



#### บทที่ 4

### การวิเคราะห์ผลการวิจัย

เนื้อหาของบทนี้เป็นผลการวิเคราะห์ที่ได้ศึกษาวิจัยเป็นการนำเสนอหลังจากกำหนดกรอบแนวความคิดทฤษฎี ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่จัดเก็บมา ทั้งเป็นข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลจากภาคสนามที่ใช้ตัวผู้วิจัยเองเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล ทั้งส่วนของการออกแบบสอบถามปลายเปิด ส่วนการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมจากกลุ่มประชากรศึกษา คือ ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง 3-7) เฉพาะปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่จังหวัดหนองคาย

การวิเคราะห์ผลการศึกษานำมาเพื่อยืนยันหรือพิสูจน์กับสมมติฐานที่ตั้งเอาไว้คือ “บุคลิกภาพส่วนตัว บทบาทความเป็นผู้นำในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ต่อประชาชน ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ” โดยพิจารณาแต่ละประเด็นตามลำดับในสมมติฐานดังนี้

1. บุคลิกภาพส่วนตัวของปลัดอำเภอ การศึกษานี้ ทดสอบว่าบุคลิกภาพส่วนตัวของปลัดอำเภอ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน หรือไม่ อย่างไร และมีลำดับความสำคัญ (degree) มากน้อยเพียงใด
2. บทบาทความเป็นผู้นำในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ของปลัดอำเภอ การศึกษานี้ พิสูจน์ว่าบทบาทความเป็นผู้นำดังกล่าว เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน หรือไม่ อย่างไร และมีลำดับความสำคัญมากน้อยเพียงใด
3. ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ต่อประชาชน ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องของปลัดอำเภอ การศึกษานี้พิสูจน์ว่าความสามารถดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน หรือไม่ และอย่างไร

ดังนั้น เนื้อหาของบทที่สามารถแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วนคือ

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรศึกษา
2. ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ
3. ลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ตามสมมติฐาน

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรศึกษา

ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามหลายชนิด เพื่อเก็บข้อมูลจากปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง ระดับ 3-7) จำนวน 70 คน จากจำนวนปลัดอำเภอที่ปฏิบัติหน้าที่ในเขตจังหวัดหนองคายทั้งสิ้น 80 คน สำหรับสาเหตุที่ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ทุกคน (ทั้ง 80 คน) เนื่องจากเหตุผลวิสัยบางประการจากปลัดอำเภอ เช่น การประชุม การเข้ารับการอบรม การลาศึกษาต่อฯ หรือแม้กระทั่งการลาป่วย และการประสบอุบัติเหตุ เป็นต้น ดังนั้นในส่วนข้อมูลทั่วไปจึงขอจำแนกดังต่อไปนี้

1. เพศ ปลัดอำเภอทั้ง 70 คน ที่เป็นกลุ่มประชากรศึกษาเป็นเพศชายทั้งสิ้น หรือคิดเป็น ร้อยละ 100 ทั้งนี้เนื่องจากในเขตจังหวัดหนองคายยังไม่มีปลัดอำเภอที่เป็นเพศหญิงได้รับการบรรจุแต่งตั้ง
2. สถานภาพ ปลัดอำเภอในเขตจังหวัดหนองคาย มีสถานภาพสมรสมากกว่า โสด คือ สมรสแล้ว 44 คน เป็นโสดเพียง 26 คน (ร้อยละ 63 ต่อ 37) เกี่ยวกับประเด็นนี้ เราสามารถทำความเข้าใจเพิ่มเติมได้จากอายุเฉลี่ยของกลุ่มประชากรศึกษาในข้อต่อไป
3. อายุ กลุ่มประชากรศึกษามีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 37 ปี 5 เดือน สำหรับช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี มีสัดส่วนที่สูงที่สุด คือ มีจำนวนสูงถึง 42 คน จากทั้งหมด 70 คน
4. ระดับ (ซี) ปลัดอำเภอส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระดับ 5 คือมีจำนวนถึง 30 คน จากทั้งหมด 70 คน (ร้อยละ 43) รองลงมาได้แก่ ระดับ 4 และ 3 ตามลำดับ
5. อายุราชการ ในที่นี้หมายถึงช่วงระยะเวลาเฉพาะที่รับราชการสังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย และไม่มีการนับวันทวีคูณเพิ่มเติม โดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มประชากรศึกษามีอายุราชการอยู่ที่ 10 ปี 3 เดือน

6. การศึกษา ปลัดอำเภอส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป คือมีจำนวน 51 คน จากทั้งหมด 70 คน คิดเป็นร้อยละ 73 ส่วนปลัดอำเภอที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 27

7. ภูมิลำเนา หมายถึงถิ่นฐานเก่าเดิมของปลัดอำเภอ จากข้อมูลที่ได้เก็บมาพบว่า ส่วนใหญ่แล้วปลัดอำเภอซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในเขตจังหวัดหนองคาย มีภูมิลำเนาอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ร้อยละ 59 ยิ่งกว่านั้นในจำนวนนี้พบว่าเกิดที่ปลัดอำเภอซึ่งมีภูมิลำเนาที่จังหวัดหนองคายมากถึง 16 คน จากจำนวน 70 คน หรือคิดเป็น ร้อยละ 23

8. จำนวนวันที่ออกปฏิบัติราชการในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน ค่าเฉลี่ยจำนวนวันที่ออกพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน อยู่ที่ 9.2 วัน โดยมีช่วงจำนวน 11-15 วัน เป็นช่วงที่มีสัดส่วนสูงสุด คือ 27 คน คิดเป็นร้อยละ 39

จากการจำแนกข้างต้น สามารถนำมาแสดงในตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรศึกษา

ลักษณะข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	70	100
หญิง	0	0
2. สถานภาพ		
โสด	26	37
สมรส	44	63

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
<b>3. อายุ (ปี)</b>		
21-30	8	11
31-40	42	60
41-50	13	19
51-60	7	10
<b>4. ระดับ (ชั้น)</b>		
ระดับ 3	13	19
ระดับ 4	17	24
ระดับ 5	30	43
ระดับ 6	7	10
ระดับ 7	3	4
<b>5. อายุราชการ (ปี)</b>		
ต่ำกว่า 10 ปี	32	46
สูงกว่า 10 ปี	38	54
<b>6. การศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	27
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	51	73

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
6. <u>ภูมิอำเภอ</u>		
ภาคใต้	2	3
ภาคเหนือ	4	6
กรุงเทพมหานคร	7	10
ภาคกลาง (ไม่รวมกรุงเทพฯ)	6	8
จังหวัดหนองคาย	16	23
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ไม่รวม จ.หนองคาย)	35	50
7. <u>จำนวนวันที่ออกปฏิบัติราชการในพื้นที่ตำบลหมู่บ้าน</u>		
ช่วง 1-5 วัน	24	34
ช่วง 6-10 วัน	11	16
ช่วง 11-15 วัน	27	39
ช่วง 16-20 วัน	8	11

2. ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ  
ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ

มีดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของปลัดอำเภอ

- การแต่งกาย
- การวางตัว
- วาจา
- มารยาทและศีลธรรม

2.2 ปัจจัยความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่

- ผู้นำที่ใช้อำนาจกฎหมาย (legal domination) และผู้นำแบบ  
ราชการ (bureaucrat.)
- ผู้นำแบบร่วมใจ (participation leaders) และผู้นำแบบมี

ส่วนร่วม (participative man)

2.3 ปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์ของปลัดอำเภอ

- การรู้จัก
- การพบปะเป็นประจำสม่ำเสมอ
- ความใกล้ชิดสนิทสนม
- ความไว้วางใจ
- ความเป็นเพื่อนหรือพวกพ้องเดียวกัน
- การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- การพึ่งพากัน

2.1 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพส่วนตัวของปลัดอำเภอ

การที่ปลัดอำเภอลงไปปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ตำบล หมู่บ้านนั้น บุคลิกภาพ  
นับเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนช่วยให้งานหรือ โครงการที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ ทั้งนี้  
เนื่องจากบุคลิกภาพย่อมดึงดูดและจูงใจคนที่มาปฏิบัติสัมพันธ์ให้เกิดความเป็นมิตร ได้อย่างรวดเร็ว

ประเด็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพส่วนตัวของปลัดอำเภอ ผู้ใช้ขงจะมุ่งไปที่บุคลิกภาพภายนอกของบุคคล ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 2 ของงานวิจัยนี้

สำหรับการเก็บข้อมูลในส่วนของการสอบถามปลายเปิด ได้ทำการเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความคิดเห็น และระดับความสำคัญในแต่ละส่วนของปัจจัยด้านบุคลิกภาพจากการศึกษาพบว่าปลัดอำเภอส่วนใหญ่ยอมรับว่าบุคลิกภาพส่วนตัวเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน และคิดว่า “ท่วงทีการวางตัว” มีระดับความสำคัญสูงสุดในปัจจัยด้านบุคลิกภาพ

### ตารางที่ 3 ความคิดเห็นของปลัดอำเภอต่อบุคลิกภาพส่วนตัว

ความคิดเห็นต่อสมมติฐาน “บุคลิกภาพส่วนตัวของปลัดอำเภอเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่”	จำนวน/คน (จากทั้งหมด 70 คน)	ร้อยละ
เห็นด้วย	66	94
ไม่เห็นด้วย	4	6

จาก ข้อมูลในตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ปลัดอำเภอส่วนใหญ่มีความคิดเห็นด้วยกับบุคลิกภาพส่วนตัวของปลัดอำเภอที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนในพื้นที่ตำบลหมู่บ้าน คิดเป็น 94% สำหรับผู้ที่ไม่เห็นด้วยมีจำนวนเพียง 6% เท่านั้น นับได้ว่าเป็นสัดส่วนซึ่งแตกต่างกันอย่างมากสำหรับปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ของปลัดอำเภอพรเจริญ ได้ให้ความสำคัญของบุคลิกภาพไว้เป็นอย่างดีว่า

...ปลัดอำเภอกับการมีบุคลิกภาพเป็นสิ่งสำคัญมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ แต่จะต้องคำนึงถึงกลุ่มบุคคล ที่เรามีความสัมพันธ์ด้วยว่าเป็นใคร เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ชาวบ้าน เป็นต้น และจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพประจำตัว ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต การต่อตรงเวลา การพูดจา การแต่งกาย ให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ความสำเร็จที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ปลัดอำเภอ นั้น จะต้องอาศัยบุคลิกภาพส่วนตัวหลายประการประกอบกัน ได้แก่ การวางตัวไม่ควรวางท่าจนเกินไป ให้รู้จักพูดคุยกับผู้คนในหมู่บ้านตำบลไม่ว่าจะเป็นคนระดับใด เพื่อให้เกิดความเป็นกันเองกันทุกคนในพื้นที่จากนั้นความสำเร็จอื่น ๆ จะตามมาเอง...

ในประเด็นของระดับความสำคัญ แต่ละส่วนของปัจจัยด้านบุคลิกภาพซึ่งประกอบด้วย การแต่งกาย ท่วงทีการวางตัว วาจา มารยาท และศีลธรรม นั้นสามารถแจกแจงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ระดับความสำคัญของแต่ละส่วนในปัจจัยด้านบุคลิกภาพ

ปัจจัยด้านบุคลิกภาพที่ปลัดอำเภอนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน	จำนวน/คน (จากทั้งหมด 66 คน)	ร้อยละ
ลำดับที่ 1 คือ ท่วงทีการวางตัว	57	86
ลำดับที่ 2 คือ วาจา	55	83
ลำดับที่ 3 คือ มารยาท และศีลธรรม	58	88
ลำดับที่ 4 คือ การแต่งกาย	61	92



ข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า (ดูตารางที่ 3 ประกอบ) จากกลุ่มประชากรศึกษาจำนวน 70 คน มี 4 คนที่ไม่เห็นด้วยกับปัจจัยด้านบุคลิกภาพส่วนตัวของปลัดอำเภอว่ามีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่ตำบล หมู่บ้าน ฉะนั้นจึงเลือกกลุ่มประชากรศึกษา 66 คน ที่จะใช้ศึกษาลำดับความสำคัญในแต่ละส่วน และทราบว่า "ท่วงทีการวางตัว" ได้รับความสำคัญสูงสุดคือ 57 คน หรือคิดเป็น 86% (หมายความว่าจากกลุ่มประชากรศึกษา 66 คน มีจำนวนถึง 57 คนที่เลือกท่วงทีการวางตัวเป็นลำดับที่หนึ่ง) ส่วนลำดับที่ 2 คือ วาจา 55 คน หรือ 83% ลำดับที่ 3 คือ มารยาทและศีลธรรม 58 คน หรือ 88% สำหรับลำดับที่ 4 ลำดับสุดท้ายคือ การแต่งกาย ซึ่งได้รับความสำคัญต่ำสุด 61 คน หรือ 92% (หมายความว่าจากกลุ่มประชากรศึกษา 66 คน มีจำนวนถึง 61 คน ที่เลือกการแต่งกายเป็นลำดับที่สี่)

ข้อมูลแสดงระดับความสำคัญสามารถยืนยันได้จากการสัมภาษณ์ปลัดอำเภอแต่ละท่านโดยเริ่มจากปลัดอำเภอศรีเชียงใหม่ "การวางตัวที่ดีเป็นภาพรวมของบุคลิกภาพกันนำไปสู่ผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะเห็นแจ้งหลักในเรื่องของการครองตน ครองคน ครองงาน การประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องเก่งคน เก่งงาน และเก่งพื้นที่"

ปลัดอำเภออีกท่านจากอำเภอเมืองจังหวัดหนองคาย ซึ่งเพิ่มข้อมูลให้ว่า "การวางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่วางตัวหยิ่งจนเข้ากับประชาชนและผู้ร่วมงานไม่ได้ แต่การวางตัวจะสนิทกับทุกคนมากเกินไปย่อมไม่ดีเช่นกัน เพราะจะทำให้งานไม่เดิน ดังนั้นต้องวางตัวให้เหมาะสมไม่น้อยไม่มาก"

ปลัดอำเภอปากคาด ได้เสริมข้อมูลเกี่ยวกับท่วงทีการวางตัวจากประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองว่า

...ท่วงทีการวางตัว ควรวางตัวให้เสมอต้นเสมอปลาย มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส เป็นผู้เฝ้า ผู้ประสาน และช่วยเหลือราษฎร สำหรับอีกสิ่งที่ไม่สามารถ มองข้ามไปได้คือ การวางตัวที่รู้กาลเทศะ และสถานการณ์ นับว่าเป็นศิลปะสุดยอดต่อการปฏิบัติเช่นนี้...

ปลัดอำเภอแห่งอำเภอเขกา ให้ข้อมูลจากสายงานที่รับผิดชอบ โดยกล่าว  
วิธีการปฏิบัติจริง ตามเนื้อหาที่ทำอยู่ ในปัจจัยด้านคุณภาพในประเด็นของท่วงทีการวางตัว  
โดยเน้นที่ความมีวินัยกับตนเองและผู้อื่นว่า

...อย่างงานที่ผมรับผิดชอบเป็นงานด้านส่งเสริมการปกครอง ปลัดอำเภอจะต้อง  
รักในงานพื้นที่งานมวลชน คลุกคลีตีโมงกับชาวบ้าน เมื่อใดที่ผมจะไปประชุมก็จะ  
ฝากบอกกำนันหรือผู้ใหญ่บ้านแจ้งให้ลูกบ้านทราบ สิ่งที่สำคัญที่ขาดเสียมิได้คือการ  
ชี้แจงสิ่งที่เราจะไปปฏิบัติร่วมกับชาวบ้าน ดังนั้นตัวเราต้องมีวินัยต่อตนเอง และ  
ผู้อื่นด้วยการตรงต่อเวลา เรานัดเวลาใดต้องไปก่อนหรือตรงเวลาเสมอ แน่แน่นอน  
ในครั้งแรก ๆ อาจมีอุปสรรคอยู่บ้าน คือ ชาวบ้านผู้ร่วมประชุมมาทีมน้อย ต่อ ๆ  
ไปจะเริ่มดีขึ้น ชาวบ้านรวมทั้งกลุ่มผู้เฒ่าในหมู่บ้านจะทราบว่าเราเป็นคนตรงต่อ  
เวลา พวกเขาจะพยายามให้มาตรงเวลามากขึ้น ทั้งนี้เราต้องประพฤติตัวสม่ำเสมอ  
หรือพูดง่ายว่าไม่ต้องเป็นนัด เรื่องการตรงต่อเวลาไม่ได้สำคัญเฉพาะแต่เพียง  
การประชุมชี้แจงเท่านั้น เนื้อหาที่เอาจริงไปปฏิบัติย่อมสำคัญเช่นกัน ในสายงานผม  
เช่นการตรวจสอบอาคารในลูกของและเครื่องกระสุน การฝึกอบรมทบทวนการ  
อาสาสมัครป้องกันตนเอง การส่งมอบและตรวจรับพัสดุภายในโครงการของแต่ละ  
หมู่บ้าน เหล่านี้ ถ้าเราไม่เล็งเห็นความสำคัญของการตรงต่อเวลา เราจะไม่  
มีทางปฏิบัติหน้าที่ในท้องที่ตำบลหมู่บ้านได้สำเร็จอย่างแน่นอน เพราะแต่ละโครงการ  
ในแต่ละหมู่บ้านทำให้ภารกิจของผมมีเยอะมาก ดังนั้นผมคิดว่าปลัดอำเภอต้องเป็น  
แบบอย่าง เป็นแกนหลัก มีวินัย จากในคนอื่น ๆ จะปฏิบัติตรงเวลาเช่นเรา...

กรณีปลัดอำเภอ กิ่งอำเภอบึงโขงหลง แสดงทรรศนะเพื่อผลของงานให้  
ประสบความสำเร็จว่า

...การอ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติหน่วยงานอื่น ทำตัวเป็นผู้ประสานงานหรือผู้  
ร่วมงานที่ดี ไม่แสดงตัวว่าเป็นหัวหน้าชุดหรือหัวหน้าทีม ผลงานที่ออกมาจะดีกว่า  
และได้รับการยอมรับมากกว่า ปลัดอำเภอบางคนมักมองตัวเองว่าสูงกว่าหน่วยงานอื่น

จึงทำให้เกิดแรงต่อต้าน การทำงานเราต้องการเพียงผลงานหรือผลสำเร็จใน  
การทำงาน ไม่ใช่หวังเสถียรภาพในตำแหน่งปลัดอำเภอจะต้องใหญ่เสมอไป  
ดังนั้น เราไม่จำเป็นต้องแสดงตัวเช่นนั้น...

พรรคและสุดท้ายที่กล่าวถึงท่วงทีการวางตัว อันเป็นหนึ่งในปัจจัยด้าน  
บุคลิกภาพที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน เป็นความคิดเห็นของ  
ปลัดอำเภอทำบ่อ ว่า

...ในความคิดของผมนะ ท่วงทีการวางตัวสำคัญมาก มากที่สุดเลยแหละ คือเรา  
ต้องให้เกียรติกับผู้ร่วมงานในพื้นที่ ไม่ใช่เฉพาะเพื่อนข้าราชการด้วยกันนะ แต่กับ  
ราษฎร ผู้เฒ่าในหมู่บ้าน เราต้องเคารพเขา และต้องเชื่อฟังเขาด้วย อย่างเวลา  
ออกอำเภอเคลื่อนที่ จริงอยู่ว่าเราให้บริการ นำความสะดวกสบายไปให้ถึง  
หมู่บ้านถึงตำบล แต่ถ้าเราไปทำตัวเย่อหยิ่ง ไม่เคารพ หรือแม้แต่ไปไม่ตรงเวลา  
เรากลับจะเป็นฝ่ายเสียหาย แน่แน่นอนที่สุดภาพพจน์จะเสียหายทั้งหมด ชาวบ้านเขา  
จะกล่าวหา ข้าราชการอำเภอ หมายถึงข้าราชการทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่ในอำเภอนี้  
อย่างเสีย ๆ หาย ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานของข้าราชการในภายภาคหน้า  
เราเองก็จะมีคามผิดด้วย ขนาดในหลวงท่านยังตรัสว่า ข้าราชการคือผู้ที่ทำให้  
ประชาชนชื่นใจเลย ฉะนั้นการให้บริการในหมู่บ้านตำบลก็เช่นกัน เราต้องมีท่วงที  
การวางตัว เหมือนลูกหลาน เหมือนพี่น้องของชาวบ้าน...

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวมาจะให้เราทราบถึงความสำคัญของท่วงทีการ  
วางตัว ซึ่งปลัดอำเภอโดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญสูงสุด อย่างไรก็ตาม การพูดจาหรือวาจา นับ  
เป็นส่วนที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน เพราะนักปกครองมีอาชีพหลักคือการพูด ดังนั้นปลัดอำเภอ  
โซ่พินัยมีภาพรวมของความคิดเห็นคล้ายคนอื่นว่า

...การพูดนะหรือสำคัญจรง ๆ โบราณเขายังว่า ปากเป็นเอก เลขเป็นโท  
 ผมว่าปลัดอำเภอทุกฝ่ายจำเป็นต้องพูด ไม่ใช่พูดได้ไม่ต้องพูดเป็น เพราะพวกเรา  
 มันต้องพูดตั้งแต่บนอำเภอยันหมู่บ้าน ยิ่งฝ่ายที่ลงพื้นที่บ่อย ๆ ต้องใช้ฝีปากมาก ทั้ง  
 พูดแบบทางการ เช่น พูดในที่ประชุม พูดเปิดงาน พูดในงานศพงานแต่งงานฝังงาน  
 และพูดแบบไม่เป็นทางการ อันนี้สำคัญ เช่นการพูดใกล้เกลี่ยข้อพิพาท พูดหวานล้อม  
 ไม่ให้คนเขาหย่ากัน พูดเจรจาเรื่องบุกรุกที่ป่าสงวน เหล่านี้เป็นต้น ผมว่าเรา  
 ต้องพูดจาสุภาพ อ่อนโยน ชัดเจน มีความจริงใจในการพูดจา คนบ้านเรามีอุปนิสัย  
 ตามใจ คือเอาอารมณ์เป็นเกณฑ์ หากเราใช้วาจาแย่ รับรองไม่มีบ้านไหนให้  
 ชาวคุณกินหนอก ดีไม่ดีเขาตะเพิดหนีด้วยซ้ำ ดังนั้นปลัดอำเภอทุกคนทุกฝ่ายต้อง  
 ควบคุมบุคลิกภาพการใช้วาจาให้ดีเลยแหละ...

ในส่วนของประเด็นเรื่องมารยาทและศีลธรรม เป็นอีกส่วนที่ปลัดอำเภอ  
 เมือง แสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์ทำงานว่า

...มันอันตรายนะมีความผิดทั้งวินัย แห่ง อาญา เรียกว่าอาจโดนไล่ออกแล้วยัง  
 ติดคุกติดตะรางกันได้ ก็ไอ้เรื่องชู้สาว การพนัน ยืมหนี้ยืมสิน หรือแม่แต่กินเหล้า  
 กินเบียร์ ถ้าอย่างงานเลี้ยงสังสรรค์พวกเหล่าขบปลาบั้งก็โอเคเนกินเหล้าอย่าให้  
 เหล้ากิน เพราะบางคนเมาแล้วสันดานดิบออกมามาก ส่วนเรื่องยืมเงิน ชู้สาว  
 การพนัน ผมว่าต้องห้ามโดยเด็ดขาด มีกรณีตัวอย่างเยอะมาก พอเรื่องแดงขึ้นมา  
 เราก็ออดสงสารไม่ได้ เพราะฉะนั้นเอง ๆ ปลัดอำเภออย่าเข้าไปเกี่ยวข้องกับ  
 เรื่องรักชอบพอมันมีกันได้ คุณจะไปรักลูกสาวชาวบ้านใครเขาจะไปว่าอะไร แต่  
 อย่าไปทำลายหักหาญจิตใจเขา ส่วนเมียชาวบ้านไม่โดนปืนลูกซองก็ติดมไปแล้ว...  
 เราเข้าไปปฏิบัติหน้าที่บริการพี่น้องชาวบ้านในท้องที่หมู่บ้าน ดังนั้นอย่าได้ไปเป็น  
 บ่อนทำลาย นำพาอบายมุขไปให้สังคมชนบท ปลัดอำเภอถือกฎหมายอยู่ในมือเป็น  
 ร้อยแบบ มีอำนาจหน้าที่ให้ดูแลให้โทษคนได้เยอะ แต่เราต้องมีศีลธรรม โนธรรม  
 ควบคุมจิตใจไม่ให้ใฝ่ต่ำใฝ่ในทางมิตี...

ส่วนสุดท้ายของปัจจัยด้านบุคลิกภาพ คือ การแต่งกาย อันเป็นสิ่งที่ง่ายที่จะสร้างความรู้สึกที่ต่อปลัดอำเภอ ดังนั้น เทคนิคการปฏิบัติตามงานดำเนินการถูกถ่ายทอดโดยปลัดอำเภอโพเนสยว่า

...พอเราเห็นคน เราต้องดูที่หน้าตารูปร่าง รวมทั้งเครื่องแต่งกาย ใช้น้ำย ถ้าน้องแต่งตัวโทรม ๆ กุ้ย ๆ เข้าห้องที่ ชาวบ้านเขาอาจคิดว่าเป็นโจรผู้ร้ายก็ได้ โอเค ถ้าเราคุ้นเคยพื้นที่ ชาวบ้านเห็นหน้าเราก็มารู้ว่าเราเป็นปลัดอำเภอ เราก็อาจแต่งกายเรียบง่ายขึ้นไม่ต้องมีพิธีรองตองมากนัก แต่จุดสำคัญคือควรสะอาด เรียบร้อย เพราะมันจะช่วยเสริมบุคลิกภาพของเราให้โดดเด่นอยู่ในสายตาชาวบ้าน มีผลต่อความศรัทธา ความเชื่อถือเหมือนกันนะ อย่างตัวนี่เอง นี่จะเลือกชุดเข้าห้องที่เหมือนกัน สมมติวันจันทร์เราต้องเข้าพื้นที่ร่วมประชุมกับข้าราชการหน่วยอื่นที่หมู่บ้าน เราก็ควรแต่งชุดข้าราชการ เครื่องแบบต้นสังกัดเราไป มันจะเป็นการประชาสัมพันธ์ตัวเองเพราะชุดนี้มีป้ายชื่อมีตำแหน่ง ถ้าวันอื่นเราอาจแต่งชุดซาฟารีไป ถ้าวันหยุดเราเปลี่ยนใส่กางเกงยีนส์ เสื้อยืดคอปก มีผ้าขาวม้าคาดพุงก็ได้ สรุปลแล้วต้องแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ โดยต้องเน้นที่ความสะอาด เรียบร้อย...

จากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ทำให้ได้รับข้อมูลยืนยันต่อสมมติฐานอย่างชัดเจนว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพส่วนตัวของปลัดอำเภอ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน ซึ่งข้อมูลที่จัดเก็บมาแสดงภาพรวมเกี่ยวกับบุคลิกภาพดังต่อไปนี้

...การแต่งกายสุภาพ เรียบร้อยตามสังคม มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไปในหมู่บ้าน สอบถามทุกข์สุข ข้อปัญหาต่าง ๆ แนะนำในการแก้ปัญหาของชาวบ้าน ไม่ว่าเรื่องงานของตนเองหรือของหน่วยราชการอื่น ท่วงทีวาจาควรพูดจาสุภาพอ่อนโยน เข้ากับคนเผ่าคนแก่ด้วยความอ่อนน้อม มีมารยาทและเคารพระเบียบข้อบังคับของชุมชนหมู่บ้าน...

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้างต้น เป็นการสรุปความคิดเห็นของปลัดอำเภอ โพนพิสัย . . . แต่งการที่มีคุณเมตตา ให้เกี่ยวข้องกับคู่สหภาพ มีจุดที่รวมแสดงออกถึงความจริงใจ ต่อผู้มาติดต่องาน และจริงจังต่องาน และพร้อมที่จะรับฟังปัญหาความเดือดร้อนของผู้มาติดต่อ พร้อมทั้งกระตือรือร้นที่จะหาทางแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนนั้น ๆ ให้บรรลุเสร็จสิ้นไปโดยเร็วที่สุด และความสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ไม่มีเรื่องเสื่อมเสียในทางศีลธรรม คือการมีความสัมพันธ์ฉันชู้สาวกับราษฎรในพื้นที่ (โดยเฉพาะผู้มีครอบครัวแล้ว) เนื่องจากการทำงานในพื้นที่จำเป็นต้องอาศัยศรัทธาประชาชน ซึ่งสร้างด้วยความดี ความจริงใจ จริ่งจ๋งต่อภาระงาน แต่การประพฤติเสื่อมเสียทางศีลธรรมเป็นสิ่งที่ทำลายศรัทธาภาพพจน์ที่ดีของตนเองและสถาบันฝ่ายปกครอง อีกทั้งยังมีผลกระทบต่อหน่วยราชการอื่น ๆ ที่ทำงานในพื้นที่ เพราะปลัดอำเภอ หัวหน้าคณะทำงานของเจ้าหน้าที่ 4 กระทรวงหลักที่ไปปฏิบัติงานในตำบล หมู่บ้าน ตัวอย่างที่เด่นชัดคือการที่จะไม่ได้รับความร่วมมือจากกลุ่มแม่บ้าน และกลุ่มเยาวชน ดังนั้นจึงควรหลีกเลี่ยงการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดจนเกินเหตุจนทำให้ราษฎรคนอื่นมองไปเฝ้าว่ามีความสัมพันธ์ฉันชู้สาว . . .

ข้อมูลดังกล่าวนับเป็นภาพรวมของปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ที่ปลัดอำเภอศรีเชียงใหม่เน้นไม่ให้ความสำคัญประพฤติกี่เสื่อมเสีย

. . . ปลัดอำเภอควรแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะมองแล้วเข้ากับสภาพเหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมตามลักษณะงาน ท่วงทีการวางตัวควรเป็นไปด้วยความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ สามารถทำตัวเข้าได้ด้วยกันทุกคน ทุกสภาวะ การพูดจาเป็นไปด้วยความมีไมตรีสุภาพอ่อนโยน ในด้านมารยาทและศีลธรรม ควรจะยึดมั่นคำสั่งสอนของพระพุทธรองค์ เจเนาะอย่างยิ่งการหลีกเลี่ยงเว้นซึ่งอบายมุขทั้ง 6 ประเภท อันเป็นเหตุแห่งความฉิบหาย นอกจากนี้ควรจะยึดถือหลักศีลธรรมโดยเคร่งครัด อันจะเป็นการเตือนสติให้ปลัดอำเภอเป็นผู้ดำรงในสภาวะที่เป็นผู้นำและนักปกครองได้อย่างสมภาคภูมิดีเยี่ยม ก่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อตำแหน่งทางราชการโดยลำดับ อันจะเป็นที่พึ่งพาของประชาชนได้ โดยแท้จริง

สมกับคำกล่าวที่ว่านักปกครองคือ ผู้มีหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขของอาณาประชาราษฎร์  
อย่างแท้จริง...

เป็นความคิดเห็นของปลัดอำเภอโชติสัย ที่กล่าวถึงบุคลิกภาพที่ปลัดอำเภอควรถือปฏิบัติตามปรัชญา  
การทำงานของนักปกครอง สำหรับข้อมูลสุดท้ายในปัจจัยด้านบุคลิกภาพนี้ ปลัดอำเภอ กิ่งอำเภอ  
บุงคล้า เป็นผู้ให้ข้อมูลสรุปความว่า

... โดยภาพรวม จะต้องสามารถปรับตัวเข้ากับพื้นที่แต่ละแห่งให้ได้ทั้งนี้จะต้องอยู่  
บนพื้นฐานของความถูกต้อง การมีศีลธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถแก้ไขปัญหา  
และให้ความร่วมมือช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ได้ รวมตลอดถึงความประณัติส่วนตัว  
ที่สำคัญที่สุด คือมีความจริงใจที่จะปฏิบัติหน้าที่และช่วยเหลือประชาชนอย่างแท้จริง  
อีกทั้งควรระมัดระวังในด้านความประณัติให้มากที่สุด เพราะจะส่งผลถึงความ  
เชื่อถือ นับถือของประชาชน ตลอดจนการประณัติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างแก่  
ประชาชนด้วย...

จากที่กล่าวมาทั้งหมดในหัวเรื่อง ปัจจัยด้านบุคลิกภาพส่วนตัวของปลัด  
อำเภอ แสดงให้เห็นถึงข้อมูลที่นิสิตได้ตามสมมติฐานที่ตั้งเอาไว้ที่ว่า บุคลิกภาพส่วนตัวเป็นปัจจัย  
สำคัญที่มีผลในการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ โดยได้นำแสดงทั้งข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด  
การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์ เราสามารถขมวดประเด็นสั้น ๆ ได้ คือ งาน  
ในนี้ที่ตำบล หมู่บ้านนั้น ปลัดอำเภอจะต้องมีบทบาทหน้าที่เข้าทำงานร่วมกับชาวบ้าน เช่น การ  
ประชุมชี้แจง การนำโครงการไปปฏิบัติโดยตรง การเป็นผู้ประสาน การเป็นหัวหน้าคณะทำงาน  
ซึ่งบทบาทเหล่านี้จะส่งผลให้บทบาทของปลัดอำเภอโดดเด่นกว่าใครอื่น ปลัดอำเภอมักตกเป็น  
ศูนย์รวมของคณะทำงานในเสมอมา ดังนั้น แบบแผนความประณัติปฏิบัติต้องอยู่ในขอบเขตแห่ง  
ความดีงาม คือ การวางตัว โดยเป็นผู้ตรงต่อเวลา ไบหน้ายิ้มแย้ม ให้เกียรติผู้ร่วมงาน นุดจา  
สุภาพ เรียบร้อย การแต่งกายสะอาด มีความมั่นใจในตนเอง รู้จักกาลเทศะ และความ

ซื่อสัตย์สุจริตจริงใจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะตรงกับลักษณะผู้นำด้วยศรัทธา (charismatic leader)<sup>1</sup> ผู้ซึ่งทำหน้าที่เพื่อประชาชน สมดังคำกล่าวที่ว่า "บ๊อบตุ๊กซ์ บ้ารุงสุข"

2.2 ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่

ผู้วิจัยประเด็นการเก็บข้อมูลไปที่ปลัดอำเภอในฐานะข้าราชการ ที่สังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย เป็นผู้นำนโยบายตามสายการบังคับบัญชาลงไปปฏิบัติในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน บทบาทความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่จะถูกแยกออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย หรือผู้นำแบบราชการ กับส่วนผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือผู้นำแบบร่วมใจ ซึ่งทั้งสองส่วนที่กล่าวมาจากการศึกษาพบว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ หากแต่ยังศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อทราบถึงระดับความสำคัญว่ามีมากน้อยเพียงใด และอย่างไรบ้างตามการปฏิบัติหน้าที่จริงในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นของปลัดอำเภอ ต่อบทบาทความเป็นผู้นำ

ความคิดเห็นต่อสมมติฐาน "บทบาทความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่"	จำนวน/คน (จากทั้งหมด 70 คน)	ร้อยละ
เห็นด้วย	68	97
ไม่เห็นด้วย	2	3

<sup>1</sup>กิตยา สุวรรณะชญ, สังคมและวัฒนธรรมไทย : ข้อสังเกตในการเปลี่ยนแปลง, หน้า 19.



จากข้อมูลในตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า ปลัดอำเภอส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเดียวกับสมมติฐานที่ว่าบทบาทความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ตำบล หมู่บ้านถึง 68 คนจากจำนวนทั้งสิ้น 70 คน คิดเป็นถึงร้อยละ 97 สำหรับผู้ไม่เห็นด้วยมีเพียงร้อยละ 3 เท่านั้น

ในประเด็นระดับความสำคัญแต่ละส่วนของปัจจัยผู้นำตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ

1. แบบผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย หรือผู้นำแบบราชการ (legal domination and bureaucrat)
2. แบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม หรือผู้นำแบบร่วมใจ (participative man and participation leaders)
3. ใช้ทั้ง 2 แบบควบคู่กันไปเท่า ๆ กัน

สามารถแจกแจงได้ดังนี้

ตารางที่ 6 ระดับความสำคัญของแต่ละส่วนในปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำ

ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำที่ปลัดอำเภอ นำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน	จำนวน/คน (จากทั้งหมด 68 คน)	ร้อยละ
ลำดับที่ 1 คือ ใช้ทั้ง 2 แบบควบคู่กันไปเท่า ๆ กัน	51	75
ลำดับที่ 2 คือ แบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม	13	19
ลำดับที่ 3 คือ แบบผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย	4	6

ข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า (ดูตารางที่ 5 ประกอบ) จากกลุ่มประชากรศึกษาจำนวน 70 คน มี 2 คนที่ไม่เห็นด้วยกับปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ว่ามีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน และนั่นจึงเหลือกลุ่มประชากรไว้สำหรับศึกษา 68 คน เพื่อหาลำดับความสำคัญในแต่ละส่วนและทราบว่า ปลัดอำเภอโดยส่วนใหญ่จะใช้บทบาทความเป็นผู้นำทั้งสองแบบควบคู่กันไป มีจำนวนถึง 51 คน คิดเป็น 75% (หมายความว่า จากกลุ่มประชากรศึกษา 68 คน มีคนที่เลือก "ทั้ง 2 แบบควบคู่กันไป" เป็นลำดับที่หนึ่งจำนวน 51 คน หรือคิดเป็น 75%) สำหรับลำดับที่ 2 คือ แบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมจำนวน 19% และลำดับที่ 3 เป็นลำดับสุดท้าย คือ แบบผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายมี 6%

ข้อมูลที่ได้จัดเก็บด้วยวิธีสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์จากปลัดอำเภอ บึงกาฬจะช่วยสนับสนุนว่าปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ (ทั้งแบบผู้นำที่ใช้ อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอในท้องที่ตำบลหมู่บ้าน ได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ

...ตอนแรก ระเบียบคำสั่งที่ออกไปนับเป็นสิ่งจำเป็น แต่เมื่อทำงานสักระยะ เราจะต้องสร้างแนวร่วมขึ้นมา เพื่อเป็นกลไกของเราในแต่ละหมู่บ้านไป อย่างที่ รับผิดชอบงานป้องกัน มันมีส่วนที่เกี่ยวกับหมู่บ้านปชด." หรือแม้แต่ ทสปช." ทางอำเภอต้องออกระเบียบคำสั่งจัดตั้งลงไป เพื่อสร้างโครงสร้างขึ้นมาในหมู่บ้าน แต่ โครงร่างเหล่านี้ไม่สามารถเป็นแกนเป็นขาได้หรอก เราต้องไปมีกิจกรรมกับเขา เหมือนอย่างที่เราว่าเขามีส่วนร่วม เขาร่วมใจนั้น ต้องใช้ศิลปะเยอะเหมือนกัน ทั้งพูดจูงใจ ทั้งฝึก เพราะอย่าลืมว่าการเป็นตำแหน่งในโครงนี้ชาวบ้านเขาไม่มี ค่าตอบแทนอะไรเลย ดังนั้นเราต้องใช้ทั้งพระเดชพระคุณ เพื่อประโยชน์จะได้ เกิดขึ้น เพราะถ้าได้ชาวบ้านเหล่านี้เป็นแนวร่วม มันเหมือนเรามีหูมีตาอีกเยอะ ชาวคราวเกี่ยวกับความมั่นคง หรือข่าวทุกชนิด เราสามารถรู้ได้อย่างรวดเร็ว...

"หมู่บ้าน ปชด. หมายถึง หมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดน

"ทสปช. หมายถึง ไทยอาสาป้องกันชาติ

พรรคณะของปลัดอำเภอสังคมได้ให้ข้อมูลจากประสบการณ์ตรงว่า ... มีครั้งหนึ่งผมจะประกวดหมู่บ้าน อพป.<sup>๓</sup> ผมก็จัดทำคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการ ฝ่ายต่าง ๆ ให้ทำแผนอำเภอเห็นเด่นชัด เมื่อเขตเสร็จเราก็คิดว่างานมันจะเดินเหมือนคำสั่ง ปรากฏว่าไม่มีอะไรเกิดขึ้นเลย พอใกล้วันที่จังหวัดเขาจะมาตรวจ เราต้องลุยแหลก ทำโน่น ทำนี่ เช่น ทำถังขยะเพิ่มทาสีรั้วใหม่ ตกแต่งศาลาวัด เพราะเป็นสถานที่ต้อนรับคณะจากจังหวัด รุ่งเช้าหากลุ่มแม่บ้านจัดที่อ่านหนังสือพิมพ์ ประจำหมู่บ้าน ปรับปรุงคูยี่เลี้ยงเด็ก หลายอย่าง ที่นี้เรามาเฝ้าคิดรู้สึกที่แม่จะเป็นเวลาไม่นานนัก และเรากลับได้ใช้อะไรในตัวเองมากมาย อย่างคำสั่งแต่งตั้ง ก็ให้เกิดความเชื่อถือ ดูขลังว่างั้นเถอะ ส่วนการพูดจา เรารู้สึกว่าเราไม่ไหว คนเก่งขึ้น จูงใจชาวบ้าน ให้ร่วมมือเราง่ายขึ้น ชาวบ้านเขาก็ชอบช่วยเรายกใหญ่ เพื่อเป็นชื่อเสียงของเขาเอง เขาเสนอความคิดเห็น ๆ หลายอย่าง ๆ นะ เราเองยังทิ้งเลย อย่างถังขยะ ไม่ใช่ถังขยะอย่างในเขตสุขาฯ นี้นะ เขาใช้ไม้ไผ่มาสาน ทาสีรั้ว นี้เขาก็เอาปูนปลาสเตอร์มาผสมน้ำแล้วทา ก็ทำให้หมู่บ้านดูอีกชั้น นี้ผมว่าเพราะเราเป็นผู้นำเขา พอเขาเห็นว่าดี เขาก็บอกคนของเขา เอาอย่างด้วย...

ในประเด็นนี้ ปลัดอำเภอ กิ่งอำเภอศรีวิไล ได้ให้เหตุผลทั้ง 2 ส่วนของ ปัจจัยบทบาทความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เพิ่มเติมว่า

...ผมคิดอยู่เสมอว่า หากปลัดอำเภอไม่ใช่ข้าราชการ คงยากที่จะขอความร่วมมือจากชาวบ้าน เขายังให้ความเกรงใจเรา บางทีเราว่าอย่างไรในที่ประชุมเขาก็เอาตามก็มี ตัวอย่างชัดเจนหรือ ผมออกท้องที่ ชาวบ้านเขามอบอกว่าฝ่ายกั้นน้ำขาด ผมก็ไปดูเห็นว่าขาดออกนอกรู ตามว่าแถวนี้เป็นที่ของใคร บ้างได้คำตอบว่า มีหลายเจ้าของที่ได้ประโยชน์จากลำห้วยนี้ ผมก็บอกให้ผู้ช่วยฯ (ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน)

<sup>๓</sup>หมู่บ้าน อพป. หมายถึง หมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง

ไปตามบรรดาเจ้าของที่ดินข้างเคียง จากที่ผมที่ขังต้นไม้อะไรสักอย่างได้เรื่อง ชาวบ้านมาใกล้กับคนเห็นจะได้ ถามว่าปลัดกำลังทำอะไร ผมก็บอกว่าจะโค่นต้นไม้ เอาไปปิดฝายที่ขาดแล้วค่อยเอาดินถมทบ ชาวบ้านเขาคุยกัน แล้วย้ายย้ายกันไป สักครู่ใหญ่ก็มาที่นี่ ร่วมครึ่งร้อยคนพร้อมอุปกรณ์ แล้วบอกว่า ปลัดไม่ต้องทำปล่อยพวกผมเองแค่ครึ่งวัน ฝายนั้นก็เป็นที่เรียบร้อยเช่นเดิม นี่ผมว่าบางทีเราเป็นตัวเริ่มจุดชนวน ประเดี๋ยวเขาก็ทำตามกันเยอะเยอะ ชาวบ้านเขาบอกว่ายอมไม่ได้ที่จะให้ปลัดมาทำอย่างนี้ เขาอายุ...

ปลัดอำเภอมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายแต่หากมีการถ่ายโอนอำนาจไปสู่ผู้นำตามธรรมชาติในชุมชนบ้าน เช่น พระภิกษุ ผู้มีอาวุโส ผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจ รวมถึงการยึดต่อหลักการประชาธิปไตย จะส่งผลต่อบทบาทให้โดดเด่นยิ่งขึ้น ดังทรรศนะของปลัดอำเภอเขกาและปลัดอำเภอศรีเชียงใหม่ตามลำดับ

...ในการปฏิบัติงานในหมู่บ้านตำบลเมื่อมีการประชุมราษฎรแล้ว จะต้องหาข้อมูลว่าในหมู่บ้านนั้น ๆ มีบุคคลใดบ้างที่ราษฎรในตำบล หมู่บ้าน ให้ความเคารพนับถือมากที่สุด เพื่อจะได้สร้างความสัมพันธ์ขอความช่วยเหลือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระภิกษุ และผู้นำตามธรรมชาติ จะเป็นผู้ช่วยเหลือทำให้แนวความคิดเป็นที่ยอมรับของประชาชนมากที่สุด...

...ใช้ตำแหน่งหน้าที่เป็นหลักในการสร้างการยอมรับ จากนั้นจะใช้เหตุผล ข้อเท็จจริง ชี้นะ และฟังความคิดเห็นจากส่วนรวม ใช้หลักประชาธิปไตยเป็นเครื่องตัดสิน โดยฟังเสียงชาวบ้านและเสียงในที่ประชุม ทั้งนี้ต้องภายหลังที่ได้ชี้แนะ และชี้แจงในที่ประชุมทราบแล้วก่อน หลังจากประชุมฟังเหตุผลแล้วตัดสินใจแนะนำเราค่อยนำมาเป็นเครื่องพิจารณาอีกครั้ง...

จากทรรศนะข้างต้นนับเป็นข้อมูลสนับสนุนปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำได้ดี ผู้วิจัยขอยกใจความจากปลัดอำเภอพรเจริญที่กล่าวได้อย่างน่าสนใจ อีกทั้งเป็นข้อมูลสนับสนุนให้สมมติฐานมีน้ำหนักมากขึ้น ดังนี้

...ปลัดอำเภอเป็นตำแหน่งที่ประชาชนยอมรับ ให้ความเชื่อถืออยู่มาก ยิ่งหาก ปลัดอำเภอผู้นั้นสามารถสร้างศรัทธาความเชื่อถือ จูงใจ โดยอาศัยบุคลิกภาพ และความสามารถต่าง ๆ เข้าผสมผสาน ถึงแม้เราจะไม่ใช้คนที่นี่ แต่เราเป็น ข้าราชการ มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ชาวบ้านเขาก็นับถือเราได้...

ปลัดอำเภอ โพนพิสัย ได้ยกกรณีตัวอย่างกล่าวเสริมว่า

...มีเรื่องนิทานบุกรุกที่ดินวัด ปัญหาเกิดขึ้นมานานหลายปี ผมนึกอย่างไรไม่รู้ วันนั้นไปหาชาวบ้านคนบุกรุกที่ดิน แกลงเชื่อใจในข้าราชการอย่างปลัดอำเภอ ผมบอกแล้วว่าวันนี้ทำบุญด้วยกัน เลิกบุกรุกยกที่ดินคืนแก่พระท่าน ผมพาแกไป ไหว้พระประธานในโบสถ์แกถึงกับน้ำตาซึม ปัญหาจบลงด้วยดี เรียกว่า แอปปี ทุกฝ่าย...

หลักการในการทำงานของกรมการปกครองมีความมุ่งหมายที่จะบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ในการที่จะช่วยเหลือประชาชนในชนบทได้มีโอกาสมากขึ้นทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง ในการที่กลไกของรัฐซึ่งได้แก่ ปลัดอำเภอ ได้เข้าไปปฏิบัติหน้าที่ คลุกคลี ร่วมคิดร่วมทำงานกับราษฎรในท้องถิ่นต่าง ๆ ในชนบทห่างไกล เพราะฉะนั้นโครงการ ต่าง ๆ ที่ปลัดอำเภอเสนอ เพื่อเข้าแก้ไขบรรเทาปัญหาความเดือดร้อนในท้องถิ่นนั้น ส่วนมาก จะต้องผ่านความยอมรับจากผู้นำในท้องถิ่น ผู้ร่วมงาน รวมทั้งชาวบ้านทั่วไปเสียก่อนจึงจะทำให้ โครงการประสบผลสำเร็จ การที่ปลัดอำเภอเน้นการใช้อำนาจตามระเบียบกฎหมาย แต่เพียง ฝ่ายเดียว ย่อมไม่สามารถจะทำงานที่กระทำในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน สำเร็จลุล่วงลงได้ ปลัดอำเภอจึงต้องใช้ลักษณะของผู้นำทั้งสองแบบ คือ

1. ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายเป็นการใช้อำนาจของผู้นำที่ตั้งอยู่บน รากฐานของตัวบทกฎหมาย ผู้ตามเชื่อฟังคำสั่งของผู้นำเพราะฝ่ายหลังเป็นบุคคล ซึ่งทำหน้าที่เป็น ผู้นำ ซึ่งดำรงตำแหน่งอย่างชอบธรรมตามกฎหมาย ผู้ตามปฏิบัติตามผู้นำเพราะมีกฎเกณฑ์ระเบียบ แบบแผนกำหนดไว้ให้ทำเช่นนั้น ไม่ใช่เพราะลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำหรือประเพณีนิยมของสังคม

กลไกการบริหารซึ่งทำหน้าที่รองรับการใช้อำนาจตามกฎหมายของผู้นำมวลชนนี้ได้แก่ ระบบราชการ (bureaucracy) ดังนั้น ผู้นำจึงมีลักษณะเช่นผู้นำแบบราชการ (bureaucrat) เพราะระบบราชการเป็นวิธีการจัดตั้งองค์การอยู่บนรากฐานกฎหมายเป็นสำคัญ<sup>2</sup>

2. ผู้นำแบบร่วมใจหรือแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นลักษณะการทำงานจะมีลักษณะการร่วมปรึกษาหารือและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักประชาธิปไตย นิยมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน ใช้ศิลปะจูงใจเมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง และใช้ความร่วมมือ ร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสั่งงานเป็นสองทิศทาง (two-way communication) หรืออาจเรียกลักษณะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบจูงใจ (persuasive leaders)<sup>3</sup>

ปลัดอำเภอแต่ละคนจะใช้เทคนิคหรือวิธีการที่แตกต่างกัน ในการที่จะถ่ายทอดนโยบายหรือกิจกรรมใด ๆ ให้แก่ประชาชน ยอมรับเชื่อฟังและปฏิบัติตามจนประสบผลสำเร็จในพื้นที่ตำบลหมู่บ้าน ด้วยเหตุที่ผู้วิจัยปัจจุบันรับราชการเป็นปลัดอำเภอ ได้ปฏิบัติงานในพื้นที่และมีประสบการณ์พอสมควร มีความคิดเห็นว่า ปลัดอำเภอส่วนใหญ่ จำเป็นต้องใช้ทั้งตัวบทกฎหมาย และการจูงใจ ประกอบกัน โดยมีแนวโน้มจะใช้กลวิธีแบบอ่อนนุ่มก่อน ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีการประนีประนอม ใช้ศิลปะการจูงใจ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะทำให้ปลัดอำเภอมียุติภาพออกมาในลักษณะความเป็นผู้อ่อนนุ่ม นุดจาสุภาพ ใบน้ำยิ้มแย้ม รับฟัง

<sup>2</sup>Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization Tran by A.M. Henderson and Tolcott. Parsons (New York : The Free Press, 1947), p. 139.

<sup>3</sup>ชูบ กาญจนประกร, "แบบของผู้นำ," วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2507 (พฤษภาคม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2509) : 74-77.

ความเห็นผู้อื่น เหล่านี้จะเป็นทรัพยากรอันสำคัญที่ทำให้ปลัดอำเภอจัดอยู่ในผู้นำแบบร่วมใจ (participation leaders) หรือผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative man) อันจะทำให้งานในพื้นที่ตำบลหมู่บ้านซึ่งห่างไกลความเจริญ รุดหน้า ประสบผลสำเร็จ นั้นหมายความว่า ในงานพัฒนาชนบท จะต้องอาศัยความร่วมมือของประชาชนในชุมชนท้องถิ่นด้วยความเต็มใจ หากไม่ได้มีการยอมรับในจุดนี้ เช่น การใช้การบังคับขู่เข็ญให้ประชาชนรับผิดชอบงานนั้น ๆ ย่อมล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ฉะนั้นปลัดอำเภอผู้มีบุคลิกภาพที่ดีย่อมกระตุ้นให้เกิดการยอมรับของประชาชน นั่นคือขั้นตอนการดำเนินงานที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น โดยเปิดโอกาสให้การมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นในการสำรวจ จัดเก็บข้อมูล มีส่วนพิจารณาความเป็นไปของแผน และโครงการ ซึ่งจะนำมาปฏิบัติในชุมชนของตนได้อย่างประสบความสำเร็จ

### 2.3 ปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์ของปลัดอำเภอ

ปัจจัยประการที่สาม และเป็นประการสุดท้าย ซึ่งเป็นสมมติฐานที่ถูกตั้งขึ้น เพื่อนำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์ สำหรับการศึกษาระบบแห่งความสัมพันธ์ของคนไทยนั้น สามารถสรุปอธิบายได้ดังนี้

กระบวนการของระบบความสัมพันธ์ของคนไทยจะมีลักษณะเป็นวงจรหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ เริ่มตั้งแต่การรู้จักกันเป็นเพื่อนหรือผู้ร่วมงาน ซึ่งต่อมากจะมีการพบปะเป็นประจำสม่ำเสมอ อันทำให้เกิดความไว้วางใจ และมีความรู้สึกเป็นเพื่อนหรือพวกเดียวกัน มีกิจกรรมการช่วยเหลือกันและการพึ่งพากัน ซึ่งก็จะทำให้มีการพบปะกันเป็นประจำอีกครั้ง ระบบแห่งความสัมพันธ์ของคนไทย สามารถแสดงออกดังรูปนี้<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> กนก วงษ์ตระหง่าน, มิติทางการเมืองในปรากฏการณ์ของสังคมไทย (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529), หน้า 346-350.

## การช่วยเหลือกันซึ่งกันและกัน

	การพึ่งพากัน	ความเป็นเพื่อนหรือ พวกพี่น้องเดียวกัน
การรู้จักกันเป็น เพื่อนร่วมงาน	การพบปะ เป็น ประจำและสม่ำเสมอ	ความไว้วางใจ

## ความใกล้ชิดสนิทสนม

จากการเก็บข้อมูลในส่วนคำถามปลายปิด สามารถนำเสนอตามตาราง  
ดังนี้

## ตารางที่ 7 ความคิดเห็นของปลัดอำเภอต่อการสร้างความสัมพันธ์

ความคิดเห็นต่อสมมติฐาน "การสร้างความสัมพันธ์ ของปลัดอำเภอเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความ สำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่"	จำนวน/คน (จากทั้งหมด 70 คน)	ร้อยละ
เห็นด้วย	70	100
ไม่เห็นด้วย	0	0

ข้อมูลในตารางที่ 7 แสดงอย่างชัดเจนว่า ความสามารถในการสร้าง  
ความสัมพันธ์ต่อประชาชน ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จใน



การปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ เนื่องจากความคิดเห็นจากกลุ่มประชากรศึกษายืนยันทั้ง 70 คน คิดเป็นร้อยละ 100 นั้นหมายความว่าปลัดอำเภอทุกคนให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านนี้มากที่สุด

ตามข้อมูลที่จัดเก็บจากปลัดอำเภอ โพนพิสัยจะสนับสนุนปัจจัยดังกล่าว

...กรณีผมเน้นความเป็นกันเอง สอบถามสารทุกข์สุข ให้ความช่วยเหลือหรือ แนะนำงานในหน้าที่ฝ่ายปกครองหรืองานอื่นที่ราษฎรมีปัญหาเดือดร้อน เราต้องตามเรื่องให้ถึงที่สุด ไม่ใช่แนะนำและทิ้งไปเลย หมั่นไปเยี่ยมถามข่าวคราว บ่อย ๆ เวลาออกพื้นที่ จะทำให้ชาวบ้านมีความรู้สึกที่เราเป็นที่พึ่งเขาได้จริง ๆ และต้องทำด้วยความจริงใจโดยไม่หวังผลตอบแทน...

นอกจากนี้ปลัดอำเภอเมืองหนองคายกล่าวเสริมถึงยุทธวิธีจากประสบการณ์ ตลอดระยะเวลาเข้ารับราชการว่า

...พี่ว่ามันเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการการยอมรับ การยกย่องให้เกิดเกียรติ การแสดงความเห็นญาติพี่น้อง เป็นเสมือนเข็มทิศชีวิต เป็นยุทธวิธีที่สำคัญ และได้ผลักดันไปสู่ความร่วมมือร่วมใจ และการที่จะสานต่อไปเรื่องต่าง ๆ เพราะ การแสดงความเป็นกันเอง จะสามารถปิดช่องว่างระหว่างสถานภาพขอความเป็นข้าราชการและราษฎรได้เป็นอย่างดี และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือทุกเมื่อ ทุกครั้งที่ร้องขอ...

ในประเด็นของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ ปลัดอำเภอปากคาดได้กล่าวว่

...ขั้นตอนวิธีการที่จะสร้างความสัมพันธ์กับชาวบ้านหรือผู้นำในหมู่บ้านนั้น กระทำ ได้หลายวิธี เช่น การประชุมชาวบ้านโดยสร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นกันเอง

ให้ชาวบ้านกล้าแสดงออก และยอมรับฟังความคิดเห็นของชาวบ้านด้วยความเป็น  
 ธรรมชาติ และสิ่งที่สำคัญนั้น จะต้องตรงต่อเวลา ทั้งในเรื่องการประชุม งานพิธีการ  
 หรืองานนัดหมายต่าง ๆ สำหรับการที่จะทำให้ประชาชนยอมรับ เชื่อฟังและปฏิบัติ  
 ตามนั้น ผู้เป็นปลัดอำเภอจะต้องมีวิธีการ โดยเริ่มตั้งแต่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี  
 ให้ประชาชนเกิดความรู้สึกที่ดีเป็นกันเอง และยอมรับในลักษณะความเป็นหนึ่งเป็น  
 นื่องกัน เมื่อสร้างความรู้สึกที่ดีอย่างนี้ได้แล้ว การจะขอความร่วมมือ หรือใช้คำสั่ง  
 ของทางราชการต่อมวลชนนั้น ๆ ก็ย่อมจะได้รับความสำเร็จด้วยดี สิ่งที่สำคัญที่สุด  
 คือความจริงใจ ไม่เสแสร้ง ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ หรือเรียกว่า  
 ให้ความสัมพันธ์อย่างญาติมิตร...

สำหรับปลัดอำเภอทำบ่อย ทั้ง 2 ท่านได้สรุปขั้นตอนการสร้างความสัมพันธ์  
 สับสั่นซึ่งกันและกันตามวิธีการทำงานของตัวเองว่า

...การสร้างความสัมพันธ์กับชาวบ้านขั้นต้น คือ การประชุมหมู่บ้าน เพราะ  
 สามารถแนะนำตัวเองให้ราษฎรจำนวนมากได้รู้จัก และในการประชุมควรเปิด  
 โอกาสให้ราษฎรปรึกษาปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งแนะนำข้อราชการ การเปิดโอกาส  
 ให้ราษฎรได้ปรึกษาหารือและการสามารถตอบปัญหา หรือแนวทางการแก้ไขให้  
 ราษฎรหลาย ๆ คนได้ นอกจากจะเป็นการแสดงออกถึงความจริงใจที่มีต่อราษฎร  
 แล้ว ยังทำให้ราษฎรคนอื่น ๆ รู้สึกศรัทธาและอยากมีความใกล้ชิดสนิทสนมด้วย  
 ขั้นตอนต่อมาคือการร่วมทำกิจกรรมการนิเทศต่าง ๆ และการสังสรรค์เป็นครั้งคราว  
 กับราษฎร แล้วแต่โอกาสจะทำให้การทำงานพื้นที่ได้รับความสำเร็จมากขึ้น...

...ในการสร้างความสัมพันธ์อันดับแรกต้องมีการประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการ  
 ดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ สร้างความสัมพันธ์ลักษณะเป็นกันเองเสมือนหนึ่ง  
 เป็นญาติพี่น้อง เข้าร่วมกิจกรรมภายในหมู่บ้านอย่างสม่ำเสมอ ในบางครั้งต้อง  
 แอนค่างคืน เพื่อพูดคุยและรับทราบปัญหาความต้องการของราษฎรในหมู่บ้าน และ  
 ร่วมพบปะสังสรรค์เพื่อสร้างความคุ้นเคย...

ปลัดอำเภอส่งคมกล่าวถึงรูปแบบที่จะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์โดยใกล้ชิดระหว่างปลัดอำเภอกับประชาชน รวมถึงปลัดอำเภอพรเจริญเล่าประสบการณ์นับแต่เริ่มทำงานจนสามารถพึ่งพาและกันกับประชาชนได้ตามลำดับว่า

...รูปแบบการค้างคืนในหมู่บ้าน หรือโครงการอำเภอเคลื่อนที่ เพื่อบริการและสอบถามปัญหาเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายของทางราชการ จะช่วยแก้ไขปัญหาลดแนะแนวทางในการที่จะปฏิบัติระหว่างชาวบ้านกับข้าราชการ ซึ่งชาวบ้านจะกล้าเข้ามาพบปะสัมพันธ์เป็นกันเองมากขึ้น มันเหมือนอย่างที่ว่า คือพอสนิทสนมเป็นพวกฝ่ายเดียวกัน จำต้องพึ่งพากัน ช่วยเหลือกันในที่สุด...

...ผมมารับราชการใหม่ ๆ ผมอายนะที่จะพูดคุย ที่จะไปประชุมชาวบ้าน หลัง ๆ พอปรับตัวได้สบายแล้ว การสร้างความสัมพันธ์มันต้องมีจุดสตาร์ท เหมือนทุกสิ่งทุกอย่าง ถ้าเราออกตัวดีก็มีชัยไปกว่าครึ่ง อย่างผมพอรู้จักใครครั้งแรกเราต้องยิ้มก่อนแท็กก่อน ไหว้ก่อนเลย เขาจะรู้สึกดีกับเรา สักระยะก็สนิทสนมกัน ถ้าผู้ชายรุ่น ๆ เราพูดคุยเรื่องฟุตบอล มวย อะไรประเภทนี้ จากนั้นเราลงหมู่บ้านที่ไรชาวบ้านจะเรียกเรากินข้าวเสมอ บางครั้งต้องกินบ้านโน้นนิด บ้านนี้หน่อย กลัวเขาจะว่าเอาด้วยซ้ำ เขามาติดต่อที่อำเภอ เราก็บริการเขาอย่างเสร็จสรรพตามขั้นตอนอย่าให้เขารอนานนัก ใต้ถุนชาวควรวในหมู่บ้าน มันก็เข้าชาย น้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า คนเรามืออะไรก็ช่วยเหลือกันและกันไป ดีออก...

สุดท้ายจากข้อมูลของปลัดอำเภอกิ่งอำเภอบึงโขงหลง ในส่วนปัจจัยการสร้าง ความสัมพันธ์กับประชาชน ชุมชน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้กล่าวถึงจุดหลักง่าย ๆ แต่ชัดเจนว่า

...จำไว้เลยว่า บ้าน วัด โรงเรียน หรือ บ.ว.ร. เราต้องสัมพันธ์ให้ติดหัวใจเลยนะ บ้านคือ ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยฯ คณะกรรมการหมู่บ้าน รวมถึงลูกบ้าน วัดคือ พระภิกษุ โดยเฉพาะเจ้าอาวาส โรงเรียน ก็คือครูน้อย ครูใหญ่ นั่นแหละ ในชุมชน

ต้องมีสิ่งเหล่านี้เสมอ ถ้าเรามีสัมพันธ์ต่อเขา เราก็จะได้รับผลตอบแทนเด็กกลับมา  
หน่วยราชการอื่น ๆ เราต้องปฏิบัติเหมือนกัน ศึกษากฎ กฤษฎีกา สาธารณสุข ฯลฯ  
พี่น้องมากมายนี่เยอะหน่วยงาน ไททางเป็นจริงมีเก้าอี้มากที่จะรู้จักกับเขาไปทั้งหมด  
อย่างไร เสียเราควรสร้างสัมพันธ์ไว้ให้มากที่สุด เท่าที่จะมากได้นั้นเป็นผลต่อ  
การงานเราในพื้นที่ยังแน่นอน...

ข้อมูลที่ได้ทำการจัดเก็บมามีทิศทางไปในทางเดียวกันทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะ  
ปลัดอำเภอผู้เป็นกลไกของรัฐ เชื่อว่า การสร้างความสัมพันธ์ต่อประชาชน ชุมชน และหน่วยงาน  
ที่เกี่ยวข้องเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ ลักษณะคำสัมภาษณ์ที่ปรากฏ  
ของปลัดอำเภอทุกคนที่ผู้เขียนอ้างอิงถึง ทำให้ทราบได้ว่า ลักษณะขั้นตอนในการเข้าไปสร้าง  
ความสัมพันธ์ต่อผู้นำท้องถิ่น ประชาชน ตลอดจน เจ้าหน้าที่องค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ตำบล  
หมู่บ้าน มีลักษณะคล้าย ๆ กัน ในประเด็นหลักนั้นคือ

1. การเข้าไปแนะนำตัวเพื่อเริ่มต้นความสัมพันธ์กับผู้นำในชุมชน  
ประชาชน และหน่วยงานอื่น ๆ ในชุมชนตำบล หมู่บ้าน ในส่วนของผู้นำรวมความตั้งแต่ผู้นำที่  
เป็นทางการ อย่างกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมการของตำบลและหมู่บ้าน ข้าราชการสายงานอื่น  
สำหรับผู้นำไม่เป็นทางการ เช่น ผู้มีอาวุโส ผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจ พระภิกษุ เป็นต้น ประเด็นนี้  
จะเห็นได้ว่าปลัดอำเภอทุกคนให้คำตอบเหมือนกัน นั่นแสดงให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการสร้าง  
ความสัมพันธ์ เพื่อประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่ในท้องที่หมู่บ้าน ตำบล คือ ปลัดอำเภอยึดตัวผู้นำ  
เป็นจุดหลักต่อการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากหลักการยึดตัวผู้นำ เพื่อทำงานร่วมกับผู้นำชุมชน  
เป็นการสร้างคุณลักษณะของผู้นำให้โดดเด่นเข้มแข็ง สามารถรับผิดชอบการบริหารและการ  
ปฏิบัติงาน เพื่อบำบัดทุกข์บำรุงสุขของคนในชุมชนได้อย่างแท้จริง เพราะเป้าหมายสำคัญสูงสุด  
คือ ต้องการงานแบบมีส่วนร่วมจากประชาชนทุกคน ซึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเหล่า  
ผู้นำ จะเป็นช่องทางให้การทำงานทุกอย่างเป็นไปอย่างราบรื่น ดังนั้น ปลัดอำเภอควรออกท้องที่  
เพื่อไปเริ่มต้นการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชนก่อนเริ่ม  
ทำงานในพื้นที่ และการเริ่มต้นนี้ควรมีระยะเวลาการปฏิสัมพันธ์ที่สม่ำเสมอ ไม่หายขาดทั้งช่วงนาน  
เกินไป ซึ่งจะทำให้การสร้างความสัมพันธ์ต่อชุมชนท้องถิ่นไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร

2. ความถี่ในการออกไปปฏิบัติราชการท้องที่ของปลัดอำเภอในตำบล หมู่บ้าน ประเด็นนี้ส่วนใหญ่ยอมรับว่า ความถี่ของการออกไปท้องที่มากหรือน้อย ย่อมมีผลต่อการสร้างความสัมพันธ์อย่างมาก นั่นหมายความว่า การออกท้องที่ตำบล หมู่บ้าน ที่อยู่ในความรับผิดชอบบ่อย ๆ เป็นประจำสม่ำเสมอ จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ในระดับความใกล้ชิด ความไว้วางใจ เชื่อใจ ยิ่งกรณีการออกไปปฏิบัติราชการ มีการพักค้างคืนอยู่ในตำบล หมู่บ้านนั้น ๆ ย่อมส่งผลอย่างรวดเร็วต่อการไว้วางใจ และความเป็นเพื่อนหรือพวกพ้องเดียวกัน อันจะนำไปสู่การช่วยเหลือพึ่งพากัน ตามระบบแห่งความสัมพันธ์ของคนไทย ที่กล่าวไว้ข้างต้น

3. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยรูปแบบการร่วมงานพิธีกรรม ทางศาสนา งานเทศกาลตามชนบทประเพณี การแนะนำข้อระเบียบกฎหมายของทางราชการ งานเทศกาลตามชนบทประเพณี การแนะนำข้อระเบียบกฎหมายของทางราชการ ซึ่งแตกต่างจากข้อ 2 ที่ผ่านมา เพราะส่วนดังกล่าวจะเป็นการออกไปปฏิบัติราชการท้องที่ เช่น การออกบริการอำเภอเคลื่อนที่ การให้บริการตามโครงการปลัดอำเภอผู้รับผิดชอบประจำตำบล เป็นต้น บทบาทตามข้อ 3 นี้ จะมีลักษณะไม่เป็นทางการ อันจะช่วยส่งเสริมบทบาททั้งตามอำนาจหน้าที่กฎหมาย ขยายวงกว้างออกไปเกิดความใกล้ชิดประชาชนที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่นทุรกันดารตามชนบทได้อย่างแท้จริง

### 3. ลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ตามสมมติฐาน

สมมติฐานในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลิกภาพส่วนตัว บทบาทความเป็นผู้นำ ในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ต่อประชาชน ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ

เราสามารถแยกปัจจัยสำคัญทั้งสามออกได้ดังนี้คือ

1. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพส่วนตัว
2. ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำ
3. ปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์

ผลการศึกษานี้เกี่ยวกับลำดับความสำคัญ (degree) ของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสามสามารถนำมาแสดงข้อมูลในตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 8 ระดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ตามสมมติฐาน

ปัจจัยสำคัญด้าน	จำนวน/คน (จากทั้งหมด 70 คน)	ร้อยละ
ลำดับที่ 1 คือ ปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์	58	83
ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำ	55	79
ลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านบุคลิกภาพส่วนตัว	60	86

ข้อที่แสดงในตารางอธิบายได้คือ ปลัดอำเภอส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์ต่อประชาชน ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเป็นลำดับสูงสุด คือ 58 คน หรือคิดเป็น 83% (หมายความว่า จากกลุ่มประชากรศึกษาทั้ง 70 คน จำนวน 58 คน ได้เลือกปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์เป็นลำดับที่ 1) สำหรับในลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำมีจำนวน 55 คน คิดเป็น 79% (หมายความว่าจากกลุ่มประชากรศึกษาทั้ง 70 คน มีผู้เลือกปัจจัยด้านนี้เป็นลำดับที่ 2 จำนวน 55 คน) ส่วนในลำดับสุดท้ายเป็นลำดับที่ 3 คือปัจจัยด้านบุคลิกภาพส่วนตัวมีผู้เลือก 60 คน หรือคิดเป็น 86% (หมายความว่าจากกลุ่มประชากรศึกษาทั้ง 70 คน มีผู้เลือกปัจจัยด้านนี้เป็นลำดับที่ 3 ถึงจำนวน 60 คน)

นอกจากข้อมูลตามตารางที่ 8 ที่แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์ ต่อประชาชน ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง มากที่สุดแล้วเรายังพิจารณาข้อมูลตามตารางที่ 3, 5 และ 7 ในการสนับสนุนระดับความสำคัญได้อีก กล่าวคือ ข้อมูลในตารางที่ 7 ได้แสดงให้เห็นให้เราทราบถึงความคิดเห็นต่อสมมติฐาน ปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มประชากรศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งสิ้น หรือคิดเป็น 100% เต็ม ขณะที่ข้อมูลในตารางที่ 3 และ 5 ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่มีต่อสมมติฐาน ปัจจัยด้านบุคลิกภาพและปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำ ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด เพราะยังมีความคิดไม่เห็นด้วยจากกลุ่ม

ประชากรศึกษา ซึ่งจากข้อมูลทุกอย่างที่กล่าวมาจะช่วยเพิ่มน้ำหนักและสนับสนุนต่อการพิสูจน์สมมติฐานได้อย่างถูกต้องแท้จริง

มูลเหตุที่ทำให้ปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์ เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญสูงสุด ทั้งนี้เนื่องมาจากบริบท (context) ของสังคมไทยอันส่งผลต่อระบบแห่งความสัมพันธ์ของคนไทย ออกมาเป็นตรรกะ โดยมีจุดเริ่มต้นที่การรู้จักกัน การพบปะเป็นประจำสม่ำเสมอ ความใกล้ชิด ความไว้วางใจ ความเป็นเพื่อนหรือพวกพ้องเดียวกัน การช่วยเหลือ และการพึ่งพากัน ซึ่งก็จะหมุนเป็นวงจรเช่นเดิมไปเรื่อย ระบบความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่ใช่ ความสัมพันธ์โดยมารยาทที่เป็นทางการ (form) เพราะหากเป็นความสัมพันธ์ เช่นนี้จะเป็นเพียงปฏิสัมพันธ์ชั่วคราวเท่านั้นและเป็นไปตามครรลองของความสุภาพเน้นในการแสดงออกแบบกว้างมิได้มีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งแน่นแฟ้นแต่อย่างใด สำหรับระบบความสัมพันธ์ในบริบทสังคมไทยจะเป็นความสัมพันธ์ที่มีผลผูกพันทางใจ เพราะโดยวัฒนธรรมของคนไทยและจะสามารถแยกความรู้สึกทางใจออกจากการแสดงออกทางร่างกายได้ชัดเจนกว่าคนในวัฒนธรรมอื่น ความสัมพันธ์แบบนี้จะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ใกล้ชิดสนิทสนมและไว้วางใจกัน รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ใกล้ชิดสนิทสนมและไว้วางใจกัน รวมถึงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอเป็นผลความสัมพันธ์ที่ผูกพันในระยะยาว (long term obligation)

จากข้อมูลที่น่าเสนอทั้งหมดได้ยืนยันสนับสนุนสมมติฐานการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์ต่อประชาชน ชุมชน องค์กรที่เกี่ยวข้องของปลัดอำเภอเป็นปัจจัยสำคัญที่ได้รับความสำคัญสูงสุด