

**คุณลักษณะภาวะผู้นำทางทหารของผู้บังคับกองพันและ
การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
การบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3**
**THE CHARACTERISTICS OF MILITARY LEADERSHIP OF THE
BATTALION COMMANDERS AND THE ADMINISTRATION BASED ON
GOOD GOVERNANCE INFLUENCING THE MANAGEMENT
EFFECTIVENESS IN THE BATTALION UNIT IN THE THIRD
ARMY AREA**

เฉลิม สีเจริญ*, กฤษณะ ดาราเรือง**, จินต์ วิภาตะกลัด***

Chalerm Seecharoen, Kritsana Dararuang, Jind Wipatakrad

(Received: January 17, 2019; Revised: March 1, 2019; Accepted: March 16, 2019)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางทหารของผู้บังคับบัญชาระดับกองพัน การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3 2) วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านคุณลักษณะผู้นำทางทหารของผู้บังคับบัญชาระดับกองพัน และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3 และ 3) นำเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษามาจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน สังกัดกองทัพภาคที่ 3 จำนวน 723 คน จากจำนวนทั้งหมด 19,007 คน โดยการเลือกสุ่มแบบ

*** สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาองค์กร สำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา
อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ 60240

Administration of Organization Development, Office of Graduate Studies,
Chaopraya University, Muang, Nakhon Sawan 60240 Thailand
Corresponding author, Email: chalerm1818@hotmail.com

หลายขั้นตอน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่แบบ One-sample t-test และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบสเต็ปไวส์ ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำทางทหารของผู้บังคับบัญชาระดับกองพัน การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3 ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง ($P < .05$) 2) มีตัวแปรสำคัญของปัจจัยคุณลักษณะผู้นำทางทหาร จำนวน 12 ตัวแปร และตัวแปรสำคัญของปัจจัยการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล จำนวน 16 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 78.10 และร้อยละ 87.20 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ 3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3 โดยกระบวนการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย 1) พัฒนาความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 2) พัฒนาการบริหารราชการ 3) พัฒนาสมรรถนะ 4) พัฒนาคุณลักษณะการเป็นแบบอย่างที่ดี 5) พัฒนาการกิจการพัฒนาและแก้ปัญหาสาธารณะ 6) พัฒนาการมีส่วนร่วม 7) พัฒนาการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 8) พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และ 9) พัฒนากำลังพล

คำสำคัญ: คุณลักษณะผู้นำทางทหาร, การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล, ประสิทธิภาพ

Abstract

The purposes of this research are to 1) study the characteristics of military leadership of the battalion commanders, the administration based on good governance and the management effectiveness in the battalion unit in the Third Army Area (TAA), 2) analyze the significant factors on the characteristics of military leadership of

the battalion commanders and the administration based on good governance influencing the management effectiveness in the battalion unit in the TAA, and 3) to present the guidelines to develop the management effectiveness in the battalion unit in the TAA. The data used in this study were collected by interviewing the samples, 723 commissioned officers, and non-commissioned officers selected by multi-stage random sampling of the 19,007 officers under the TAA. The statistics used in data analysis are mean, standard deviation, one-sample t-test, and the coefficient of Multiple Regression Correlation-Stepwise. The results are found as follows. Firstly, from all aspects considered, the level of characteristics of military leadership of the battalion commanders, the administration based on good governance and the management effectiveness in the battalion unit in the TAA is high ($p < .05$). Secondly, the management effectiveness in the battalion unit in the TAA is influenced by 12 significant variables on the factors of the characteristics of military leadership and 16 significant variables on those of the administration based on good governance, whose variances are 78.10% and 87.20% significantly different at the 0.5 level, respectively. Thirdly, the guidelines for management effectiveness development in the battalion unit in the TAA consist of nine aspects on 1) visionary, 2) bureaucratic administration, 3) competency, 4) good role model, 5) public service, 6) participation, 7) stakeholder-focusing operation, 8) creativity and 9) armed force.

Keywords: Characteristics of Military Leadership, Good Governance, Effectiveness

บทนำ

สภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีความเป็นพลวัตทั้งมิติ ด้านเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาพทางสังคม การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ความขัดแย้งทางความคิด และโดยเฉพาะอย่างยิ่งภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ เช่น ภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ โรคอุบัติใหม่ รูปแบบของการก่อการร้าย ส่งผลให้ประเทศไทยจะต้องเผชิญกับภัยคุกคามและความท้าทายต่อความมั่นคงทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ทั้งภัยคุกคามรูปแบบเดิมในลักษณะของภัยคุกคามตามแบบ (Traditional Threats) ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ในลักษณะของภัยคุกคามไม่ตามแบบ (Non-Traditional Threats) และภัยคุกคามในรูปแบบผสม (Hybrid Threats) ดังนั้น กองทัพบกในฐานะหน่วยงานด้านความมั่นคงและมีบทบาทของการเป็น “สถาบันรากฐานของชาติ” จึงมีบทบาทและภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นในการเผชิญกับภัยคุกคามในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลายจะต้องปฏิรูปบทบาทให้เป็นกองทัพที่มีขีดความสามารถและยืดหยุ่นในหลากหลายมิติ สามารถรองรับภารกิจที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ อันจะนำไปสู่ความมั่นคงอย่างยั่งยืน โดยในห้วงเวลาที่ผ่านมาได้กำหนดการพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กองทัพบกได้กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ (Strategic Direction) ตามวิสัยทัศน์กองทัพบก 2579 คือ “เป็นกองทัพที่มีศักยภาพทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค” (ยุทธศาสตร์กองทัพบก, 2561)

การกำหนดทิศทางหรือนโยบายขององค์กรหรือของประเทศ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย ดังเช่น พลเอก ธารไชยยันต์ ศรีสุวรรณ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้กำหนดนโยบายประจำปีงบประมาณ 2561 “ผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ กองทัพไทยเป็นกองทัพที่มีความเข้มแข็ง สง่างาม มีศักดิ์ศรี ได้รับการสนับสนุนและยอมรับจากประชาชน รวมทั้งนานาชาติ” (กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการ

กองทัพไทย, 2561) และแสดงเจตนารมณ์ในการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้บังคับบัญชามีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปยังจุดหมายที่ตั้งไว้ เป็นผู้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงและมีลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติที่รุนแรงและมีอาจต้านทานได้

ดังที่ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) อธิบายว่า องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำควรมี ได้แก่ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย การมีกระบวนการดำเนินการภายในองค์กรที่ราบรื่น และการสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น เพื่อเตรียมพร้อมต่อการปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ต่าง ๆ และจากสถานการณ์ในปัจจุบัน ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาที่อาจเป็นการแก้ไขปัญหาระดับชาติต่อไป โดยการแก้ปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องใช้กำลังพลและยุทธโศปกรณ์จำนวนมาก ผู้นำทางทหารต้องสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นพร้อมที่จะปฏิบัติตามหน้าที่

จากวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทยที่ส่งผลให้ประเทศไทยต้องขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รัฐบาลจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้สามารถนำพาประเทศผ่านพ้นปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ซึ่งรัฐบาลในขณะนั้นได้ให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบราชการมากยิ่งขึ้น แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “ธรรมาภิบาล” เป็นแนวทางในการบริหารจัดการการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม เพื่อกำหนดให้หน่วยงานของรัฐเจ้าหน้าที่ของรัฐรวมทั้งผู้บริหารประเทศยึดเป็นกรอบในการปฏิบัติหน้าที่การบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งนี้ กองทัพไทยได้มุ่งเน้นการนำหลักธรรมาภิบาล

ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้เป็นแนวทางในการปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามครรลอง ธรรมเนียม ยุทธศาสตร์กองทัพบก พ.ศ. 2561 ได้ระบุวิสัยทัศน์ “กองทัพ ธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งมีศักยภาพและทันสมัย เป็นที่ศรัทธาและไว้วางใจของ ประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค” และกำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนากองทัพบก ธรรมาภิบาลภายใต้ศาสตร์ พระราชา โดยมีเป้าประสงค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับกองทัพบก ทำให้กองทัพบกเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลเป็นที่ประจักษ์ ได้รับการยอมรับ ศรัทธาจากทุกภาคส่วน กำลังพลของกองทัพบกมีคุณธรรม เสียสละ เห็นแก่ ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ใช้ชีวิตบนพื้นฐานความ พอเพียง เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมไทย (ยุทธศาสตร์กองทัพบก, 2561)

จากภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันทำให้ประเทศและกองทัพ ต้องเผชิญกับความท้าทายในการแก้ไขปัญหาซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัย ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลในการ แก้ไขต่อภัยคุกคามที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าผลของการ ศึกษาวิจัยจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์หรือเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาการ ปฏิบัติราชการและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของกองทัพบกที่ 3 ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางทหารของผู้บังคับบัญชาระดับ กองพัน การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการบริหาร จัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพบกที่ 3
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านคุณลักษณะผู้นำทางทหารของ ผู้บังคับบัญชาระดับกองพัน การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพบกที่ 3

3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพบกที่ 3

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำทางการทหารของผู้บังคับบัญชาระดับกองพัน การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิภาพของหน่วยระดับกองพัน ในกองทัพบกที่ 3 อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้
2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำทางการทหารของผู้บังคับบัญชาระดับกองพัน และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยระดับกองพันในกองทัพบกที่ 3

ขอบเขตการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน สังกัดกองทัพบกที่ 3 จำนวน 723 คน จากจำนวนทั้งหมด 19,007 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยการเลือกสุ่มแบบหลายขั้นตอน ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระยะเวลาระหว่างเดือนสิงหาคม - เดือนตุลาคม พ.ศ. 2560 ได้รับข้อมูลกลับคืนจำนวน 696 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.08 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ ดังนี้

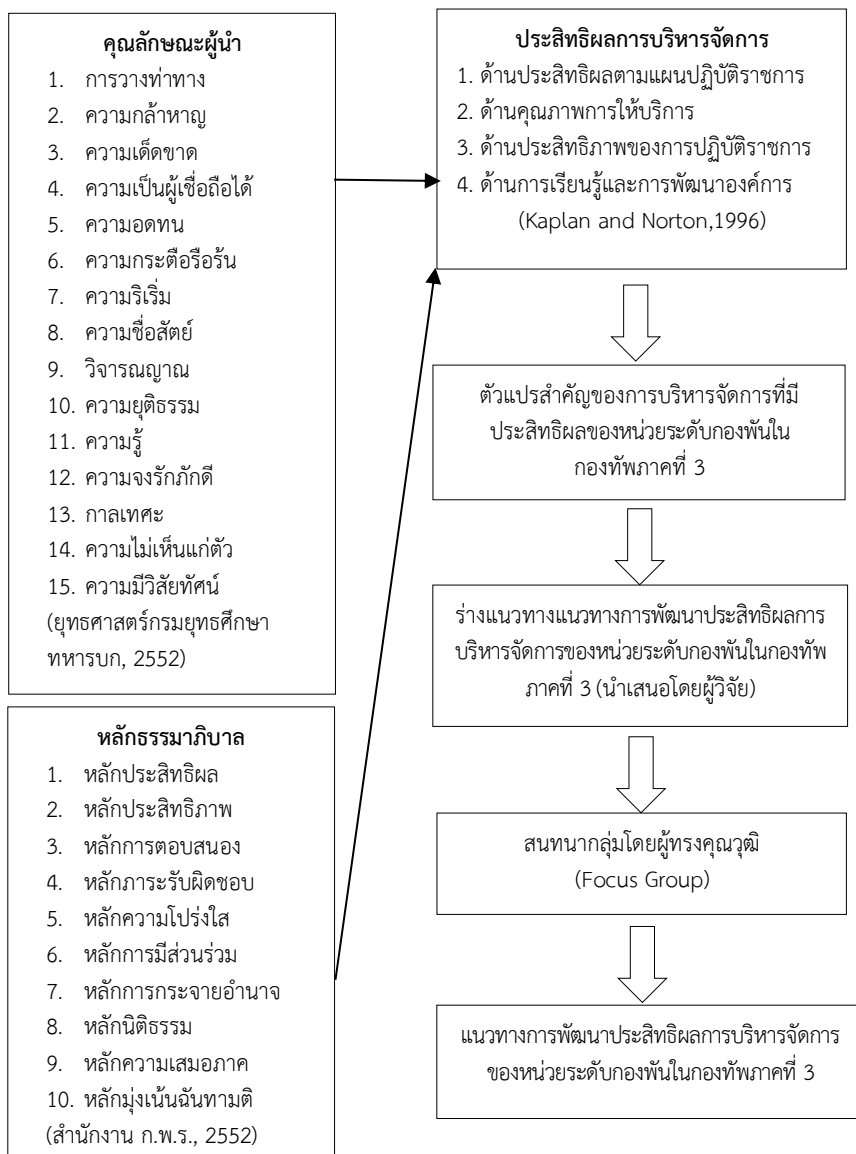
2.1 คุณลักษณะผู้นำทางการทหาร ผู้วิจัยใช้แนวคิดลักษณะผู้นำที่เป็นลักษณะอันพึงประสงค์ของกองทัพบก ของกรมยุทธศึกษาทหารบก ปี 2552 ประกอบด้วย 1) การวางท่าทาง 2) ความกล้าหาญ 3) ความเด็ดขาด 4) ความเป็นผู้เชื่อถือได้ 5) ความอดทน 6) ความกระตือรือร้น 7) ความริเริ่ม 8) ความซื่อสัตย์ 9) วิจารณญาณ 10) ความยุติธรรม

- 11) ความรู้ 12) ความจงรักภักดี 13) กาลเทศะ 14) ความไม่เห็นแก่ตัว และ 15) ความมีวิสัยทัศน์

2.2 หลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยใช้แนวคิดหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ประกอบด้วย 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการระับผิดชอบ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการกระจายอำนาจ 8) หลักนิติธรรม 9) หลักความเสมอภาค และ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ผู้วิจัยใช้แนวคิด Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton (1996) ประกอบด้วย 1) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ 3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดประสิทธิผลขององค์การเป็นสิ่งที่นักวิชาการตะวันตกให้ความสนใจและมีการพัฒนาแนวคิดนี้มาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้ความสนใจมากขึ้นในอนาคตโดยองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การอย่างเร่งรีบเพื่อให้องค์การของตนเองบรรลุถึงประสิทธิผลอย่างสมบูรณ์แบบที่สุด (Charles, 1998; Robinson, 2000; Shook, 2000) และรวมถึงองค์การทางทหารก็ได้มีการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ดีเนอร์ (Deaner, 1996) แคพลอร์ (Caplow, 1964) กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารทั้งหลายก็ล้วนมุ่งไปสู่การบริหารให้เกิดประสิทธิผลขององค์การทั้งสิ้น ในปี ค.ศ. 1996 แค็บแลน และนอร์ทัน ได้พัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้วัดประสิทธิผลขององค์การโดยนำเสนอ Balanced Scorecard ซึ่งประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3) มุมมองด้านลูกค้า และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Kaplan & Norton, 1996)

จากแนวคิดการประสิทธิผลของแค็บแลน และนอร์ทัน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ ได้ประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ 3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) ด้านการพัฒนาองค์การ ดังนั้นแนวคิดประสิทธิผลขององค์การจึงเป็นการประเมินผลขององค์การ ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมินความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ผู้นำทางทหาร หรือผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการนำพาความสำเร็จในการกิจของกองทัพ และเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุเป้าประสงค์หรือเป้าหมายของกองทัพ ทั้งนี้ ดาร์ฟ (Daft, 1999) อธิบายว่าภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงาน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กรและทีมงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และในส่วนของทางการทหาร “ผู้บังคับบัญชา” ถือเป็นผู้ที่มีความสำคัญในสังการ กำกับการปฏิบัติหน้าที่ของกำลังพล เพื่อขับเคลื่อนภารกิจสู่ความสำเร็จ คุณลักษณะผู้นำทางทหารจึงเป็นเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ของความเป็นทหารที่ถูกคาดหวัง และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลของกองทัพ ทั้งนี้ ในส่วนของกองทัพบกโดยกรมยุทธศึกษาทหารบก (2552) ได้มีการศึกษาและระบุถึงคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางท่าทาง 2) ความกล้าหาญ 3) ความเด็ดขาด 4) ความเป็นผู้เชื่อถือได้ 5) ความอดทน 6) ความกระตือรือร้น 7) ความริเริ่ม 8) ความซื่อสัตย์ 9) วิจรรย์ญาณ 10) ความยุติธรรม 11) ความรู้ 12) ความจงรักภักดี 13) กาลเทศะ 14) ความไม่เห็นแก่ตัว และ 15) ความมีวิสัยทัศน์

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเป็นแนวคิดบนพื้นฐานของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับจากนานาประเทศว่า เป็นแนวคิดที่เป็นแนวทางสำคัญในการแก้ไขปัญหาการทำงานและช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานขององค์กร ในส่วนของกองทัพไทยได้มุ่งเน้นการพัฒนากองทัพให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาลตามแนวทางศาสตร์พระราชา มุ่งเน้นการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาลตามแนวทางศาสตร์พระราชา โดยมีเป้าประสงค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกองทัพบก เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมไทย ให้เป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน (ยุทธศาสตร์กองทัพบก, 2561) ดังนั้น การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นหลักสำคัญในการบริหารจัดการและดำเนินการของกองทัพจึงสอดคล้องกับผลงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า หลักธรรมาภิบาลสามารถสะท้อนความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล 10

องค์ประกอบ คือ 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการกระจายอำนาจ 8) หลักนิติธรรม 9) หลักความเสมอภาค และ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ

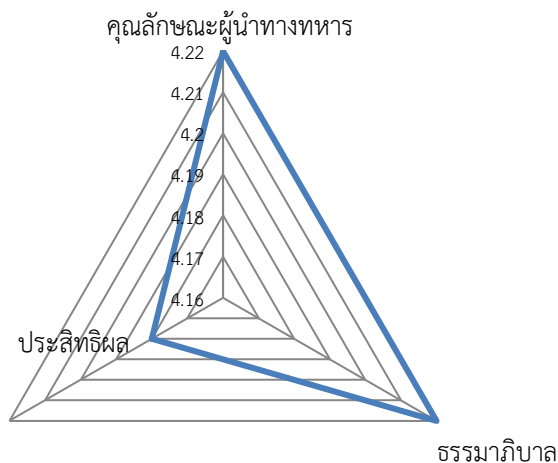
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นมา โดยทดสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือด้วยการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างเนื้อหา กับสิ่งที่ต้องการศึกษา (Item Objective Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องรวมทั้งฉบับเป็น 0.975 และทดสอบความเที่ยง (Reliability) โดยการลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 40 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟา (Alpha-reliability Coefficient) ทั้งฉบับเป็น 0.992 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญระหว่างค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ร้อยละ 80 หรือ 4.00 ใน 5 Rating Scales อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยใช้การทดสอบค่าทีแบบ One-sample t-test การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบสเต็ปไวส์ (Stepwise-Multiple Regression Correlation Coefficient) และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยนำตัวแปรจากผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 มาประยุกต์จัดทำแนวทางการพัฒนาฯ ตามแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 “ศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางทหารของผู้บังคับบัญชาระดับกองพัน การบริหารจัดการตามหลัก

ธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพอากาศที่ 3” พบว่า ภาพรวมคุณลักษณะผู้นำทางทหารของผู้บังคับบัญชาระดับกองพัน การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพอากาศที่ 3 อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 4.22 และ 4.18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ระดับคุณลักษณะผู้นำทางทหารของผู้บังคับบัญชาระดับกองพัน การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการบริหารจัดการ

2. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 “วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านคุณลักษณะผู้นำทางทหารของผู้บังคับบัญชาระดับกองพัน การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพอากาศที่ 3” พบว่า

2.1 ตัวแปรสำคัญด้านคุณลักษณะผู้นำทางทหาร มีจำนวน 12 ตัวแปร จากทั้งหมด 52 ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพอากาศที่ 3 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวน

หรือทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3 ได้ร้อยละ 78.10 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบสเต็ปไวส์ของปัจจัยคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3

Model	ปัจจัย	Regression Coefficients		t-value	Sig
		B	Beta		
1	เป็นผู้คิดงานไปข้างหน้า	.100	.124	3.963**	.000
2	มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามขีดความสามารถ แล้วปล่อยให้ปฏิบัติตามวิธีการของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่กำกับดูแลให้ถูกต้อง	.053	.063	2.186*	.029
3	ไม่แสวงหาความสะดวกสบายและความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเองจากความเดือดร้อนของผู้อื่น	.048	.062	1.915*	.056
4	เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	.090	.106	3.766**	.000
5	สามารถชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและสามารถวางแผนการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	.132	.155	5.431**	.000
6	สามารถตัดสินใจและแจ้งผลการตัดสินใจนั้นได้อย่างฉับพลัน ชัดเจนและหนักแน่น	.066	.076	2.686*	.007
7	ไม่เลือกที่รักมักที่ชังมีความเสมอต้นเสมอปลาย	.069	.091	3.030*	.003
8	มีความซื่อสัตย์สุจริต	.049	.064	2.140**	.033
9	ไม่แสดงความหยิ่งโศดต่อผู้อื่น	.071	.087	2.992*	.003
10	เป็นผู้สร้างความประทับใจและเป็นต้นแบบของผู้อื่น	.061	.074	2.929	.004
11	ปฏิบัติงานได้อย่างรอบคอบ ว่องไว และขยันขันแข็ง	.054	.063	2.260	.024
12	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มในการทำงาน	.056	.069	2.276	.023
13	ไม่ใช้อารมณ์ในการให้รางวัลหรือการเอาโทษ	.051	.062	2.161	.031
Constant = .383, R = .884, R ² = .781, R ² adj = .777, S.E.es t = .310, F = 187.627**					

2.2 ตัวแปรสำคัญด้านปัจจัยการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีจำนวน 16 ตัวแปรจากทั้งหมด 35 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3

โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนหรือทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3 ได้ร้อยละ 87.20 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบสเต็ปไวส์ของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3

Model	ปัจจัย	Regression Coefficients		t-value	Sig
		B	Beta		
1	ส่งเสริมให้ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมให้กับกำลังพล	.067	.085	3.389	.001
2	รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมคิดในการหาแนวทาง หรือร่วมในการการแก้ไขปัญหา	.085	.100	4.055	.000
3	มีการระยะเวลาในการดำเนินงาน ทั้งทางด้านการปฏิบัติ และงบประมาณที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว	.040	.052	1.983	.048
4	มีการถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ การใช้ทรัพยากร และการกิจ ให้แก่หน่วยรอง เพื่อให้ดำเนินการแทนโดยมีอิสระ	.057	.069	3.156	.002
5	มีการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณและโครงการต่าง ๆ	.052	.064	2.874	.004
6	แสวงหาข้อคิดจากข้อมูลของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นข้อคิดงใจที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อยุติ	.082	.100	4.084	.000
7	ให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	.042	.052	2.156	.031
8	ให้ความสำคัญต่อการแก้ปัญหาให้กับประชาชน	.057	.067	2.833	.005
9	ให้ความสำคัญในการแสวงหาข้อตกลงในอันที่จะก่อประโยชน์ร่วมกัน	.080	.096	3.930	.000
10	เปิดโอกาสให้หน่วยราชการ,หน่วยงานเอกชนและภาคประชาชน เข้าร่วมในการให้ข้อมูลและวางแผนในการแก้ปัญหาาร่วมกัน	.062	.075	3.276	.001
11	ให้ความสำคัญต่อให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมไม่แบ่งแยก	.067	.087	3.435	.001
12	ให้ความสำคัญกับปัญหาสาธารณะที่เกิดขึ้นในพื้นที่รับผิดชอบ	.048	.056	2.509	.012
13	บริหารราชการโดยคำนึงถึงสิทธิของกำลังพลเป็นหลัก	.052	.069	2.724	.007
14	ให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อหน่วยงานต่าง ๆ และประชาชน	.048	.057	2.557	.011
15	ให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ	.045	.053	2.417	.016
16	รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมคิดในการหาแนวทาง หรือร่วมในการการแก้ไขปัญหา	.042	.052	2.113	.035

Constant = .282, R = .934, R² = .872, R²adj = .869, S.E.est = .238, F = 288.538**

3. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 “นำเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพบกที่ 3” โดยนำตัวแปรจากผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 2 มาประยุกต์จัดทำแนวทางตามแนวคิด Balanced Scorecard และนำร่างแนวทางฯ ที่ได้พัฒนาขึ้นมาแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน อภิปราย วิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า แนวทางที่พัฒนาจนถึงขั้นสุดท้ายตามแนวคิด Balanced Scorecard และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากการวิพากษ์และการให้ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มี 9 แนวทางสำคัญ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แนวทางที่พัฒนาขึ้นเพื่อนำไปสู่การดำเนินงานเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพบกที่ 3 ตามแนวคิดทฤษฎี Balanced Scorecard

Category	Crucial Issues	Strategic Issues	Appropriate Approaches
มิติด้านประสิทธิผล Effectiveness Perspective	พัฒนาความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	1. เป็นผู้คิดงานไปข้างหน้า 2. สามารถชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและสามารถวางแผนการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	แนวทางที่ 1 พัฒนาความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision development)
	พัฒนาการบริหารราชการ	1. มีกรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน ทั้งทางด้านการปฏิบัติและงบประมาณที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และคล่องตัวในการดำเนินการ 2. มีการถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ การใช้ทรัพยากร และภารกิจ ให้แก่หน่วยรอง เพื่อให้ดำเนินการแทนโดยมีอิสระ 3. แสวงหาข้อตกลงจากข้อมูลของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นข้อตกลงใจที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อยุติ 4. บริหารราชการโดยคำนึงถึงสิทธิของกำลังพลเป็นหลัก	แนวทางที่ 2 พัฒนาการบริหารราชการ (Administration development)

Category	Crucial Issues	Strategic Issues	Appropriate Approaches
มิติด้าน คุณภาพ (Quality Perspective)	พัฒนา สมรรถนะ	1. สามารถตัดสินใจและแจ้งผลการตัดสินใจนั้นได้อย่างฉับพลัน ชัดเจนและหนักแน่น 2. ปฏิบัติงานได้อย่างรอบคอบ รวดเร็ว และชาญฉลาด 3. เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	แนวทางที่ 3 พัฒนาสมรรถนะ (Competency development)
	พัฒนา คุณลักษณะ การเป็น แบบอย่างที่ดี	1. เป็นผู้สร้างความประทับใจและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น 2. มีความซื่อสัตย์สุจริต 3. ไม่ใช้อารมณ์ในการให้รางวัลหรือการเอาโทษ 4. ไม่เลือกที่รักมักที่ชังมีความเสมอต้นเสมอปลาย 5. ไม่แสดงความหยิ่งโสต่อผู้อื่น 6. ไม่แสวงหาความสะดวกสบายและความเจริญ ก้าวหน้าให้กับตนเองจากความสำเร็จของคนอื่น	แนวทางที่ 4 พัฒนาคุณลักษณะ การเป็นแบบอย่างที่ดี (Good role model development)
	พัฒนา ภารกิจ การพัฒนา และ แก้ปัญหา สาธารณะ	1. ให้ความสำคัญต่อการแก้ปัญหาให้กับประชาชน 2. ให้ความสำคัญกับปัญหาสาธารณะที่เกิดขึ้นในพื้นที่รับผิดชอบ 3. ให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อหน่วยงานต่าง ๆ และประชาชน	แนวทางที่ 5 พัฒนาภารกิจ การพัฒนาและ แก้ปัญหาสาธารณะ (Public service development)

Category	Crucial Issues	Strategic Issues	Appropriate Approaches
มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	พัฒนาการมีส่วนร่วม	1. เปิดโอกาสให้หน่วยราชการ, หน่วยงานเอกชนและภาคประชาชน เข้าร่วมในการให้ข้อมูลและวางแผนในการแก้ปัญหาร่วมกัน 2. รับฟังข้อคิดเห็นจากกลุ่มหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบโดยตรงเพื่อหาข้อยุติในการแก้ปัญหา 3. มีการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณและโครงการต่าง ๆ	แนวทางที่ 6 พัฒนาการมีส่วนร่วม (Participation development)
	พัฒนาการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมไม่แบ่งแยก 2. รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมคิดในการหาแนวทาง หรือร่วมในการแก้ไขปัญหา 3. ให้ความสำคัญในการแสวงหาข้อตกลงในอันที่จะก่อประโยชน์ร่วมกัน 4. ให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แนวทางที่ 7 พัฒนาการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Development of operation focused on stakeholders)
มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)	พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	1. สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มในการทำงาน 2. มอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามขีดความสามารถ แล้วปล่อยให้ปฏิบัติตามวิธีการของผู้ได้บังคับบัญชา แต่กำกับดูแลให้ถูกต้อง	แนวทางที่ 8 พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน (Creative thinking development)
	พัฒนากำลังพล	1. ส่งเสริมให้ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมแก่กำลังพล 2. ให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ	แนวทางที่ 9 พัฒนากำลังพล (Arm forces development)

แนวทางที่ 1 พัฒนาความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การพัฒนาผู้บังคับกองพันให้มีทักษะการคิดอย่างมีเหตุผลมีวิจารณ์ญาณสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันและอนาคต ทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายความสำเร็จในอนาคต เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจที่ชัดเจน ทักษะการคาดการณ์สถานการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทักษะความสามารถในการวางแผนเพื่อรับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ทักษะความสามารถการสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจ และการกระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน การสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 2 พัฒนาการบริหารราชการ ประกอบด้วย พัฒนาศาสมารถการนำหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ในการบริหารจัดการ การกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายความสำเร็จในระดับกองพัน การกำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนทั้งในระดับกองพัน และระดับหน่วยแผนปฏิบัติราชการ ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรตามภารกิจ

แนวทางที่ 3 พัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาระดับกองพัน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามแนวทางการรับราชการในหน้าที่ความรับผิดชอบ และการพัฒนาความสามารถกระบวนการคิดวิเคราะห์สถานการณ์ โดยมีข้อมูลเป็นปัจจุบันและถูกต้อง เพื่อประกอบการตัดสินใจ และสั่งการได้อย่างชัดเจน รวดเร็ว ถูกต้อง ทันต่อเหตุการณ์ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

แนวทางที่ 4 พัฒนาคุณลักษณะการเป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบด้วย การพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับกองพันให้เป็นผู้มีความสามารถในการสร้างศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถในการปกครองและการบังคับ

บัญชาโดยยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต สุขุมรอบคอบ และมั่นคง ตลอดจนความสามารถในการแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักสามัคคี มีความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ

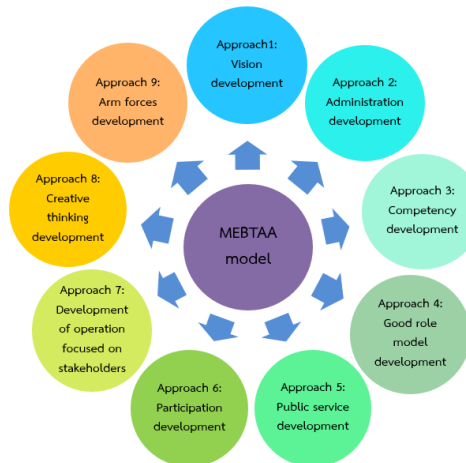
แนวทางที่ 5 พัฒนาการกิจการพัฒนาและแก้ปัญหาสาธารณะ ประกอบด้วย การแก้ปัญหาสาธารณะแก่ประชาชน ชุมชน และสังคม การสร้างความร่วมมือจากประชาชน โดยใช้หลัก “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาสาธารณะที่ชัดเจน มีระบบการติดตามประเมินผลสำเร็จและปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานเพื่อนำข้อมูลมาสู่การวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาการดำเนินงาน

แนวทางที่ 6 พัฒนาการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับชุมชน และสังคม เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อสาธารณะ โดยเฉพาะเมื่อมีการดำเนินการในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล การเปิดรับความคิดเห็น การวางแผน การร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ การเป็นที่ปรึกษา ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลในแผนงานหรือโครงการกิจกรรมที่ดำเนินการโดยวิธีการบูรณาการความร่วมมือทุกภาคส่วนมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมลักษณะการอำนวยความสะดวกการใช้อำนาจสั่งการที่เหมาะสม

แนวทางที่ 7 พัฒนาการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย การพัฒนาการปฏิบัติราชการ โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติราชการอย่างเท่าเทียมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การบูรณาการการปฏิบัติราชการระหว่างหน่วยในระดับกองพัน การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันหาแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งการแสวงหาข้อตกลงร่วมกัน โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพตามสายบังคับบัญชา

แนวทางที่ 8 พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกระตุ้นและส่งเสริมให้กำลังพลในแต่ละระดับชั้น ค้นหา และพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่เกิดจากความคิดใหม่ ส่งเสริมการทดลองหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล สนับสนุนให้กำลังพลมีความท้าทายและเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมอบหมายภารกิจ โดยคำนึงถึงขีดความสามารถภายใต้การกำกับติดตามและการให้คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา สนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้สื่อมัลติมีเดีย

แนวทางที่ 9 พัฒนากำลังพล สาระสำคัญประกอบด้วยการกำหนดสมรรถนะหลักทางการทหารและการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยมีตัวชี้วัดระดับบุคคลในแต่ละระดับชั้นการบังคับบัญชา และตัวชี้วัดระดับหน่วย การกำหนดแผนการพัฒนากำลังพลตามภารกิจของหน่วยอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้กำลังพลได้รับประสบการณ์และความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 3. แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันใน กองทัพภาคที่ 3 (Management Effectiveness of Battalion Unit in the Third Army Area model: MEBTAA model)

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยพบว่า ตัวแปรสำคัญด้านปัจจัยคุณลักษณะผู้นำทางทหาร จำนวน 12 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3 ซึ่งประกอบด้วย 1) เป็นผู้คิดงานไปข้างหน้า 2) มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามขีดความสามารถ แล้วปล่อยให้ปฏิบัติตามวิธีการของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่กำกับดูแลให้ถูกต้อง 3) เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 4) สามารถชี้แนะให้เห็นถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและสามารถวางแผนการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม 5) สามารถตัดสินใจและแจ้งผลการตัดสินใจนั้นได้อย่างฉับพลัน ชัดเจนและหนักแน่น 6) ไม่เลือกที่รักมักที่ชังมีความเสมอต้นเสมอปลาย 7) มีความซื่อสัตย์สุจริต 8) ไม่แสดงความหยิ่งยโสต่อผู้อื่น 9) เป็นผู้สร้างความประทับใจและเป็นที่นิยมของผู้อื่น 10) ปฏิบัติงานได้อย่างรอบคอบ ว่องไว และชาญฉลาด 11) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองมีความคิดริเริ่มในการทำงาน 12) ไม่ใช้อารมณ์ในการให้รางวัลหรือการเอาโทษ

ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของบราวน์ (Brown, 2000) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การในองค์การที่ให้บริการแก่ประชาชนโดยไม่แสวงหาผลกำไร โดยเป็นการศึกษาเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหาร (Board Performance) ซึ่งพิจารณาจากนโยบายของคณะผู้บริหาร (Political Character of the Board) อันประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ในคณะบริหาร ทศนคติต่าง ๆ ของคณะผู้บริหาร และการสรรหาผู้บริหารกับประสิทธิผลองค์การ ซึ่งประสิทธิผลองค์การวัดใน 4 มิติ คือ ผลผลิต การรับรู้เกี่ยวกับองค์การ การได้มาซึ่งงบประมาณและภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับประสิทธิผลองค์การในสามมิติ ยกเว้นมิติการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ

จากการวิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร วิทยทัศน์ผู้บริหาร บรรยากาตองค์กร และวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์การ และยังสอดคล้องกับโรดสุตติ และสเวียเชค (Rodsutti & Swierczek, 2002) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลองค์การและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยทำการเก็บข้อมูลจากบริษัทหลายสัญชาติในประเทศไทย พบว่า ความแตกต่างในมิติของประสิทธิผลองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์การ วัฒนธรรมขององค์การและรูปแบบการบริหารจัดการที่หลากหลาย วัฒนธรรม

สำหรับผลการศึกษาตัวแปรด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล พบว่ามี 16 ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุริย์ สิริสมุทสร (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกรมทางหลวง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกรมทางหลวง ได้แก่ การนำและการสั่งการ การควบคุม การวางแผน และการจัดองค์การ โดยตัวแปรทั้ง 4 ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกรมทางหลวงได้ร้อยละ 70.2 สำหรับปัญหาที่สำคัญ คือ การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึง ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสน้อยในการรับรู้เกี่ยวกับแผนการดำเนินงานของกรมทางหลวง ในส่วนของการส่งเสริมการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการสั่งการภายใต้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยยึดหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า รวมทั้งควรสั่งการตามสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนภุต โพธิ์เงิน (2557) ที่ได้ศึกษาปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่มีผลต่อ

ประสิทธิผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานีโดยรวม คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยที่สุด อันดับแรก คือ หลักการมีส่วนร่วม รองลงมา คือ หลักคุณธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หลักนิติธรรม และหลักความรับผิดชอบ ในขณะที่ประสิทธิผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี โดยรวมคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยที่สุด อันดับแรก คือ ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจ รองลงมา คือ การพัฒนาองค์การ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผลลัพธ์การดำเนินการ ทั้งนี้ผลของการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี 5 ด้าน คือ ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า และผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่า ควรมีการปรับปรุงการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยจากผลสำรวจความคิดเห็น เช่น ด้านหลักนิติธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม การให้บริการที่เท่าเทียมกัน การประเมินผลงานพนักงาน ความโปร่งใสของข้อมูลข่าวสาร การประหยัดค่าบริหารจัดการ การจัดหารายได้ และแหล่งทรัพยากร และเป็นไปตามผลการศึกษาของพิมพรรณ รักคืออรุณ (2556) ได้ศึกษาธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว พบว่า หลักธรรมาภิบาลสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาวได้ร้อยละ 43.7 โดยธรรมาภิบาลด้านที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านหลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วม ส่วนด้านหลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ และหลักคุณธรรม ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนของแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพบกภาคที่ 3 ซึ่งจากผลของการศึกษาพบว่า มี 9 แนวทางสำคัญ ประกอบด้วย 1) พัฒนาความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 2) พัฒนาการบริหารราชการ 3) พัฒนาสมรรถนะ 4) พัฒนาคุณลักษณะการเป็นแบบอย่างที่ดี 5) พัฒนาภารกิจการพัฒนาและแก้ปัญหาสาธารณะ 6) พัฒนาการมีส่วนร่วม 7) พัฒนาการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 8) พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และ 9) พัฒนากำลังพล ซึ่งแนวทางดังกล่าว กองทัพบกสามารถนำไปเป็นใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับกองพัน และการบริหารจัดการของกองทัพบก เนื่องจากผู้บังคับบัญชาและการบริหารจัดการสามารถสะท้อนความสำเร็จหรือประสิทธิผลของกองทัพบก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Boonleang et al. (2011) ที่พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารจะต้องประกอบไปด้วยเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เป็นผู้มีการศึกษาและความรู้ มีบุคลิกภาพที่ดีมีจริยธรรม เอาใจใส่ต่องาน มีความรับผิดชอบ และใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และในส่วนของแนวทางการบริหารจัดการจากผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-2561) ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556) ที่กำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทยใน 4 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น 2) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม 3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล และ 4) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากข้อค้นพบของงานวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพนาคที่ 3 มีระดับค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำทางทหาร และปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น หน่วยระดับกองพันในกองทัพนาคที่ 3 ควรมีการวิเคราะห์สาเหตุที่อาจเป็นอุปสรรค ข้อจำกัด หรือการพิจารณาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมายของกองพัน

2. จากผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะผู้นำทางทหาร กองทัพนาคที่ 3 ที่พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ดังนั้น กองพันควรพิจารณาถอดบทเรียน เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำทางทหาร สำหรับนำไปสู่การถ่ายทอดหรือการกำหนดหลักสูตร เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำในระดับผู้บังคับกองพัน

3. จากผลการวิเคราะห์ตัวแปรสำคัญในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่พบว่ามี 16 ตัวแปรสำคัญ ดังนั้น กองพันอาจพิจารณาให้มีการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลและพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีของกองพันต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยระดับกองพันในกองทัพนาคที่ 3

1. จากผลของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางทหารและการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของกองทัพนาคที่ 3 ที่พบว่า อยู่ในระดับสูง ดังนั้น กองทัพนาคที่ 3 ควรมีการศึกษาและพัฒนาเป็นตัวแบบหรือแนวปฏิบัติที่ดีทั้งในด้านคุณลักษณะผู้นำทางทหาร และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของกองพัน

2. หน่วยระดับกองพันในกองทัพภาคที่ 3 ควรพัฒนาการให้บริการประชาชน การทบทวนถึงระเบียบปฏิบัติที่อาจเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน และส่งเสริมให้มีการจัดช่องทางให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารจากช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลาย นอกจากนี้ ควรพัฒนาการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยผ่านระบบสารสนเทศ ตลอดจนกำหนดให้หน่วยระดับกองพันจัดทำแผนภูมิขั้นตอน และระยะเวลาการดำเนินการให้บริการประชาชนที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับหน่วยระดับกองพัน ดังนั้น ควรมีการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างอื่น หรืออาจทำการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานภายในกองทัพที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาตัวแปรด้านคุณลักษณะผู้นำทางทหาร และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งยังมีตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของกองทัพ ดังนั้น ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยด้านอื่น ๆ เช่น ขวัญกำลังใจของกำลังพล สุขภาวะในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี การรับรู้ความยุติธรรม ความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. (2561). *นโยบายผู้บัญชาการทหารสูงสุด ประจำปีงบประมาณ 2561*. กรุงเทพฯ: (ม.ป.ท.).
- ธนภฤต โพธิ์เงิน. (2557). ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 6(2), 152-161.
- พิมพ์พรรณ รักดีอุธรณ์. (2556). *ธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกริก. กรุงเทพฯ.
- นักศึกษาหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ 62. (2561). *ยุทธศาสตร์กองทัพบก 2561 กองทัพบกประจักษ์*. (ม.ป.ท.).
- สุริย์ สิริสมุทธาร. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกรมทางหลวง*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-2561)*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริน แอนด์ มิเดีย.
- Brown, W. A. (2000). *Organization effectiveness in nonprofit human service organization: The influence of the board of directors*. Dissertation Abstracts international-B (Online). 60(12): 6403 Available: Proquest UMI; Dissertation Abstracts.
- Boonleaing, S., et al. (2011). The Leadership characteristics and efficiency of local administrative organizations: A case study of local administrative organizations in the lower north region of Thailand. *International Business & Economics Research Journal*, 9(12), 119-122.
- Caplow, T. (1964). *Principles of Organization*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Katz, D., and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Charles K. (1998). *Instrumental Utilities and Information Seeking in New Model for Mass Communication Research*. Beverly Hil: Kristina.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Forth Worth, TX: Dryen Press.

- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Diener, E. (1996). Measuring Subjective Well Being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 28, 35-89.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 607-610.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P. (2001). *The Strategy- Focused Organization*. Boston: Harvard Business.
- Robinson, S. G. (2000). *Teacher Job Satisfaction and Levels of Clinical Supervision in Elementary Schools*. Dissertation Abstracts International. 61-06 (A).
- Rodsutti, M. C. and F. W. Swierczek. (2002). Leadership and Organizational Effectiveness in Multinational Enterprises in Southeast Asia. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(5/6), 250-259.
- Shook, J. D. (2000). FL/L2 reading, grammatical information, and the input to intake phenomenon. *Applied Language Learning*, 5, 57-93.