b>						
16.	เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและภัย จากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น					
17.	เป็นผู้ที่ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเป็นอย่างดี จึงจัดสรรบุคลากรเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤติได้อย่างรวดเร็วแม่นยำ					
18.	เป็นผู้ที่มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ในสำนักงานตลอดเวลา					
19.	เป็นผู้ที่มีการวางแผนดำเนินงาน ตามความเหมาะสมหรือตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					

ข้อ	คุณลักษณะ	ระดับความต้องการเกี่ยวกับความสามารถพิเศษในภาวะวิกฤติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา (ต่อ)</b>						
20.	เป็นผู้ที่ให้ความสนใจกับการทำงานของเจ้าหน้าที่ในภาวะวิกฤติ และมีการประเมินความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานอยู่เสมอ					
<b>เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม</b>						
21.	เป็นผู้ที่ทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกว่าการที่สั่งให้ทำในภาวะวิกฤติมีความท้าทาย เจ้าหน้าที่สามารถทำให้งานลุล่วงลงได้					
22.	เป็นผู้ที่จัดสรรให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนจัดทำแผนการดำเนินงานของตัวเองในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน					
23.	เป็นผู้ที่ปล่อยให้เจ้าหน้าที่มีอิสระในการควบคุมความประพฤติของตนเอง					
24.	เป็นผู้ที่ทำการตัดสินใจ สั่งการหรือแก้ปัญหาในภาวะวิกฤติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
25.	เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ และนำไปปฏิบัติทำให้เจ้าหน้าที่กล้าที่จะเสนอความคิดเห็นของตน					
<b>สื่อสารด้วยความมั่นใจ</b>						
26.	เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้นำเสนอปัญหาและความต้องการต่างๆ ได้อย่างสะดวกและสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา					
27.	เป็นผู้ที่มีการสั่งการได้อย่างชัดเจนเพื่อป้องกันการแปลความหมายผิดพลาด					
28.	เป็นผู้ที่พยายามใช้การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร					
29.	เป็นผู้ที่มีลักษณะการพูด การแนะนำ การสั่งการต่อเจ้าหน้าที่ โดยมีแนวโน้มในการแก้ปัญหามากกว่าการปกป้องตนเอง					

ข้อ	คุณลักษณะ	ระดับความต้องการเกี่ยวกับความสามารถพิเศษในภาวะวิกฤติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>สื่อสารด้วยความมั่นใจ (ต่อ)</b>						
30.	เป็นผู้ที่มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน					
	<b>ให้อำนาจส่วนบุคคล</b>					
31.	เป็นผู้ที่ใช้การสั่งงานในภาวะวิกฤติที่มีลักษณะเป็นการขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือมากกว่าการให้อำนาจ					
32.	เป็นผู้ที่สามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้					
33.	ในภาวะวิกฤติ เป็นผู้ที่สามารถแบ่งอำนาจการบริหารจัดการให้บุคลากรที่มีความสามารถทำงานบางส่วนแทนได้					
34.	เป็นผู้ที่ไม่ก้าวร้าวงานและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
35.	เป็นผู้ที่มีกฎระเบียบที่ไม่ใช่กฎเรื่องการปฏิบัติงานมากเกินไป จนทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกอึดอัดในการทำงาน					
<b>หลักนิติธรรม</b>						
36.	การออกมาตรการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤติในพื้นที่ เป็นการคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก					
37.	การออกมาตรการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤติมีความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของประชาชนในพื้นที่					
38.	มาตรการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤติ มีความทันสมัยและสอดคล้องกับเหตุการณ์อยู่เสมอ					
39.	เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นก่อนจะมีการเผยแพร่มาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤติ					
40.	เป็นผู้ที่จัดให้มีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์มาตรการในภาวะวิกฤติที่เกี่ยวข้องกับประชาชนอย่างทั่วถึง					

ข้อ	คุณลักษณะ	ระดับความต้องการเกี่ยวกับความสามารถพิเศษในภาวะวิกฤติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>หลักคุณธรรม</b>						
41.	เป็นผู้ที่มีการอนุมัติจ่ายงบประมาณในภาวะวิกฤติอย่างถูกต้องเป็น ธรรมและรวดเร็ว					
42.	เป็นผู้ที่มีการบริหารงาน โดยมีการจัดสรรงบประมาณผ่าน หน่วยงานแต่ละภาคส่วนอย่างเสมอภาคกัน					
43.	เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในภาวะวิกฤติโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ส่วนรวม ไม่ใช่เป็นโอกาสแสวงหารายได้อันมิชอบ					
44.	เป็นผู้ที่มีกรอบกติกากฎการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เพื่อกระจายงานในภาวะวิกฤติ					
45.	เป็นผู้ที่กำหนดกฎและมาตรการเพื่อควบคุมหรือมีบทลงโทษใน กรณีที่มีการทุจริตภายในหน่วยงาน					
<b>หลักความโปร่งใส</b>						
46.	เป็นผู้ที่ดำเนินการให้มีการเปิดเผยราคาค่าขึ้นตอนการประกวดราคา สอบราคา การจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน และเปิดเผย					
47.	เป็นผู้ที่มีการเสนอแผนการดำเนินงานในภาวะวิกฤติให้ประชาชน ได้รับทราบ					
48.	ในการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤติ เป็นผู้ที่อำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชนที่มีความสนใจเข้าร่วมสังเกตการณ์					
49.	เป็นผู้ที่มีการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงานในภาวะวิกฤติให้ ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ					
50.	เป็นผู้ที่มีการเปิดเผยข้อมูลด้านการเงิน-การคลังให้ประชาชนได้รับ ทราบ					

ข้อ	คุณลักษณะ	ระดับความต้องการเกี่ยวกับความสามารถพิเศษในภาวะวิกฤติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>หลักการมีส่วนร่วม</b>						
51.	เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณ					
52.	เป็นผู้ที่มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำมาตรการแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤติ					
53.	เป็นผู้ที่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาและประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานในภาวะวิกฤติว่าควรทำอะไรก่อน-หรือหลัง					
54.	ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้จัดการประปา					
55.	เป็นผู้ที่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้รับจ้างได้เข้ามาตรวจสอบและประเมินผลงาน					
<b>หลักความรับผิดชอบ</b>						
56.	เป็นผู้ที่มีการจัดบริการสาธารณะ ในช่วงภาวะวิกฤติอย่างมีคุณภาพเป็นธรรม และทั่วถึง					
57.	เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร้องทุกข์และแจ้งความเดือดร้อนเกี่ยวกับการใช้น้ำประปาในช่วงภาวะวิกฤติได้อย่างสะดวก รวดเร็ว					
58.	เป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อทุกความเดือดร้อนในการใช้น้ำของประชาชนและไม่ละทิ้งปัญหา					
59.	เป็นผู้ที่ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานด้วยความใส่ใจและรับผิดชอบต่อความสะดวกราบรื่นในการใช้น้ำของประชาชน					
60.	เป็นผู้ที่สามารถนำพาหน่วยงานให้ผ่านพ้นภาวะวิกฤติไปได้ด้วยความรับผิดชอบสูง					

ข้อ	คุณลักษณะ	ระดับความต้องการเกี่ยวกับความสามารถพิเศษในภาวะวิกฤติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>หลักความคุ้มค่า</b>						
61.	เป็นผู้ที่มีการจัดความจำเป็นอย่างเร่งด่วนว่าควรจัดทำมาตรการอะไรก่อนหลัง					
62.	เป็นผู้ที่มีการจัดทำทะเบียนคุณครุภัณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในภาวะวิกฤติอย่างชัดเจน					
63.	ในการจัดซื้อจัดจ้างผู้กำกับให้ผู้ได้บังคับบัญชาต่อรองราคากับผู้รับจ้างเพื่อให้ได้ราคาที่ดีกว่างบประมาณที่ตั้งไว้					
64.	เป็นผู้ที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณในช่วงภาวะวิกฤติ ไม่ให้รั่วไหลสูญเปล่า					
65.	เป็นผู้ที่มีการณรงค์ให้ทุกฝ่ายในพื้นที่ รวมทั้งประชาชนให้มีการประหยัดในการใช้น้ำ					

**ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ**

**คำชี้แจง** ให้ท่านเขียนแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่ท่านเห็นว่ามีความถูกต้องเหมาะสมมากที่สุด

ข้อเสนอแนะที่มีต่อการประสานส่วนภูมิภาคเขต 5 พื้นที่จังหวัดสงขลา ในการลดผลกระทบจากภาวะวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

**ขอขอบพระคุณสำหรับความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม**

ภาคผนวก ข  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	47.6
	Excluded <sup>a</sup>	33	52.4
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	77



## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v2.1	365.7241	596.993	.432	.870
v2.2	365.4138	598.680	.435	.870
v2.3	365.4483	597.242	.550	.869
v2.4	365.5172	598.959	.477	.869
v2.5	365.4138	597.066	.494	.869
v2.6	365.3793	594.444	.682	.869
v2.7	365.4483	594.699	.654	.869
v2.8	365.6207	595.401	.561	.869
v2.9	365.4828	594.730	.572	.869
v2.10	365.3793	600.072	.389	.870
v2.11	365.3103	600.222	.399	.870
v2.12	365.4828	593.316	.624	.869
v2.13	365.4828	595.916	.530	.869
v2.14	365.3103	596.193	.639	.869
v2.15	365.3793	597.230	.565	.869
v2.16	365.2759	598.021	.496	.869
v2.17	365.3103	599.522	.493	.869
v2.18	365.5862	594.137	.541	.869
v2.19	365.4483	591.685	.686	.869
v2.20	365.4483	590.956	.712	.869
v2.21	365.5517	591.813	.773	.869
v2.22	365.6552	580.820	.856	.869
v2.23	365.9655	584.506	.690	.869

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v2.24	365.3448	598.305	.531	.869
v2.25	365.2414	602.333	.401	.870
v2.26	365.2759	596.935	.628	.869
v2.27	365.3448	592.877	.666	.869
v2.28	365.3448	594.820	.593	.869
v2.29	365.2414	602.190	.408	.870
v2.30	365.4138	591.466	.795	.869
v2.31	365.4138	600.051	.440	.870
v2.32	365.3793	593.915	.704	.869
v2.33	365.2759	601.464	.423	.870
v2.34	365.3103	596.779	.613	.869
v2.35	365.3103	598.593	.533	.869
v2.36	365.2759	603.178	.345	.870
v2.37	365.3448	600.691	.429	.870
v2.38	365.4483	591.585	.782	.869
v2.39	365.4483	592.770	.646	.869
v2.40	365.4483	593.585	.700	.869
v2.41	365.3793	598.215	.523	.869
v2.42	365.3103	597.579	.578	.869
v2.43	365.1034	606.182	.316	.870
v2.44	365.4483	592.985	.725	.869
v2.45	365.5517	590.628	.724	.869
v2.46	365.1724	602.491	.448	.870
v2.47	365.4483	591.156	.705	.869
v2.48	365.4138	594.151	.600	.869
v2.49	365.5862	592.108	.675	.869
v2.50	365.5517	586.742	.719	.869
v2.51	365.5862	590.723	.600	.869
v2.52	365.5172	588.987	.648	.869
v2.53	365.3793	596.730	.512	.869

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v2.54	365.4138	597.951	.526	.869
v2.55	365.4828	591.787	.679	.869
v2.56	365.3793	598.944	.493	.869
v2.57	365.3103	598.579	.462	.869
v2.58	365.1724	601.119	.522	.869
v2.59	365.3103	599.879	.477	.869
v2.60	365.0345	608.606	.268	.870
v2.61	365.3448	594.248	.705	.869
v2.62	365.7241	592.578	.631	.869
v2.63	365.5862	591.423	.632	.869
v2.64	365.4483	591.856	.679	.869
v2.65	365.5172	592.344	.659	.869
v2a	365.5034	597.659	.626	.869
v2b	365.4621	595.726	.808	.869
v2c	365.3931	596.453	.738	.869
v2d	365.4138	594.737	.776	.869
v2e	365.5517	591.416	.849	.869
v2f	365.3241	595.550	.832	.869
v2g	365.3379	598.046	.782	.869
v2h	365.3931	596.244	.810	.869
v2i	365.3586	597.015	.802	.869
v2j	365.4345	593.203	.830	.869
v2k	365.4759	593.124	.720	.869
v2l	365.2414	601.344	.602	.869
v2m	365.5241	592.421	.745	.869

**ภาคผนวก ค**  
**ตารางสรุปผลการทดสอบ**

## ผลการทดสอบ

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ปัจจัยส่วนบุคคล						
	หน่วยงาน	เพศ	อายุ	การศึกษา	รายได้	การจ้างงาน	ประสบการณ์
วิสัยทัศน์กว้างไกล	.05*	-	-	.001***	-	-	-
กล้าเสี่ยง	.05*	-	-	.01**	-	-	-
ใช้กลยุทธ์วิธีหลายรูปแบบ	.001***	-	-	.001***	-	-	-
ประเมินสถานการณ์ ตลอดเวลา	.001***	-	-	.001***	-	-	-
เปลี่ยนความยึดติดของผู้ ตาม	.001***	-	-	.05*	-	-	-
สื่อสารด้วยความมั่นใจ	.001***	-	-	.001***	-	-	.01**
ใช้อำนาจส่วนบุคคล	.001***	-	-	.001***	-	-	-
หลักนิติธรรม	.001***	-	-	.05*	-	-	.01**
หลักคุณธรรม	.01**	-	-	.05*	-	.05*	-
หลักความโปร่งใส	.001***	-	-	.001***	-	.05*	-
หลักความรับผิดชอบ	.05*	-	-	.001***	-	-	-
หลักการมีส่วนร่วม	.01**	-	-	.001***	-	-	.001***
หลักความคุ้มค่า	.05*	-	-	.05*	-	-	-

## หมายเหตุ

- \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
- \*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
- ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นายธีรพงศ์ หนูเกื้อ

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5210521529

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
นิติศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	2528

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ผู้จัดการประปาส่วนภูมิภาค สาขาสะเดา    การประปาส่วนภูมิภาค สาขาสะเดา