



บทวิเคราะห์

เมื่อทราบถึงความแตกต่างของความหมายของอำนาจ อำนาจหน้าที่ และ อิทธิพล ซึ่งอธิบายไว้ในบทนำแล้ว ในบทนี้จะได้พิจารณาถึงว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านได้พยายามใช้อำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพลเชิงโร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นลักษณะการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในบทนำได้กล่าวไปบ้างแล้วว่า วัตถุประสงค์ของการศึกษาเรื่องกำนัน ผู้ใหญ่บ้านนี้ ก็เพื่อต้องการวัดว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีอำนาจมากน้อยเพียงไร เปรียบเทียบระหว่างกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ได้รับรางวัลดีเด่น (ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพ) และ ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น โดยดูเปรียบเทียบจาก ทรัพยากรอำนาจ การระดมคนให้มีส่วนร่วม บารมี อิทธิพลต่าง ๆ และการใช้ใ้ส่หุ่ย และต้องการวัดว่าปัจจัยภายนอกมีผลต่อความกระตือรือร้นของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านแค่ไหน และผลของปัจจัยภายนอกตัวใดที่มีผลกระทบมากที่สุด ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นมากที่สุด โดยศึกษาเปรียบเทียบดูจากความแจ่มชัดของนโยบาย การยอมรับกับถือหน่วยเหนือ และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

สถานภาพ	กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น	กำนัน ผู้ใหญ่บ้านธรรมดา
1. อายุ	33-59 ปี เฉลี่ย 47	30-53 ปี เฉลี่ย 43 ปี
2. การศึกษา	ป.4 (ม.ศ.3 มี 1 ราย)	ป.4 (ม.ศ.3 มี 1 ราย)
3. พื้นที่เพาะปลูก	5-100 ไร่ เฉลี่ย 35 ไร่	18-45 ไร่ เฉลี่ย 30 ไร่
4. รายได้	200-2,500 บาท/เดือน	700-1,500 บาท/เดือน
5. รายจ่าย	200-2,500 บาท/เดือน หรือมากกว่า	700-1,500 บาท/เดือน หรือมากกว่า

### ทัศนคติของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านเกี่ยวกับตำแหน่ง

กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น ส่วนใหญ่สละเวลาปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่ คือ 9 ใน 11 คน ส่วนอีก 2 คน สละเวลาได้พอควร กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น มีความพอใจในตำแหน่งหน้าที่ของพวกเขามาก มีเพียง 1 คนเท่านั้นที่เห็นว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีงานมาก แต่มีค่าตอบแทนน้อย พวกเขาเห็นว่า การมาเป็นกำนัน ผู้ใหญ่บ้านนี้ เป็นเรื่องของการเสียสละเพื่อส่วนรวม จะเห็นได้จากคำถามที่ว่า ทำไมท่านจึงมาเป็นกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ส่วนใหญ่จะตอบว่า ต้องการช่วยเหลือราชการ (9 ใน 11 คน) และอีกส่วนหนึ่งราษฎรขอร้องให้เป็นและมีความพอใจกับตำแหน่งหน้าที่นี้ เพราะมีความรักงานที่จะสามารถช่วยเหลือราษฎรได้ ไม่มีใครตอบถึงผลประโยชน์ส่วนตัวที่จะได้รับ เช่น เงินประจำตำแหน่ง มีสิทธิพิเศษบางประการ หรือการที่จะเป็นที่เคารพนับถือของชาวบ้าน นอกจากกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นจะมีความพอใจในตำแหน่งหน้าที่ของพวกเขแล้ว พวกเขายังมีความเชื่อว่า พวกเขามีความเข้าใจอำนาจหน้าที่ของพวกเขาคือพออีกด้วย

ส่วนกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น จากการสุ่มตัวอย่าง 11 คน พบว่า พวกเขาสามารถสละเวลาได้พอควร ยังไม่เต็มที่ (8 ใน 11 คน) กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น มีความพอใจในตำแหน่งหน้าที่ของตน แต่ไม่ถึงกับพอใจมาก มีเพียง 2 รายใน 11 ราย ที่รู้สึกพอใจมาก พวกเขาเห็นว่า การมาเป็นกำนัน ผู้ใหญ่บ้านนี้ เป็นเรื่องของการเสียสละเพื่อส่วนรวม เช่นเดียวกับความเห็นของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น ตัวเลือกอันดับแรกก็คือ ราษฎรขอร้องให้เป็น อันดับต่อมาเพราะสามารถช่วยเหลือราษฎรได้ ส่วนที่ตอบเพื่อส่วนตัวก็มี เช่น ต้องการเป็นที่เคารพนับถือและเพื่อจะได้สิทธิบางประการ มีที่ตอบอยู่ 2 ราย กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเหล่านี้มีความเข้าใจในเรื่องอำนาจหน้าที่ของตนอยู่ในระดับปานกลาง จนถึงเข้าใจดีและมี 1 รายบอกว่าเข้าใจเล็กน้อย ทั้งนี้เหตุผลที่ไม่ค่อยเข้าใจอำนาจหน้าที่ก็เพราะไม่ได้สอบถาม อ่านหนังสือไม่เข้าใจ หรือสนใจแต่ไม่มีโอกาสจะอ่านหรือสอบถาม และไม่ได้รับการอบรมชี้แจงที่ดี

ตารางที่ 4.2 คุณลักษณะเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง

ทัศนคติของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ดีเด่น	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ธรรมดา
เหตุผลของการเป็นกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน		
- ต้องการช่วยเหลือราชการ	9	2
- ราษฎรขอร้องให้เป็น	2	9
สละเวลาปฏิบัติหน้าที่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน		
- สละเวลาได้เต็มที่	9	3
- สละเวลาได้พอควร	2	8
ความพอใจในตำแหน่งหน้าที่		
- พอใจมาก	10	2
- พอใจ	1	9
พอใจเพราะว่า		
- มีสิทธิบางประการ	-	2
- เป็นที่เคารพนับถือ	-	2
- เพราะรักงานในหน้าที่ สามารถช่วยเหลือราษฎรได้	10	7
ไม่พอใจเพราะว่างานมาก ค่าตอบแทนน้อย		
	1	-
เข้าใจในอำนาจหน้าที่เพียงใด		
- มีความเข้าใจดี	10	5
- เข้าใจปานกลาง	-	5
- เข้าใจเล็กน้อย	-	1

(มีต่อ)

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ทัศนคติของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ดีเด่น	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ธรรมดา
สาเหตุที่ไม่ค่อยเข้าใจในอำนาจหน้าที่เพราะ		
- ไม่ได้รับการอบรมชี้แจงที่ดี	-	1
- อ่านหนังสือไม่เข้าใจ	-	1
- ไม่ได้สอบถาม	-	1
- สนใจแต่ไม่มีโอกาสอ่านหรือ สอบถาม	1	1

นายอำเภอจะสั่งการให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้านทุกคนเข้าประชุม รับฟังข้อราชการต่าง ๆ ประจำเดือนทุกเดือน โดยจะได้รวบรวมข้อราชการจากทุกกระทรวงทบวงกรมเข้ามาอยู่ในหัวข้อการประชุมด้วย และได้เชิญหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ นั้น หรือผู้แทนเป็นผู้ชี้แจง หรือรับฟังเรื่องราวความเดือดร้อนของราษฎร ซึ่งกำนัน ผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้รวบรวมมา โดยนายอำเภอมักจะนัดประชุมตอนต้นเดือน เพื่อให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สามารถรับเงินค่าตอบแทนกลับไปด้วยเสียทีเดียว จากแบบสอบถามพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นจะเข้าร่วมประชุมประจำเดือนที่อำเภอทุกครั้ง เมื่อรับข้อราชการมาแล้วก็จะเรียกประชุม อบรม ชี้แจงราษฎร ในเขตปกครองของตนทุกเดือนเช่นกัน ประมาณเดือนละ 2-3 ครั้ง แล้วแต่จะมีเรื่องกรณีพิเศษหรือไม่

ส่วนกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นก็เช่นกัน คือเข้าประชุมประจำเดือนที่ว่าการอำเภอทุกครั้ง และเรียกประชุม อบรม ชี้แจงราษฎร ทุกเดือน และบางคนก็เรียกประชุมชี้แจง เมื่อมีกรณีพิเศษด้วย

ตารางที่ 4.3 การรับและการถ่ายทอดนโยบายหรือคำสั่งของกลุ่มตัวอย่าง

กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน รับและถ่ายทอดคำสั่ง	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คีเค่น	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ธรรมดา
การประชุมประจำเดือน		
- ไปประชุมทุกคราว	11	11
การเรียกราษฎรมาประชุมชี้แจง		
- ประจำทุกเดือน	11	10
- ถ้ามีเรื่องก็เรียกรประชุมชี้แจง	-	1

การใช้ทรัพยากรอำนาจ อำนาจและบารมี

เมื่อมีการนัดราษฎรมารับการอบรมชี้แจงข้อราชการจากกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คีเค่น ปรากฏว่า ราษฎรมาพร้อมเพรียงกันมากกว่าร้อยละ 80-95 โดยเฉพาะในฤดูแล้ง แต่ในฤดูฝน เนื่องจากถนนไม่ดี และบางครั้งเกิดจากเสียงเกราะที่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านตี คังไม่ทั่วถึง ทำให้ราษฎรไม่ค่อยมาประชุมกัน ถ้าเกิดกรณีอย่างนี้ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านคีเค่นซึ่งเป็นผู้ให้สัมภาษณ์บอกว่าชาวบ้านมักจะติดตามตามข่าวเอาในคอนเข้าเสมอ และเมื่อมีการระดมแรงงานมาช่วยกันทำสิ่งที่เป็นสาธารณประโยชน์ของหมู่บ้าน เช่น ทำสะพาน ถนน ฯลฯ โดยไม่มีเงินตอบแทนให้ ราษฎรในหมู่บ้านหรือตำบลนั้นจะมาร่วมกันทำโดยพร้อมเพรียงกันเสมอ เว้นแต่ผู้ยากจนที่ไม่มีผู้สับเปลี่ยนมาช่วย

ส่วนทางด้านกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลคีเค่น เมื่อเรียกรประชุมชาวบ้าน ปรากฏว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 40-70 มาร่วมประชุม (จากการสังเกตของผู้สัมภาษณ์) และเมื่อมีการระดมแรงงานมาช่วยทำสิ่งที่เป็นสาธารณประโยชน์ของหมู่บ้าน เช่น ถนน สะพาน ฯลฯ โดยไม่มีเงินตอบแทนให้ ราษฎรในหมู่บ้านหรือตำบลนั้นจะมาประมาณ ร้อยละ 30-80

#### ตารางที่ 4.4 การให้ความร่วมมือของราษฎรต่อกลุ่มตัวอย่าง

กำนัน ผู้ใหญ่บ้านคีเค่น

กำนัน ผู้ใหญ่บ้านธรรมดา

- |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ราษฎรมาประชุม ร้อยละ 80-95       | 1. ราษฎรมาประชุม ร้อยละ 40-70       |
| 2. ราษฎรมาช่วยกันพัฒนา ร้อยละ 70-90 | 2. ราษฎรมาช่วยกันพัฒนา ร้อยละ 30-80 |

เมื่อประชุมชาวบ้าน กำนัน ผู้ใหญ่บ้านคีเค่น กล่าวว่า ชาวบ้านบางคนมักมีการโต้แย้งขัดขวางบางปัญหา กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่กล่าวเช่นนี้มีจำนวน 8 ใน 11 คน ส่วนอีก 2 คนตอบว่า ไม่มีใครกล้าโต้แย้งเลยเพราะไม่กล้า และมี 1 คน บอกว่า มีราษฎรหลาย ๆ คนที่ชอบโต้แย้งคนในเวลาประชุม แต่ทั้งนี้และทั้งนั้น กำนัน ผู้ใหญ่บ้านทั้งหมด มองว่า พวกชาวบ้านที่ชอบโต้เถียงหรือโต้แย้งนั้น เป็นพวกที่ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และเป็นพวกที่แสดงความคิดเห็นของคนโดยบริสุทธิ์ใจ ไม่ได้มองว่า ชาวบ้านเหล่านั้น เป็นพวกที่ชอบก่อกวนโดยไม่มีเหตุผล หรือเป็นพวกของผู้มีอิทธิพลในหมู่บ้านที่ชอบส่งมาก่อกวน ซึ่งการมองในเชิงบวกเช่นนี้ เป็นแนวความคิดไปในทางเดียวกับประชาธิปไตย และสวนทางกับเผด็จการ

ทางด้าน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นนี้ เวลาประชุมชาวบ้านมีอยู่ถึง 5 คนใน 11 คน ที่ชาวบ้านมักมีการโต้แย้งบางปัญหา และไม่ค่อยมีใครกล้าโต้แย้งหรือโต้เถียง 6 คน และก็เช่นเดียวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านคีเค่น ที่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเหล่านี้ไม่มองว่า ชาวบ้านที่ชอบโต้เถียงเป็นพวกที่ไม่มีเหตุผล หรือชอบก่อกวนต่าง ๆ

สิ่งหนึ่งที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการทราบก็คือ ถ้าหากว่าชาวบ้านไม่เห็นด้วยกับโครงการของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ผลจะออกมาอย่างไร เรื่องนี้ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านคีเค่น 6 คน ตอบว่า ชาวบ้านจะไม่ยอมมาร่วมด้วยเลย แต่อีกครึ่งหนึ่ง จำนวน 5 คน ตอบว่า ชาวบ้านจะมาร่วมทำโครงการนั้นด้วย แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ตอบว่า ชาวบ้านจะไม่ยอมมาร่วมด้วยเลยให้สัมภาษณ์ เพิ่มเติมว่า ความจริงยังไม่เคยมีโครงการที่ประชาชนไม่เห็นด้วย เนื่องจากการประชุมตกลงกันทุกครั้งจะใช้รูปกรรมการ และจะต้องตกลงกันก่อนว่าจะทำหรือไม่ทำ หรือเสนอให้ชาวบ้านพิจารณาถูกต้องเสมอ

กรณีที่ชาวบ้านไม่มาร่วมโครงการด้วยจริง ๆ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านคีเค่น ตัดสินใจที่จะไปขอร้องให้ราษฎรมาช่วยกันทำ 10 ใน 11 คน มีเพียง 1 รายเท่านั้นที่เห็นว่าจะไปจ้างแรงงานจากหมู่บ้านอื่นมาทำแทน และเห็นว่าถ้าไม่ทำก็เอาเงินคืนรัฐบาลไปในกรณีได้รับงบประมาณจากทางรัฐบาล แต่ถ้าเป็นการระดมแรงงานที่ไม่มีค่าตอบแทนก็เลิกโครงการนี้เสียเพราะ บางครั้งชาวบ้านยากจนและมีความจำเป็นไม่สามารถมาร่วมโครงการได้

ส่วนกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่ไม่ได้รับรางวัลคีเค่น ตอบว่า หากชาวบ้านไม่เห็นด้วยกับโครงการที่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเสนอ ชาวบ้านจะไม่มาร่วมงานเลย แต่กรณียังไม่เคยเกิดขึ้น เพราะก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ จะต้องให้มีการยอมรับเสียงส่วนใหญ่เสียก่อน จึงจะเริ่มดำเนินการ และกรณีหากชาวบ้านไม่มาร่วมโครงการด้วยก็จะไปขอร้องให้มาทำเช่นเดียวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านคีเค่น

ราษฎรในหมู่บ้าน ในทัศนะของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คีเค่น นั้น มีความสามัคคี และผู้นำหมู่บ้านกลุ่มใดได้รับการรับนับถือจากราษฎรมากที่สุด โดยให้เลือกจาก กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ห่อคำ ครู พระภิกษุ ข้าราชการ เช่น นายอำเภอ ปลัดอำเภอ หรือคนเฒ่า คนแก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านคีเค่นส่วนใหญ่เห็นว่า ชาวบ้านให้ความนับถือต่อกำนัน ผู้ใหญ่บ้านมากที่สุด รองลงมาได้แก่พระภิกษุ จากนั้นก็เป็นครู ผู้เฒ่า ผู้แก่ของหมู่บ้าน และข้าราชการอื่น ๆ ตามลำดับ

กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลคีเค่นทุกคน ให้ระดับความสามัคคีของราษฎรในหมู่บ้านเท่ากับปานกลาง นอกจากนี้ในความคิดของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่สุ่มตัวอย่างดังกล่าว มองว่าราษฎรในหมู่บ้านของตนนับถือกำนัน ผู้ใหญ่บ้านมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ภิกษุ ต่อจากนั้นก็ข้าราชการ ผู้เฒ่า ผู้แก่ ตามลำดับ

กำนัน ผู้ใหญ่บ้านคีเค่น ส่วนใหญ่แล้วไม่เคยลาออก (7 ใน 11 คน) มีบ้างเล็กน้อยที่เคยลาออก ทั้งนี้ให้เหตุผลของการลาออกว่า เพื่อเปิดโอกาสให้คนอื่นมาปฏิบัติหน้าที่ที่ว่าง หรือลาออกเพราะย้ายถิ่นที่ปฏิบัติงานจากอำเภออื่นหรือจังหวัดอื่นมาอยู่ในพื้นที่ปัจจุบัน ทำให้ต้องลาออกตามกฎหมาย มี 1 คน ที่ให้เหตุผลแปลกออกไป คือลาออกเพราะมีคู่ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์มาก เกรงอิทธิพลและเกรงจะได้รับอันตรายจากคอมมิวนิสต์ดังกล่าว ส่วนกรณีอื่น ๆ ก็มีเช่น ลาออกเพราะไปศึกษาไว้กับประชาชนว่าจะอยู่ในตำแหน่ง 4 ปีเท่านั้น

ตารางที่ 4.5 ลักษณะการใช้ทรัพยากรอ่านนางของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน

การใช้ทรัพยากรอ่านนาง	อ่านนางบารมี	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ดีเด่น	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ธรรมดา
เวลาประชุมชาวบ้าน ชาวบ้านมัก			
ก. มีการโต้แย้งกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านหลายคน	1	1	-
ข. ไม่ค่อยมีใครกล้าโต้แย้ง	-	-	6
ค. มีโต้แย้งบ้าง บางปัญหา แต่น้อย	8	-	5
ง. ไม่มีใครกล้าโต้แย้ง	2	-	-
ในทัศนะของท่าน ชาวบ้านที่ชอบโต้แย้ง เป็นพวกไหน			
ก. ชอบก่อความโดยไม่มีเหตุผล	-	-	-
ข. ให้ข้อเสนอนะที่ เป็นประโยชน์	9	-	5
ค. เป็นพวกมีอิทธิพลในหมู่บ้าน ส่งมาก่อความ	-	-	5
ง. แสดงความเห็นโดยบริสุทธิ์ใจ	2	-	1
ถ้าชาวบ้านไม่เห็นด้วยกับโครงการที่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเสนอ ชาวบ้านจะ			
ก. ไม่มาร่วมทำเลย	6	-	8
ข. มาร่วมทำแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม	5	-	-
ค. มาร่วมทำเพราะเกรงใจ กำนันผู้ใหญ่บ้าน	-	-	3
ง. มาร่วมทำน้อยมาก เฉพาะญาติ ๆ ของ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเท่านั้น	-	-	-
จ. อื่น ๆ	-	-	-
ถ้าชาวบ้านไม่มาร่วมโครงการด้วย กำนัน ผู้ใหญ่บ้านจะ			
ก. ไปจ้างแรงงานจากที่อื่นมาทำงานแทน	1	-	-
ข. ไปขอให้มาทำให้ได้ เพราะมีประโยชน์ร่วมกัน	-	-	1
ค. ไปตามข้อร้องไห้มาช่วยกัน	10	-	10
ง. เกดส์เอาญาติพี่น้องมาทำ	-	-	-



ในด้านของการปฏิบัติหน้าที่แล้ว กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น ทั้งหมดมีความมั่นใจทุกครั้ง ในการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้ต่างคนต่างให้เหตุผลว่า ได้รับความเห็นชอบจากประชาชนในหมู่บ้านช่วยกันออกความเห็นแล้วก่อนที่จะเริ่มลงมือทำ เมื่อประชาชนยอมรับก็ไม่มีปัญหาเพราะว่า ประชาชนต้องการ เนื่องจากเป็นงานที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม นอกจากนี้มีบางคนให้เหตุผลว่า เชื่อคำสั่งของผู้นำบังคับบัญชา และเหตุผลสุดท้ายคือเชื่อตัวเอง

ในจำนวนกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลทั้งหมด 11 คน ที่ส่งมา พบว่าไม่เคยลาออกจากตำแหน่งเลย มีเพียง 1 คน ที่พยายามลาออก แต่นายอำเภอไม่อนุญาตให้ลาออกเลยอยู่ต่อ โดยให้เหตุผลของการลาออกว่าเหนื่อย กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น กลุ่มดังกล่าวนี้ 9 ใน 11 คน มีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ว่าตัดสินใจต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง มีเพียง 2 รายเท่านั้น ที่ไม่ค่อยมั่นใจนัก เหตุผลสำคัญที่มั่นใจก็คือ เชื่อในตัวเองมากที่สุด เหตุผลอื่น ๆ ก็คือ เชื่อคำสั่งของผู้นำบังคับบัญชา และเชื่อในผลงานของส่วนรวม

#### บุคลิกภาพของผู้สั่งการ หน่วยสั่งการ และตัวคำสั่ง

กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น ให้ความเชื่อถือ นายอำเภอซึ่งเป็นผู้นำบังคับบัญชาสูงสุดในระดับอำเภอเป็นอย่างมาก โดยกล่าวว่า นายอำเภอเป็นกันเองดีมาก น่านับถือ ชอบเอาใจใส่มักถามสารทุกข์สุกดิบอยู่เสมอ ชอบพัฒนาชนบทมากกว่านั่งอยู่ที่ทำงาน และนอกจากนี้ยังเห็นว่า ข้าราชการของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ที่ลงไปปฏิบัติงานในท้องถิ่น เช่น พัฒนาการ เกษตรตำบล สาธารณสุข ปลัดอำเภอ เป็นต้น สามารถเป็นที่พึ่งและให้คำปรึกษาได้ รวมทั้งมีความขยันขันแข็งและกระตือรือร้นอีกด้วย มีส่วนน้อย (2 ใน 11 คน) ที่เห็นว่า ข้าราชการดังกล่าว ยังไม่ดีพอ ยังหวงแต่เพียงเอาตำแหน่งหน้าที่ บางครั้งถ้าไม่มีโครงการก็ไม่เข้ามาในตำบล หมู่บ้าน เช่น ไม่มีโครงการ กสช. ก็ไม่เข้ามา เป็นต้น

ส่วนกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น ให้ความเชื่อถือนายอำเภอเป็นลยอย่างมาก เช่นเดียวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น โดย 10 ใน 11 ราย ตอบว่าเป็นคนดีมาก เป็นกันเองน่านับถือ ชอบพัฒนาชนบทมากกว่านั่งอยู่ในที่ทำงาน รวมทั้งเป็นคนที่เอาใจใส่

ชอบถามสารทุกข์สุกดิบอยู่เสมอ แต่ก็มี 1 รายที่บอกว่า นายอำเภอไม่ค่อยเน้นการพัฒนาลงในหมู่บ้านของตน นาน ๆ จะเข้าไปในหมู่บ้านนั้นเสียทีหนึ่ง นอกจากนายอำเภอแล้วพวกเขาายังมองว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในท้องที่ของตน เป็นคนที่ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น และเป็นທີ່พึ่งและให้คำปรึกษาได้ในระดับปานกลาง

ต่อคำถามที่ว่า ถ้าไม่มีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรมาถึงท่าน เช่นให้เตรียมทำอาหารรับคณะผู้ตรวจการ ท่านจะทำหรือไม่ คำตอบของท่านั้น ผู้ใหญ่บ้านเกือบทั้งหมดตอบว่าจะทำ เพราะว่าเป็นประเพณีมานานแล้วว่า ใครมาถึงเรือนชานก็ต้อนรับ และเพื่อเป็นการแสดงน้ำใจไมตรีอีกด้วยมีเพียงคนเดียวที่ตอบว่า ไม่ทำตามและไม่ให้เหตุผล และคำถามที่ว่า ถ้าท่านไม่ชอบนายอำเภอนั้น เมื่อได้รับการขอร้องให้ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่นระดมชาวบ้านชุกคอลลอง ท่านจะทำหรือไม่ ท่านนั้น ผู้ใหญ่บ้านส่วนใหญ่ (7 ใน 11 คน) จะทำตามเพราะถือเป็นเรื่องหน้าที่ มีอยู่ 2 คน ที่ทำตาม แต่ก็ไม่ค่อยจะเต็มใจนัก แต่เนื่องจากปฏิเสธไม่ได้ อีก 2 คนเห็นว่า ถ้าเป็นประโยชน์ต่อหมู่บ้านแล้วจะทำ แต่ก็ไม่ค่อยมีใจนักว่าราษฎรในหมู่บ้านจะให้ความร่วมมือมากน้อยเพียงใด

คำถามเดียวกันนี้ให้เตรียมอาหารรับคณะผู้ตรวจ ท่านนั้น ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น ตอบว่า ทำ เนื่องจากเป็นประเพณีมานานแล้ว และเพื่อชื่อเสียงของอำเภอเขามาพัฒนาให้หมู่บ้านก็ช่วยกันต้อนรับ และถ้าไม่ชอบนายอำเภอนั้น เมื่อขอร้องให้ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่นระดมชาวบ้านมาชุกคอลลอง ท่านจะทำหรือไม่ ท่านนั้น ผู้ใหญ่บ้านส่วนใหญ่ตอบว่า ทำเพราะถือเป็นเรื่องหน้าที่ และเห็นว่าได้ประโยชน์ต่อส่วนรวม มี 1 รายที่ตอบว่าทำแต่ไม่เต็มใจนัก

คำสั่งที่สั่งให้ปฏิบัติระหว่างของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย กับของกรมอื่นที่สังกัดกระทรวงมหาดไทยและกรมอื่น ๆ ที่สังกัด กระทรวงมหาดไทยอื่น ๆ ท่านนั้น ผู้ใหญ่บ้านจะให้ความสำคัญต่อคำสั่งของกรมการปกครองมากที่สุด มีท่านนั้น ผู้ใหญ่บ้านจำนวนหนึ่งให้ความสำคัญเท่ากันไม่ว่าคำสั่งนั้นจะเป็นของกระทรวงมหาดไทยหรือกรมใด แต่ถ้าให้เลือกเอาว่า คำสั่งทั้งหลายทั้งของกรมการปกครองกับของกรมอื่น ๆ จะเลือกปฏิบัติอันใดก่อนจะตัดสินใจจากอะไร ท่านนั้น ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น ให้ความสำคัญที่ความเร่งด่วนของคำสั่งมากที่สุด ไม่ว่าจะมาจากกระทรวง หน่วยงานใด รองลงมาได้แก่ ให้ความสำคัญต่อกรมที่บังคับบัญชาโดยตรง นั่นก็คือ กรมการปกครองนั่นเอง จากนั้นก็ตัดสินใจเลือกปฏิบัติโดยดูว่า คำ



สิ่งใดมีพลังโทษรุนแรงกว่ากัน ถ้าบทลงโทษใดแรงกว่าก็จะทำก่อน ส่วนผลตอบแทนที่ได้รับเป็นข้อที่ได้รับการเลือกหรือให้ความสำคัญน้อยที่สุด

เมื่อต้องการเปรียบเทียบระหว่างคำสั่งที่มาจากกรมการปกครองซึ่งถือว่าเป็นการที่กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ลี้ภัยคอยู่ กับคำสั่งของกรมหรือกระทรวงอื่น พบว่ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น ให้ความสำคัญต่อคำสั่งของกรมการปกครองมากที่สุด และ 2 คน ให้ความสำคัญเท่ากันหมด ไม่ว่าคำสั่งนั้นจะมาจากกรมใด ส่วนอีกคนหนึ่งตอบว่า บางครั้งก็ให้ความสำคัญต่อคำสั่งของกรมการปกครองมากที่สุด แต่บางครั้งก็ให้ความสำคัญกับคำสั่งของกรมอื่น ๆ ทั้งนี้แล้วแต่ความเร่งด่วนของคำสั่งนั้น ๆ จึงจะดูว่า งานนั้นสำคัญและเร่งด่วนมากไหม นอกจากนั้นยังดูที่ผลตอบแทนที่จะได้รับด้วยส่วนที่จะดูบทลงโทษว่าอันใดรุนแรงกว่ากันในการเลือกปฏิบัติตามคำสั่งอันใดก่อนหลัง รวมทั้งดูว่ากรมที่สั่งการมานั้น เป็นกรมที่บังคับบัญชาโดยตรงหรือไม่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นให้ความสำคัญรองลงมา

ถ้าคำสั่งบางคำสั่งของหน่วยเหนือไม่สอดคล้องกับสภาพหมู่บ้าน หรือตำบล กำนันผู้ใหญ่บ้านดีเด่นส่วนมากจะปฏิบัติอย่างไม่ค่อยจะเต็มใจนัก แต่ถือว่าเป็นหน้าที่ มีอยู่ 1 ราย ใน 11 ราย ที่จะต้องพิจารณาว่า คำสั่งนี้ทำแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่หมู่บ้านหรือตำบลแค่ไหน ถ้ามีประโยชน์ก็ทำ อีก 1 รายตอบว่า ขอบปรึกษาทันนายอำเภอก่อนเพราะไม่มั่นใจ ส่วนอีก 2 ราย จะไม่สนใจปฏิบัติเลย ส่วนกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นส่วนใหญ่ตอบว่า จะต้องชี้แจงถึงความไม่เหมาะสม หรือถามประชาชนก่อนแล้วตัดสินใจตามมติเสียงส่วนใหญ่ แต่กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน 5 ใน 11 คน ตอบว่าจะปฏิบัติตามเพราะถือว่าเป็นคำสั่ง ส่วน 1 รายตอบว่า จะไม่ปฏิบัติตามอะไรเลยเพราะว่าไม่ได้ประโยชน์

การปฏิบัติตามคำสั่งที่แม้ว่าจะไม่มีรางวัลให้ แต่มีผลในด้านดี เช่น ทำให้มีความรู้ มีทักษะ มีอำนาจ มีคนเคารพนับถือ หรือความนิยมขึ้นชอบ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น จะปฏิบัติตามที่มีจำนวน 2 ใน 11 ราย เท่านั้นที่ตอบว่า จะปฏิบัติตามเท่าที่จำเป็น ส่วนคำถามที่ว่าคำสั่งใดมีรางวัลให้ ท่านจะเลือกทำก่อนเสมอใช่หรือไม่ เพื่อแข่งขันให้ได้รับรางวัล ส่วนใหญ่ก็ตอบว่าใช่มีเพียง 2 ใน 11 ราย เท่านั้นที่ตอบว่า เจย ๆ ทำได้แค่ไหนแค่นั้น ไม่แยแสต่อรางวัล ส่วนอีก 1 รายตอบว่า ถ้าทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมแล้ว แม้ว่าจะไม่มีรางวัลให้ ก็ยินดีปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความประสงค์

สำหรับคำถามเดิมที่ว่า การปฏิบัติตามคำสั่งที่แม้ว่าจะไม่มีรางวัลให้ แต่ก็มีผลดี เช่น ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีอำนาจ มีคนเคารพนับถือ หรือมีความนิยมชื่นชอบ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านทั้งหมดที่เป็นกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นตอบว่า จะปฏิบัติทันที ส่วนคำสั่งใดที่มีรางวัล กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเหล่านี้ตอบเป็นเสียงส่วนใหญ่ว่า จะเลือกทำก่อนเสมอ เพื่อแข่งขันให้ได้รับรางวัล มีเพียง 2 คนที่ตอบว่า ถ้าเป็นเรื่องที่มีประโยชน์ค่อส่วนรวมแล้วก็ต้องปฏิบัติเรื่องรางวัลนั้นไม่ค่อยจำเป็น

ตารางที่ 4.6 ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน

บุคลิกภาพของผู้สั่งการ หน่วยสั่งการ และ ตัวคำสั่ง	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ดีเด่น	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ธรรมดา
ทุกครั้งที่ปฏิบัติหน้าที่ ท่าน		
ก. มั่นใจทุกครั้ง	11	9
ข. ไม่มั่นใจนัก	-	2
ท่านมั่นใจว่าตัดสินใจถูกต้องเพราะว่า		
ก. เชื่อตัวเอง	2	7
ข. เชื่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชา	4	2
ค. อื่น ๆ	5	2
นายอำเภอเป็นคนอย่างไร		
ก. ดีมาก เป็นกันเอง น่านับถือ	5	4
ข. ชอบพัฒนาชนบทมากกว่านั่งอยู่กับที่ทำงาน	4	3
ค. หยิ่งถือตัว ไม่ค่อยชอบออกท่องเที่ยว	-	-
ง. ชอบเอาใจใส่ ตามสารทุกข์สุกดิบ เสมอ	2	3
จ. อื่น ๆ	-	1

(มีต่อ)

## ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

บุคลิกภาพของผู้สั่งการ หน่วยสั่งการ และ ตัวคำสั่ง	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ดีเด่น	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ธรรมดา
ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในท้องที่เป็นคนอย่างไร		
ก. ชยันต์แข็ง กระตือรือร้น	4	4
ข. เป็นที่พึ่งและให้คำปรึกษาได้	5	4
ค. เป็นคนเกียจคร้าน	-	-
ง. ไม่สามารถให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้	-	-
จ. อื่น ๆ	2	-
ถ้าไม่มีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรถึงท่าน เช่น ให้เตรียม		
ทำอาหารรับคณะผู้ตรวจการ ท่านจะ		
ก. ไม่ทำตาม	1	-
ข. ทำเพราะเบื่อบระเพ็ดมานานแล้ว	10	9
ค. ทำเพราะเกรงใจเจ้านาย	-	-
ง. ทำเพราะจะมีผลต่อตัวที่ดีขึ้น	-	-
จ. อื่น ๆ	-	2
ถ้าท่านไม่ชอบนายอำเภอ เมื่อได้รับการขอร้องให้ทำ		
สิ่งหนึ่งสิ่งใด ท่านจะ		
ก. ทำตามเพราะถือเป็นหน้าที่	7	7
ข. ไม่ทำเพราะไม่ชอบนายอำเภอ	-	-
ค. ทำตามแต่ไม่เต็มใจนัก	2	2
ง. อื่น ๆ	2	2

(มีต่อ)

## ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

บุคลิกภาพของผู้สั่งการ หน่วยสั่งการ และ ตัวคำสั่ง	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คีเค็น	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ธรรมดา
คำสั่งที่สั่งมาระหว่างกรมการปกครอง กับกรมอื่น		
ก. ให้ความสำคัญคำสั่งกรมการปกครองมากที่สุด	7	7
ข. ให้ความสำคัญเท่ากันหมดไม่ว่าคำสั่งนั้นมาจาก กรมใด	3	2
ค. บางครั้งก็ให้ความสำคัญกับคำสั่งของกรมการ ปกครอง แต่บางครั้งก็ให้ความสำคัญกับคำสั่ง ของกรมอื่น	1	2
คำสั่งของกรมการปกครองกับของกรมอื่นมาพร้อมกัน		
ท่านจะเลือกปฏิบัติตามคำสั่งใดก่อน ท่านจะตัดสินใจจาก		
ก. กรมที่บังคับบัญชาโดยตรง	2	1
ข. ความเร่งด่วนของคำสั่ง	7	3
ค. ผลตอบแทนที่จะได้รับ	1.	3
ง. บทลงโทษอันใดรุนแรงกว่ากัน	1	1
จ. อื่น ๆ		
คำสั่งบางคำสั่ง ถ้าไม่สอดคล้องกับสภาพหมู่บ้านหรือตำบล ท่านจะ		
ก. ไม่สนใจปฏิบัติเลย	3	2
ข. ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ	-	-
ค. ปฏิบัติเพราะเป็นคำสั่ง	6	4
ง. อื่น ๆ	2	5

(มีต่อ)

## ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

บุคลิกภาพของผู้สั่งการ หน่วยสั่งการ และ ตัวคำสั่ง	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่เด่น	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ธรรมดา
การปฏิบัติตามคำสั่งที่แม้ว่าจะไม่มีรางวัลให้ แต่มีผล ด้านดี เช่น ทำให้มีความรู้ มีทักษะ มีอำนาจ มีคน เคารพยำเกรง หรือมีความนิยมชื่นชอบ ท่านจะ		
ก. ปฏิบัติทันที	8	11
ข. ไม่ปฏิบัติ	-	-
ค. ปฏิบัติเท่าที่จำเป็น	2	-
ง. อื่น ๆ	1	-
คำสั่งใดที่มีรางวัลให้ ท่านจะ		
ก. เลือกทำก่อนเสมอ เพื่อแข่งขันให้ได้รับรางวัล	8	9
ข. เจย ๆ ทำได้แค่ไหนก็ทำแค่นั้น	2	-
ค. ไม่ทำเลย เพราะหาไปก็รู้ว่าไม่ได้รับรางวัล	-	-
ง. อื่น ๆ	1	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ทัศนคติของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหมู่บ้าน ตำบล

จากการสอบถามข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหมู่บ้านและตำบล และต้องใกล้ชิด กำนัน หรือผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งข้าราชการเหล่านี้ได้แก่ ปลัดอำเภอ ครู อนามัยตำบล เกษตร ตำบล และพัฒนากร ซึ่งมีระดับความรู้ตั้งแต่ มัธยมศึกษาปีที่ 3 จนถึงระดับปริญญาตรี และมีอายุตั้งแต่ 22 ถึง 45 ปี

พบว่าในการสั่งข้าราชการแก่กำนันหรือผู้ใหญ่บ้านเป็นลายลักษณ์อักษรนั้น ความปกติ เจ้าหน้าที่เหล่านี้จะต้องชี้แจงหรือทำความเข้าใจเพิ่มเติมอีกในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ บางส่วนต้องชี้แจงเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย แสดงว่ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น สามารถเข้าใจคำสั่งของทางราชการได้ปานกลางหรือมาก โดยการทำความเข้าใจเพิ่มเติมจากเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นนั้น และในทางกลับกันเมื่อกำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีหนังสือแจ้งมายังทางอำเภอ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในตำบลหรือหมู่บ้านทั้งหลาย สามารถเข้าใจความในหนังสือนี้ได้ปานกลางและเข้าใจง่ายเป็นลำดับต่อมา มีเพียง 1 รายเท่านั้น ที่ถูกระบุจากข้าราชการเพียง 1 คน ที่ทำงานในหมู่บ้านว่า รายงานไม่ค่อยเข้าใจ แสดงว่าระดับความรู้ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สามารถสื่อความเข้าใจกับทางราชการได้ค่อนข้างดี

แต่สำหรับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นนั้น เมื่อสั่งข้าราชการแก่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเป็นลายลักษณ์อักษรไปแล้ว เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหมู่บ้านจะต้องชี้แจงเพิ่มเติมอีก อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก แต่เมื่อทางกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นมีหนังสือขอราชการมายังอำเภอ เจ้าหน้าที่เหล่านี้ก็กลับมีความเข้าใจข้อความในหนังสือนั้นพอเข้าใจจนถึงเข้าใจง่าย

เมื่อทางราชการสั่งการอย่างใดลงไปแล้ว กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นส่วนใหญ่สามารถทำงานได้ทันทีด้วยตนเอง มีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหมู่บ้าน เลือกคำตอบนี้ 21 คน และเห็นว่าบางคน ต้องมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำให้เสมอ ซึ่งบางทีก็ต้องทำตัวอย่างให้ดู มีผู้เลือกคำตอบนี้ถึง 15 คน ส่วนคำตอบที่ว่าทางราชการต้องคอยติดตามผล มิฉะนั้น สิ่งที่ได้ทำจะไม่สำเร็จ มักมีการส่งงานล่าช้าเสมอ มีผู้เลือกคำตอบนี้ 7 คน ส่วนใหญ่มุ่งไปสู่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านบางคน เช่น นายคามา แสนวิเศษ (ซึ่งมีบิดาความขัดแย้งภายในหมู่บ้าน) ซึ่งจากคำตอบนี้ จึงเห็นได้ว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีศักยภาพในตัวในการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตัวเองเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านส่วนใหญ่ยังปฏิบัติตามคำสั่ง



ของทางราชการโดยเคร่งครัด สำหรับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นเมื่อทางราชการสั่งการอย่างหนึ่งอย่างใดลงไปแล้ว ส่วนใหญ่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง จะมีเพียงบางคนเท่านั้นที่จะต้องมีการติดตามผล มิฉะนั้น จะไม่สำเร็จ มักส่งงานล่าช้าเสมอ ส่วนใหญ่แล้วกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นจะปฏิบัติตามคำสั่งของทางราชการอย่างเคร่งครัด เช่นเดียวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ได้รับรางวัลดีเด่น และปฏิบัติงานได้เร็วปานกลาง และได้ผลพอใจ

กล่าวสำหรับความซ้ำเร็วในการปฏิบัติตามคำสั่งของทางราชการนั้น ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในตำบล หมู่บ้าน ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น ให้ความเห็นว่า สามารถปฏิบัติได้ในระดับปานกลางถึงปฏิบัติได้เร็ว (มีผู้ตอบแบบสอบถามระดับปานกลาง 28 คน ระดับเร็ว 13 คน) และสามารถปฏิบัติงานได้ผลพอใจจนถึงปฏิบัติงานได้ผลดี (มีผู้ตอบแบบสอบถามระดับปานกลาง 26 ราย และระดับได้ผลดี 13 ราย) และแสดงว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับปานกลางจนถึงระดับสูง

ในแง่ของความรู้สึกรู้สึกว่ากำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ให้ความร่วมมือกับนายอำเภอ ปลัดอำเภอ และข้าราชการฝ่ายปกครอง ดีกว่าข้าราชการจากกระทรวงทบวงกรมอื่น ๆ หรือไม่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในชั้นที่เหล่านี้ตอบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น ให้ความร่วมมือข้าราชการฝ่ายปกครองดีกว่า ถึง 24 ราย ส่วนที่เห็นว่าพอ ๆ กัน มีจำนวน 16 ราย ส่วนข้าราชการที่ปฏิบัติงานในชั้นที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับ รางวัลดีเด่น ตอบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น จะให้ความร่วมมือกับข้าราชการฝ่ายปกครองพอ ๆ กับข้าราชการอื่นหรือมากกว่า

คำถามที่ว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านรางวัลดีเด่นมักเป็นคนอย่างไร โดยให้เลือกระหว่าง ฐานะดี อิทธิพลหรือบารมีสูง และรวมลักษณะทุกข้อ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในชั้นที่ตำบลและหมู่บ้านตอบว่า เป็นผู้ที่มิบุคคลิที 15 ราย ความรู้ดี 13 ราย และถูกทุกข้อ 11 ราย เพราะฉะนั้น ลักษณะกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นที่ข้าราชการเหล่านี้พบก็คือ เป็นผู้ที่มิบุคคลิทีและมีความรู้ดีเป็นลักษณะเด่น ส่วนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในชั้นที่ตำบลหรือหมู่บ้านที่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านไม่ได้รับรางวัลดีเด่นกลับตอบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นมีลักษณะรวมเหล่านี้คือ มีฐานะดี มีความรู้ดี มีบุคลิกลักษณะดี มีอิทธิพลหรือบารมีสูง และคำตอบที่มีจำนวนรองลงมาก็คือ มีบุคลิกลักษณะดี

ตารางที่ 4.7 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในทัศนะของข้าราชการ  
การที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน

การสื่อความเข้าใจและการ ปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คีเค่น	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ธรรมดา
การสั่งข้อราชการเป็นลายลักษณ์อักษรนั้น ปกติต้องชี้แจงเพิ่มเติม		
ก. มาก	3	13
ข. ปานกลาง	30	22
ค. น้อย	10	8
หนังสือแจ้งข้อราชการมายังอำเภอ จาก กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ข้าราชการมีความเข้าใจ		
ก. เข้าใจง่าย	20	20
ข. พอเข้าใจ	22	23
ค. ไม่ค่อยเข้าใจ	1	0
ง. เข้าใจยากต้องสอบถามเพิ่มเติม	0	0
เมื่อสั่งการอย่างใดลงไป กำนัน ผู้ใหญ่บ้านจะ		
ก. สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองทันที	21	18
ข. ต้องมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำอยู่เสมอ บางที่ต้อง ทำตัวอย่างให้ดู	15	12
ค. ต้องมีการติดตามผล มิฉะนั้นจะไม่สำเร็จ มักจะส่งงานล่าช้าเสมอ	7	13

(มีต่อ)

## ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การสื่อความเข้าใจและการ ปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ดีเด่น	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ธรรมดา
กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ปฏิบัติตามคำสั่งของทางราชการ เพียงใด		
ก. ส่วนใหญ่ปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด	30	32
ข. ส่วนใหญ่ปฏิบัติตามบ้าง ตามแต่เรื่อง	11	11
ค. ไม่ค่อยปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	2	2
กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ปฏิบัติตามคำสั่งซ้ำเร็วเพียงใด		
ก. ปฏิบัติได้เร็วมาก	13	6
ข. ปฏิบัติได้เร็วปานกลาง	28	28
ค. ปฏิบัติได้ช้า	1	7
กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ปฏิบัติงานได้ผลดีเพียงใด		
ก. ปฏิบัติได้ผลดี	16	8
ข. ได้ผลพอใช้	26	30
ค. ไม่ได้ผลดี	0	4
กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ให้ความร่วมมือกับข้าราชการฝ่าย ปกครองมากกว่าข้าราชการอื่นหรือไม่		
ก. ดีกว่า	24	16
ข. พอกัน	16	20
ค. แย่กว่า	2	8

ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหมู่บ้านเชื่อว่า ผลของการทำงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจ รองลงมาได้แก่ความขยันขันแข็งของข้าราชการในการกำกับดูแล รางวัลที่ได้รับหรือผลตอบแทนที่ได้รับ และโครงการนั้นจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ตามลำดับ แต่เมื่อให้เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยดังกล่าว ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน พบว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำบลและหมู่บ้าน ให้ความสำคัญกับ ขวัญและกำลังใจของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านมากที่สุด รองลงมาได้แก่ความขยันขันแข็งของข้าราชการในการกำกับดูแล โครงการนั้น ๆ สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและรางวัลที่ได้รับ หรือผลตอบแทนที่ได้รับตามลำดับ นอกจากนี้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหมู่บ้านและตำบลยังมีความเห็นว่า ปัจจุบัน ข้าราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นคู่หูคู่แก กำกับ เป็นที่เลื่องลือให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นอย่างดีแล้ว (มีผู้ตอบคำถามนี้ถึง 31 คน) แต่บางคนตอบคำถาม (9 คน) ตอบคำถามว่า ข้าราชการยังไม่ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีพอ เพราะยังไม่เข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีพอ มีบางคน (1 คน) ตอบว่า ขาดการประสานงานที่ดี เพราะคนในท้องถิ่นยังเกรงกลัวต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลอยู่ จำเป็นต้องประชาสัมพันธ์ให้มาก บางคน (1 คน) เห็นว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน (ไม่ระบุหน่วย) มักจะทำตัวเป็นเจ้านายของ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน มักเป็นผู้สั่งสมความคิดแบบเผด็จการให้กับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งทำให้ระบบความคิดนี้ตกทอดมาถึงประชาชน

ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำบลและหมู่บ้านที่กำนันและผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น เห็นว่า การทำงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้น จะต้องขึ้นอยู่กับทุกข้อดังต่อไปนี้คือ ความขยันขันแข็งของข้าราชการการกำกับดูแล ขวัญและกำลังใจ รางวัลที่ได้รับหรือผลตอบแทนที่ได้รับ รวมตลอดถึงโครงการนั้นสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนด้วย แต่ข้อที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษคือ ขวัญและกำลังใจ ถ้าหากให้เรียงลำดับความสำคัญของข้อเลือกดังกล่าวที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดพบว่า ข้าราชการเหล่านี้ให้ความสำคัญที่ขวัญและกำลังใจมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ความขยันขันแข็งของข้าราชการในการกำกับดูแล และรางวัลที่ได้รับหรือผลตอบแทนที่ได้รับ ส่วนที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดได้แก่ โครงการนั้นสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ข้าราชการเหล่านี้มีความเห็นว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำบล หมู่บ้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับกำนัน ผู้ใหญ่

บ้าน เชื่อว่าตนเองได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ดูแล กากับ เป็นพี่เลี้ยงให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็น  
 อย่างดีแล้ว มีเพียง 1 ราย ที่ยังเห็นว่า ข้าราชการเหล่านี้ยังไม่ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีพอ  
 เพราะยังไม่เข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านเพียงพอ

ตารางที่ 4.8 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน  
 ในทัศนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ตำบล หนอง

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ดีเด่น	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ธรรมดา
---	-----------------------------	-----------------------------

กำนัน ผู้ใหญ่บ้านรางวัลดีเด่น มักเป็นคนอย่างไร

ก. ฐานะดี	3	0
ข. ความรู้ดี	13	6
ค. บุคลิกภาพดี	15	13
ง. ดิถีพลหรือบารมีสูง	0	2
จ. ถูกทุกข้อ	11	21

ผลของการทำงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จะมี

ประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ

ก. ความขยันขันแข็งของข้าราชการในการ กากับดูแล	4	4
ข. ขวัญและกำลังใจ	6	14
ค. รางวัลที่ได้รับ หรือผลตอบแทนที่ได้รับ	0	0
ง. โครงการนั้นสอดคล้องกับความต้องการ ของประชาชน	3	4
จ. ถูกทุกข้อ	30	21

(มีต่อ)

## ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ดีเด่น	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ธรรมดา
เรียงลำดับความสำคัญข้างบน		
ก. ความขยันขันแข็งของข้าราชการใน การกำกับดูแล	2	2
ข. ชวิญและกำลังใจ	1	1
ค. รางวัลที่ได้รับ หรือผลตอบแทนที่ได้รับ	4	3
ง. โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการ ของประชาชน	3	4
จ. ถูกทุกข้อ		
ข้าราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน		
ก. ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ดูแล กำกับ เป็นที่เลียง ให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นอย่างดีแล้ว	31	35
ข. ยังไม่ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีพอ เพราะยัง ไม่เข้าใจบทบาท ภาระหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีพอ	9	1
ค. อื่น ๆ	1	3

สำหรับคำถามเปิดซึ่งเปิดไว้ให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน และ  
 'ใกล้ชิด' กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ได้มองกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น ในภาพรวม ได้ผลสรุปดังต่อไปนี้คือ  
 กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นในเขตพื้นที่นั้น

1. สนใจในข้อราชการที่ทางราชการปรึกษา ให้ความสัมพันธ์กับทางราชการดี
2. เอาใจใส่ในหน้าที่ดี ขยันขันแข็ง มีความคล่องตัวในการทำงาน
3. มีความสามารถในการปกครองดี มีความสุภาพอ่อนโยน
4. มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถเข้ากับประชาชนทุกคนได้ดี
5. เป็นคนดี เสียสละ เพื่อส่วนรวม ซื่อสัตย์ สุจริต
6. ใจสู้ รักงาน รู้จักระเบียบของทางราชการ ราษฎรให้ความเคารพยำเกรง
7. เป็นทั้งนักพัฒนาชุมชนและนักประชาสัมพันธ์ที่ดี
8. มีความจริงใจกับประชาชน เป็นตัวแทนของลูกบ้านเสนอความทุกข์ร้อนของ  
 ราษฎร สงเคราะห์ช่วยเหลือราษฎรที่ยากจน
9. มีความคิดสร้างสรรค์ รู้เท่าทันคน รอบคอบ
10. ปราบปรามโจรสลัดได้ดี มีความรับผิดชอบสูง
11. สุขุม เยือกเย็น มีอุดมการณ์ มีลักษณะผู้นำดี

อย่างไรก็ตาม ข้าราชการที่ปฏิบัติงานพื้นที่เหล่านี้บางคนก็วิจารณ์ กำนัน ผู้ใหญ่  
 บ้าน ดีเด่นบางคน ในเชิงลบไว้เช่นกัน ดังนี้คือ

1. ขาดความคิดริเริ่ม เพราะอายุมากขึ้น
2. เอาแต่ใจตนเอง โกรธง่าย ทำให้บางครั้งไม่มีเหตุผลเท่าที่ควร
3. ใจร้อน
4. เวลาเมาแล้วไม่รู้เรื่อง สร้างปัญหา
5. เชื้อมั้นในตนเองมากเกินไป

และสำหรับคำถามเปิดซึ่งเปิด ให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน ซึ่งกำนัน ผู้  
 ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นตอบ ได้ผลสรุป คือ

ประเภทดี

1. ขยันในหน้าที่การงาน มีความซื่อสัตย์ เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
2. ร่วมกับทางราชการที่เข้าไปปฏิบัติงานได้ดี
3. อ่อนน้อมถ่อมตน มนุษย์สัมพันธ์ดี
4. มีความเชื่อมั่นในตัวเองพอสมควร มีลักษณะผู้นำดี
5. ราษฎรเชื่อถือ ชัยมาประชุม
6. มีความรู้น้อย แต่ตั้งใจทำงาน บางครั้งคิดพลาดแต่ก็แก้ไขได้ ตัดสินใจดี  
พอควร
7. ทำงานดีปานกลาง นิสัยดี มีเหตุผลสามารถเข้าใจปัญหาได้ง่าย

ประเภทไม่ดี

1. ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน เรือยเจือยช่วยเหลือราชการแต่ขาดความคิดริเริ่ม
2. การตัดสินใจไม่ดีพอ
3. ไม่มีการพัฒนาตัวเอง
4. ขาดการชักนำราษฎรในหมู่บ้านให้มาร่วมทำงานของส่วนรวม ไม่ชี้แจงให้ราษฎรเข้าใจ ถึงวัตถุประสงค์ของทางราชการ และประโยชน์ที่จะตกแก่หมู่บ้าน
5. เอาใจใส่ต่องานเป็นบางครั้ง ชอบดื่มสุรา
6. เป็นคนชอบสนุก ไม่ค่อยสนใจงานราชการ และมีอิทธิพลต่อพวกวัยรุ่น
7. ชาวบ้านไม่ค่อยกระตือรือร้นในงานทางราชการเท่าที่ควร เพราะผู้นำหมู่บ้านอ่อนแอ



ทัศนคติของประชาชนในหมู่บ้านหรือตำบล ที่มีกำนัน ผู้ใหญ่บ้านซึ่งได้รับรางวัลดีเด่น

ประชาชนในหมู่บ้านหรือตำบล มองกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นของคนว่า เป็นคนดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และโอบอ้อมอารี เครื่องสีล ชอบเข้าวัด ทำบุญสุนทานอยู่เสมอ นอกจากนั้น ยังชอบพัฒนาและนำสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เข้ามาในหมู่บ้านหรือตำบลเสมอ ๆ เป็นคนเสียสละ เป็นผู้นำที่ดีในการป้องกันโจรสลัด เป็นคนทำงานเพื่อสาธารณประโยชน์ แต่ก็มีบางคนที่ชอบเมาอาละวาด แต่ไม่ค่อยคิดริเริ่มในการพัฒนาหมู่บ้าน ส่วนชาวบ้านที่อยู่ในตำบลหรือหมู่บ้าน ที่กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ไม่ได้รับรางวัล กล่าวถึง กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในเชิงบวกเช่นกัน เห็นว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น เป็นคนดีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และโอบอ้อมอารี เครื่องสีลชอบเข้าวัด ทำบุญสุนทานอยู่เสมอและยังชอบพัฒนาและนำสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เข้ามาในหมู่บ้านหรือตำบลเสมอ แต่ก็มีบางรายเหมือนกันที่ตอบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นบางคนเฉื่อย ๆ เรื่อย ๆ สนใจงานส่วนตัวมากกว่างานของชาวบ้าน

กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในสายตาชาวบ้าน มักจะมีญาติพี่น้องมากมาย มีสัมพันธภาพมาก ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนเป็นญาติกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น (22 คน) ซึ่งอาจเป็นญาติห่าง ๆ ญาติทางภรรยา ซึ่งจำนวนญาติมีประมาณเกือบครึ่งหนึ่งของหมู่บ้านก็มี แต่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านบางคนก็มีญาติพี่น้องไม่มากเพราะเป็นคนท้องถิ่น แต่ย้ายเข้ามาอยู่ที่ตำบลนั้นนานแล้ว เช่นเดียวกับความเห็นของประชาชนที่อยู่ในหมู่บ้านหรือตำบล ที่มีกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น เห็นว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเหล่านี้มีญาติพี่น้องมากมาย และมีสัมพันธภาพมากมาย

สำหรับคำถามเพื่อหาลักษณะเด่นของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ว่ามีลักษณะใดเด่น ดังข้อเลือกต่อไปนี้คือ มีความรู้ความชำนาญมากกว่าคนอื่นในหมู่บ้าน เป็นคนร่ารวยมีฐานะดี เป็นคนที่รับตำแหน่งต่อจากพ่อหรือญาติ เป็นคนพูดจาน่าเชื่อถือ เอาจริงเอาจัง บุคลิกลักษณะดี มาก ประชาชนในเขตตำบลในเขตหมู่บ้านที่มีกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นตอบว่า บุคลิกลักษณะดี มากเป็นอันดับหนึ่ง แต่สำหรับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นบางคน ถูกระบุว่าตอนที่ไม่ว่าง บุคลิกลักษณะดี และอันดับต่อมาที่ประชาชนเลือกก็คือ เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญมากกว่าคนอื่นในหมู่บ้าน มีกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่เป็นคนร่ารวย ฐานะดีเพียงบางคนเท่านั้น ส่วนใหญ่ฐานะปานกลาง ที่รับตำแหน่งกำนัน ผู้ใหญ่บ้านต่อจากพ่อหรือญาติก็มีจำนวนน้อย (2 คนเท่านั้น)

สำหรับชาวบ้านที่อยู่ในตำบล หมู่บ้านที่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านไม่ได้รับรางวัลดีเด่น เห็นว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านของเขาเป็นคนที่พูดจาง่าเชื่อถือ เอาจริงเอาจังและบุคลิกลักษณะดีมาก ส่วนความรู้และฐานะอยู่ในระดับปานกลาง ไม่รู้มากกว่าคนอื่น หรือรวยกว่าคนอื่นสักเท่าไร มีบางคนรับตำแหน่งต่อจากพ่อหรือต่อจากญาติ บางคน (1 คน) เป็นผู้ใหญ่บ้านคนแรกตั้งแต่ตั้งหมู่บ้านนี้และบางคน (1 คน) ก็พูดจาง่าเชื่อถือเป็นบางครั้ง ไม่ค่อยจริงจังให้การช่วยเหลือราชการดี แต่ไม่ค่อยพัฒนาหมู่บ้าน

ถ้ากำนันหรือผู้ใหญ่บ้าน เรียกประชุมประชาชนในหมู่บ้าน ประชาชนในหมู่บ้านที่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านได้รับรางวัลดีเด่นจะไปร่วมทุกครั้ง (เฉพาะผู้ให้สัมภาษณ์) หากจำเป็นจริง ๆ ก็จะให้บุตรไปประชุมแทน มีบางส่วนที่ตอบว่าจะไปถ้าว่าง (8 คน) และถ้ากำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เรียกประชุม ส่วนใหญ่จะไปทุกครั้ง (33 คน) บางส่วนตอบว่า ถ้าว่างจะไป (11 คน) กรณีถ้าไม่ไปก็จะให้บุตรหรือสามีมาประชุมแทน บางครั้งประชาชนในหมู่บ้าน มีความคิดว่าพวกเขาเป็นคนยากจนไม่มีปากมีเสียง ส่วนพวกที่ไปร่วมประชุมบางคน ให้เหตุผลว่าเพื่อรับฟังข่าวสารใหม่ ๆ จากทางราชการ

ส่วนประชาชนที่อยู่ในหมู่บ้านที่กำนัน หรือผู้ใหญ่บ้านไม่ได้รับรางวัลดีเด่นตอบว่าจะไปทุกครั้งที่ให้ไปช่วยทำงานเพื่อส่วนรวม จำนวนผู้ตอบรองลงมาได้แก่จะไปถ้าว่าง และจะไม่ไปเลย 1 ราย สาเหตุที่ไม่ไปเพราะว่าจะให้ตัวแทนไปแทน ส่วนถ้ากำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เรียกประชุม มีประชาชนที่ตอบว่า จะไปทุกครั้ง 38 ราย ถ้าว่างจะไป 8 ราย และจะไม่ไปเลย 2 คน ด้วยสาเหตุเดียวกันก็คือ จะให้คนไปแทน

ต่อคำถามที่ว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านชอบเป็นอย่างนี้หรือไม่ ชอบเล่นพรรคเล่นพวก ชอบเมาแล้วเอะอะอาละวาด ไม่ยุติธรรม ชอบลาเอียงเสมอ ชอบพูดโกหก ลัทธิแล้วไม่เป็นลัทธิ ประชาชนในหมู่บ้าน ตำบลนั้น เกือบทั้งหมดตอบว่า ไม่มีลักษณะเป็นอย่างคำถามที่ให้เลือก แต่มีบางคนเหมือนกันที่ไม่ค่อยยุติธรรม ชอบลาเอียงและชอบเล่นพรรคเล่นพวก และก็มีกำนันคนหนึ่งของเมาเอะอะอาละวาด นอกจากนี้ชาวบ้านยังบอกอีกว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านนัดราษฎรมาประชุมบ่อย ๆ ในแต่ละเดือน คือ เริ่มจาก 1-6 ครั้ง ส่วนใหญ่จะประชุม 2-3 ครั้งต่อเดือน

ชาวบ้านในหมู่บ้าน ตำบล ที่มีกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น ตอบคำถามเดียวกันว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเหล่านี้ไม่มีลักษณะตามข้อเลือกดังกล่าว มีกำนัน ผู้ใหญ่บ้านบ้านบางคนชอบดื่มสุรา แต่ก็ไม่เมาอาละวาด นอกจากนี้กำนัน ผู้ใหญ่บ้านบางคนก็มีการเล่น

พรรคเล่นพวกอยู่เหมือนกัน รวมทั้งบางครั้งก็ชอบลาเอียง ไม่ยุติธรรม แต่ก็มีเป็นส่วนน้อย การนัดประชุมลูกบ้านของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านเหล่านี้จะนัดประชุมราษฎรราว 1-3 ครั้งต่อเดือน

ตารางที่ 4.9 ทักษะคติของประชาชนในหมู่บ้านต่อกำนัน ผู้ใหญ่บ้านของตน

ทักษะคติของประชาชนในหมู่บ้าน	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน	
	ดีเด่น	ธรรมดา
กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่นี้เป็นคน		
ก. คนดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และโอบอ้อมอารี	40	16
ข. คนเคร่งครัด ชอบเข้าวัด ทำบุญสุนทานเสมอ	10	13
ค. ชอบพัฒนาและนำสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เข้ามา ในหมู่บ้าน หรือตำบลเสมอ	5	11
ง. อื่น ๆ	-	5
กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่นี้		
ก. มีญาติพี่น้องมากมาย	40	40
ข. มีสมัครพรรคพวกมากมาย	29	28
ค. ผู้ให้สัมภาษณ์ก็เป็นญาติคนหนึ่ง	22	12
ง. อื่น ๆ	3	10
กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่นี้		
ก. มีความรู้ความชำนาญมากกว่าคนอื่น	22	15
ข. เป็นคนร่ำรวยมีฐานะดี	4	14
ค. รับผิดชอบต่อจากพ่อหรือญาติ	10	10
ง. เป็นคนพูดจ่าน่าเชื่อถือ เอาจริง เอาจัง บุคลิกดีมาก	38	21
จ. อื่น ๆ	2	10

(มีต่อ)



## ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ทัศนคติของประชาชนในหมู่บ้าน	กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน	
	คีเตน	ธรรมดา
ถ้ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านให้ไปทำงานส่วนรวม		
ก. จะไปทุกครั้ง	34	30
ข. จะไปถ้าว่าง	8	12
ค. จะไม่ไปเลย	-	1
ง. อื่น ๆ	1	0
ถ้ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านเรียกประชุม		
ก. จะไปทุกครั้ง	33	38
ข. จะไปถ้าว่าง	11	8
ค. จะไม่ไปเลย	1	2
ง. อื่น ๆ	2	-
กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่เป็นอย่างนี้		
ก. ชอบเล่นพรรค เล่นพวก	4	2
ข. ชอบเมาแล้วเอะอะอาละวาด	2	4
ค. ไม่ยุติธรรม ชอบล่าเอียงเสมอ	1	2
ง. ชอบโกหก สักตึกแล้วไม่เป็นสักตึก	-	-
กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ประชุมลูกบ้าน เดือนละ	2-3	1-3

## การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ทราบผลคำตอบจากแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์แล้ว ต่อไปจะได้นำผลดังกล่าวมาเข้าสู่การวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

**ประการแรก** จะได้พิจารณาถึงปัจจัยภายนอก อันได้แก่ ความแจ่มชัดของคำสั่ง การยอมรับนับถือหน่วยเหนือและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับว่าจะมีผลกระทบต่อความพร้อมใจใน การทุ่มเทกำลังกายใจ เพื่อปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน มากน้อยเพียงใด จะได้พิจารณาถึงความหมายของคำสั่งและผลของการประเมินคู่กันไป ดังนี้คือ

1. ความแจ่มชัดของนโยบายหรือคำสั่ง หมายถึง นโยบาย หรือคำสั่ง หรือระเบียบหรือข้อบังคับ ซึ่งออกโดยรัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐระดับรองลงมาที่สั่งการไปยังกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ทั้งเรื่องที่เป็นงานประจำซึ่งต้องปฏิบัติอยู่แล้ว และเรื่องที่เป็นนโยบายใหม่ของรัฐบาลซึ่งอาจมีขึ้นเป็นโครงการ ๆ ในคำสั่งนั้น ๆ มีความชัดเจนในเรื่องที่สั่งและหน่วยที่รับผิดชอบ ดังรูปธรรมคือ

ก. ความชัดเจนของเรื่องที่สั่ง เช่นสั่งให้รักษาความสงบ หรือดูแลทุกข์สุขของราษฎร สั่งให้ส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรม สั่งให้ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพของประชาชน ฯลฯ ซึ่งเป็นคำสั่งที่มีความหมายกว้างขวาง ย่อมมีความแจ่มชัดน้อยกว่าสั่งให้ชุกบ่อน้ำ 2 บ่อ หรือบอกขนาดความกว้างลึก หรือสั่งให้จัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่ตามการประเมินราคาปานกลางที่ดิน ฯลฯ ซึ่งสามารถประเมินได้เป็นรูปธรรมมากกว่า

ข. หน่วยที่รับผิดชอบ ในการสั่งการ หน่วยงานหลายหน่วยที่ทำงานเข้าซ้อนกัน จะก่อให้เกิดการสับสนในผู้ปฏิบัติ เช่นการชุกบ่อน้ำ มีผู้รับผิดชอบหลายส่วนราชการ เช่น การพัฒนาชุมชน กรมการปกครอง กรมทรัพยากรธรณี กรบ.กลาง กรมพัฒนาที่ดิน กรมส่งเสริมการเกษตร และสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท เป็นต้น การสั่งการที่ไม่เป็นระบบจะทำให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเกิดความสับสนว่าจะขึ้นต่อหน่วยใดแน่

ผลของการประเมิน ปรากฏว่า ในด้านความแจ่มชัดของนโยบาย หรือคำสั่ง นั้นค่อนข้างชัดเจน กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นสามารถทำความเข้าใจต่อคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรได้ในระดับปานกลางถึงระดับดี โดยข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำบลและหมู่บ้านนั้น ๆ จะต้องชี้แจงหรือทำความเข้าใจเพิ่มเติมอีกในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ มีส่วนน้อยที่ต้อง

ชี้แจงเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย แสดงว่า กำนัน หรือ ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น สามารถเข้าใจคำสั่งของทางราชการได้ปานกลางหรือมาก โดยทำความเข้าใจเพิ่มเติมจากเจ้าหน้าที่ในท้องถิ่นนั้น สำหรับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น สามารถทำความเข้าใจต่อคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรได้ในระดับที่ต่ำกว่าปานกลาง จนถึงระดับปานกลาง โดยข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ตำบลหมู่บ้าน ต้องทำความเข้าใจและชี้แจงเพิ่มเติมอีกในระดับปานกลางจนถึงมาก จึงจะเข้าใจ แต่ในทางกลับกัน เมื่อกำนัน หรือผู้ใหญ่บ้านดีเด่น รายงานผลการปฏิบัติงานไปยังอำเภอ ข้าราชการเหล่านั้นก็สามารถเข้าใจข้อความในหนังสือในระดับปานกลางจนถึงง่าย ซึ่งก็คล้ายกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัล แสดงว่า ความรู้ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านสามารถสื่อความเข้าใจกับทางราชการได้ค่อนข้างดี

นอกจากนี้กำนัน ผู้ใหญ่บ้านส่วนใหญ่สามารถทำงานได้ทันทีด้วยตัวเอง ตามคำสั่งของทางราชการโดยไม่ต้องมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำ ที่เห็นว่าบางคนต้องมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำให้เสมอ บางทีก็ต้องทำตัวอย่างให้ดูมีน้อย และบางคนก็ต้องถูกดูแลอย่างใกล้ชิด มิฉะนั้นจะหาไม่สำเร็จ มีอยู่บ้าง

2. การยอมรับนับถือหรือเชื่อถือหน่วยเหนือ หมายถึงการยอมรับอำนาจสั่งการโดยกฎหมาย การยอมรับในทางส่วนตัว รวมทั้งยอมรับต่อคำสั่ง ที่เป็นตัวคำสั่ง นั้น ๆ โดยศรัทธา ยินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติ หรือยินยอมที่จะเอาศรัทธาภาพในเรื่องอำนาจและอำนาจหน้าที่ของตน มาใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นขึ้น การยอมรับก็เนื่องจาก

ก. บุคลิกของผู้สั่งการ หมายถึงนายอำเภอ หรือหัวหน้าส่วนราชการอำเภอ หรือเจ้าหน้าที่รัฐบาลระดับท้องถิ่น (พัฒนากร, เกษตรตำบล, อนามัยตำบล ฯลฯ) เป็นต้น เชื่อถือหรือมีบารมีหรือไม่ ซึ่งมีผลต่อคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ หรือคำสั่งที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรด้วย

ข. หน่วยที่สั่งการ หน่วยที่สำคัญ เพราะเนื่องจากเป็นหน่วยงานที่สามารถให้ผลตอบแทนได้ งานที่หน่วยนี้สั่งก็จะได้รับการปฏิบัติค่อนข้างจริงจัง กว่าหน่วยที่ไม่มีอำนาจให้ผลตอบแทนด้วย

ค. ตัวคำสั่งนั้น ๆ สอดคล้องกับความเป็นจริงหรือไม่ หากคำสั่งนั้นไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ในพื้นที่ก็ไม่ได้รับการเหลียวแล เช่น สั่งให้ทำลายผักตบ

ชาว ในบริเวณบางพื้นที่ที่ไม่มีคอกบขัว หรือโครงการ กสช. ซึ่งสิ่งให้พัฒนาแหล่งน้ำในที่  
อุดมสมบูรณ์ไปด้วยน้ำ

ผลการประเมินปรากฏว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ทั้งที่ดีเด่น และไม่ได้รับรางวัลดีเด่น  
ต่างยอมรับนับถือนายอำเภอ หรือผู้สั่งการ หรือเจ้าหน้าที่ระดับท้องถิ่นเป็นอย่างมาก ตลอดจน  
จนให้ความสำคัญต่อคำสั่งที่เป็นของกรมการปกครองมากที่สุด แต่มีบางกรณีจะให้ความสำคัญ  
ต่อความเร่งด่วนของคำสั่งมากกว่าหน่วยที่สั่งการ จึงไม่มีความแตกต่างมากนักสำหรับกำนัน  
ผู้ใหญ่บ้าน ทั้ง 2 ประเด็นนี้

ประการที่สอง จะได้พิจารณาถึงภาวะผู้นำของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามความ  
ร่วมมือของประชาชน หากมีประชาชนให้ความร่วมมือมากอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้คำสั่งให้  
น้อย และเปลี่ยนจุดยืนเดิมเป็นจุดใหม่ ย่อมแสดงถึงความมากน้อยของอำนาจของกำนัน ผู้  
ใหญ่บ้านด้วย ซึ่งพิจารณาได้ดังต่อไปนี้ คือ

ความร่วมมือของประชาชนมีผลโดยตรงต่ออำนาจ ถ้าหากมีคนเข้าร่วมปฏิบัติ  
จำนวนมาก มีการปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ มีการปฏิบัติตามโดยใช้ใ้ส่หุ่ยน้อย หรือมีการเปลี่ยน  
จุดเดิมเป็นจุดใหม่ ผู้ออกคำสั่งขอร้องหรือบังคับ หรือให้वानโดยบารมี จะเรียกว่ามี  
อำนาจมาก และมีลักษณะแปรตามความร่วมมือของประชาชน

จากการสอบถามกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น พบว่า เมื่อเรียกประชุมราษฎร ราษฎร  
จะมาประชุมโดยพร้อมเพรียงกันเสมอราว ๆ ร้อยละ 80 ถึงร้อยละ 95 และเมื่อระดม  
แรงงานมาช่วยทำสิ่งที่เป็นสาธารณประโยชน์ของหมู่บ้าน ก็มักจะได้รับความร่วมมือจาก  
ประชาชนในหมู่บ้าน เป็นจำนวนมากเสมอ ส่วนกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นนั้น  
เมื่อเรียกประชุมชาวบ้าน จะมีราษฎรมาประชุมร้อยละ 40 ถึง ร้อยละ 70 เรียกว่าอยู่ใน  
ระดับปานกลาง และเมื่อมีการระดมแรงงานเพื่อสาธารณประโยชน์ ราษฎรในหมู่บ้านจะมา  
ช่วยประมาณร้อยละ 30 ถึงร้อยละ 80 และเมื่อสอบถามจากประชาชนในหมู่บ้านที่กำนัน ผู้  
ใหญ่บ้านได้รับรางวัลดีเด่น พบว่า ราษฎรจะไปร่วมทำงานเพื่อส่วนรวมทุกครั้ง และถ้าให้  
ไปประชุมก็จะไปทุกครั้ง ส่วนกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นนั้น ประชาชนในหมู่บ้านให้สัมภาษณ์ว่า จะไปร่วมทำงานเพื่อส่วนรวมด้วยทุกครั้ง จำนวนน้อยลงมา และระดับที่  
ที่จะไปร่วมบ้างไม่ร่วมบ้างมีมากขึ้น

ดังนั้นระดับความร่วมมือของประชาชนจากการที่มีคนเข้าร่วมปฏิบัติงานจำนวนมาก และมีการปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอของกานัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นย่อมแสดงให้เห็นว่ากานัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น มีอำนาจมากกว่า กานัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น

ส่วนคำว่า "ใส่หู" หรือทรัพยากรอำนาจ หมายถึงสิ่งใด ๆ ที่ปัจเจกชนหรือกลุ่มบุคคลอาจนำมาทำให้เกิดอำนาจขึ้น ซึ่งได้แก่

1. การเป็นเจ้าของหรือครอบครองปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินทอง ความรู้ สิ่งของ ความชำนาญงาน บุคลิกลักษณะที่ดี เป็นต้น

2. การได้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์การ

3. การได้รับมอบอำนาจจากคนอื่น

4. การเป็นเจ้าขององค์กรต่าง ๆ หรือคุณสมบัติที่สำคัญ ๆ

5. มีญาติพี่น้อง มีกำลังคน มีพวกพ้องมิตรสหายมาก

6. มีชื่อเสียงเดิมของบิดา มารดา หรือบรรพบุรุษสร้างไว้

จากการวิจัยพบว่า ทั้งกานัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น และที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น ไม่ได้ใช้ใส่หูจำนวนมาก เพื่อให้ประชาชนปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้อง สิ่งที่ใช้ส่วนใหญ่ก็เพียงได้แก่ ความมีตำแหน่งที่สำคัญในองค์การ คือ ตำแหน่ง กานัน ผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งมี พ.ร.บ. ลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 และกฎหมายอื่น ๆ รองรับ ทำให้มีอำนาจหน้าที่ (Authority) ตามกฎหมาย นอกจากนี้ กานัน ผู้ใหญ่บ้านเหล่านี้ยังมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในหมู่บ้านอีกด้วย ทำให้มีความชอบธรรมและมีการปฏิบัติด้วยความเต็มใจมากกว่าจะมีการล่อใจโดยการแจกสิ่งของ เงินทอง หรืออื่น ๆ ทั้งนี้เพราะ กานัน ผู้ใหญ่บ้านก็มีฐานะไม่แตกต่างไปจากประชาชนในหมู่บ้านหรือตำบลนัก

ส่วนการเปลี่ยนจุดยืนของประชาชนจากจุดเดิมไปสู่จุดใหม่ จากการสอบถามกานัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น พบว่ามีเพียงครึ่งหนึ่งของกานัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นเท่านั้น ที่ให้คำตอบว่า ชาวบ้านจะมาร่วมทำโครงการซึ่งตนเองไม่เห็นด้วย กานัน ผู้ใหญ่บ้านที่เหลือจะตอบว่าชาวบ้านจะไม่ยอมมาร่วมทำโครงการด้วย ส่วนกานัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นจำนวนมากกว่าจะตอบว่า ชาวบ้านจะไม่ยอมมาร่วมโครงการด้วย หากไม่เห็นด้วย นี่ย่อมแสดงว่า กานัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นมีอำนาจที่จะสามารถเปลี่ยนจุดยืนของประชาชนจากจุดยืนที่ไม่เห็นด้วยร่วมกันปฏิบัติการให้เสร็จสิ้น มากกว่า กานัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น แม้ว่าโครงการที่ประชาชนไม่เห็นด้วยทั้งหมดจะยังไม่เกิดขึ้นก็ตาม เพราะรูปการดำเนินการ



ที่ใช้อยู่ในขณะนี้ เป็นการปฏิบัติงานรูปคณะกรรมการ มีการปรึกษาหารือ มีการลงมติก่อน จะลงมือปฏิบัติ

ฉะนั้นจากตารางนี้ สรุปได้ว่า ความร่วมมือของประชาชนจากการเข้าร่วมปฏิบัติ ตามโครงการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ และการเปลี่ยนจุดยืนเดิมเป็นจุดยืนใหม่แสดงให้เห็น ว่ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น มีอำนาจมากกว่ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น ส่วนการใช้ใส่หุ้ยไม่มีนัยสำคัญในการเปรียบเทียบเนื่องจากการใช้หอ ๆ กัน

ประการที่สาม จะได้พิจารณาถึงภาวะผู้นำของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตาม ทรัพยากรอำนาจว่า ทรัพยากรอำนาจมีผลต่อความมีอำนาจไม่ว่าจะเป็นความรู้ ฐานะ ความชำนาญ บุคลิกลักษณะ มีญาติพี่น้องพวกพ้องมาก ความมีชื่อเสียงเดิมจากบรรพบุรุษ การคุมเศรษฐกิจที่สำคัญ หรือมาจากการเลือกตั้ง ล้วนแต่สะท้อนอำนาจในระดับที่แตกต่าง กันทั้งสิ้น ทำให้ทราบว่า ทรัพยากรอำนาจใด มีผลต่อการใช้อำนาจ และความมีอำนาจมาก น้อยเพียงใด และถูกใช้บ่อยเพียงไร

จากการวิจัยพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านทั้งที่ได้รับรางวัลดีเด่น และที่ไม่ได้รับรางวัล ดีเด่น มีความรู้หอ ๆ กัน เมื่อเปรียบเทียบกับประชาชนในหมู่บ้านที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน แต่ความรู้ที่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านได้รับจากนอกโรงเรียนจากการอบรมของทางราชการทำให้ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ทั้งที่ได้รับรางวัลดีเด่นและไม่ได้รับรางวัลดีเด่น มีความรู้ ความชำนาญ มากกว่าประชาชนในหมู่บ้าน (จากการสังเกตของผู้สัมภาษณ์) จากแบบสอบถามปรากฏว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น สามารถเข้าใจคำสั่งของทางราชการเป็นอย่างดี สามารถทำงาน ได้ด้วยตนเองทันที แสดงให้เห็นว่ามีความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ แม้ว่าในตัวกำนัน ผู้ใหญ่ บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นจะมีความชำนาญลดลงก็ตาม นอกจากนี้กำนัน ผู้ใหญ่บ้านปัจจุบัน ยังนำเอาการพัฒนาแผนใหม่เข้ามาในหมู่บ้านตามคำแนะนำของข้าราชการอีกด้วย

กล่าวทางด้านฐานะของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จากข้อมูลเบื้องต้นที่สำรวจพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นมีพื้นที่เพาะปลูกเฉลี่ยคนละ 35 ไร่ ในขณะที่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับ รางวัลดีเด่นมีเฉลี่ยคนละ 30 ไร่ ซึ่งก็ไม่มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับประชาชนในหมู่บ้าน รายได้และรายจ่ายเฉลี่ยไม่ค่อยจะแตกต่างกัน รายจ่ายมักมากกว่ารายได้เสมอ (ตารางที่ 4.1) เพราะฉะนั้น กำนัน ผู้ใหญ่บ้านจึงไม่สามารถใช้ฐานะในการสร้างอำนาจ ได้เท่าที่ควร ส่วนทางด้านบุคลิกลักษณะนั้น จากการสอบถามข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหมู่บ้าน

บ้าน ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหมู่บ้านทั้งหมู่บ้านที่มีกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นและที่ไม่ได้รับรางวัล ตอบว่า บุคลิกภาพดีเป็นอันดับหนึ่งและมีความรู้ดีเป็นอันดับสอง นอกจากนี้ประชาชนในหมู่บ้านทั้งของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ได้รับรางวัลดีเด่น และที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นตอบคำถามที่ว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านของท่านเป็นคนอย่างไร มีความรู้ความสามารถมากกว่าคนอื่นหรือเป็นคนที่เอาจริงเอาจัง บุคลิกดีมาก พวกเขาเลือกคำตอบที่ว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านของตน เป็นคนพูดจาน่าเชื่อถือ เอาจริง เอาจัง และบุคลิกดีมากเป็นอันดับหนึ่ง (ตารางที่ 4.9) และมีความรู้ความชำนาญมากกว่าคนอื่นเป็นอันดับสอง แสดงว่ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นและไม่ดีเด่น ใช้ความมีบุคลิกลักษณะดีเป็นตัวหลักในการแสวงหาอำนาจ

ส่วนความมีญาติพี่น้องหรือสมัครพรรคพวกมากนั้นก็เป็นที่ทรัพยากรอำนาจตัวหนึ่งที่ทำให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีอำนาจมาก จากแบบสอบถามประชาชนพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านทั้งดีเด่นและไม่ดีเด่นมีญาติพี่น้องมากมายและมีสมัครพรรคพวกมากมายทีเดียว (ตารางที่ 4.9) ส่วนการรับตำแหน่งจากพ่อหรือญาติหรืออาศัยชื่อเสียงของบรรพบุรุษนั้นไม่ผลต่อการได้มาซึ่งอำนาจน้อยมาก จากแบบสอบถามพบว่ามีเพียง 2 ราย เท่านั้นที่รับตำแหน่งต่อจากญาติพี่น้อง นอกจากนี้กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ทั้งดีเด่นและไม่ดีเด่นมิใช่เป็นผู้ที่กุมเศรษฐกิจที่สำคัญของหมู่บ้าน

แต่การมาจากการเลือกตั้งนั้น นับเป็นทรัพยากรอำนาจตัวสำคัญตัวหนึ่ง เพราะเนื่องจากมาจากการเลือกตั้ง จะต้องมีความดีพี่น้องมากมาย และมีสมัครพรรคพวกมากจึงจะสามารถได้รับการเลือกตั้งเป็นผู้ใหญ่บ้าน ดังนั้นจึงทำให้มีอำนาจ และเป็นอำนาจที่ชอบธรรมด้วย เพราะมีกฎหมายรองรับให้กระทำ

**ประการที่สี่** จะได้พิจารณาประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามความแจ่มชัดของคำสั่งหรือนโยบายของหน่วยเหนือ

เมื่อกล่าวถึงความแจ่มชัดของคำสั่งหรือนโยบายของหน่วยเหนือ ความชัดเจนในเนื้อเรื่องคำสั่งกับหน่วยงานที่สั่ง (มีหน่วยใดรับผิดชอบแน่ชัดหรือไม่) จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของตัวกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน

ความแจ่มชัดของนโยบายหรือคำสั่งนั้น หมายถึง นโยบาย คำสั่ง ระเบียบ หรือข้อบังคับ ซึ่งออกโดยรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐระดับรองลงมา ที่สั่งการไปยังกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ทั้งเรื่องที่เป็นงานประจำที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว และเรื่องที่เป็นนโยบายใหม่ของ



รัฐบาล ซึ่งอาจมีขึ้นเป็นโครงการ ๆ ในคำสั่งนั้น ๆ มีความชัดเจนในเรื่องที่สั่งและหน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น สั่งให้รักษาความสงบหรือดูแลทุกข์สุขของราษฎร สั่งให้ส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรม สั่งให้ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพของประชาชน ฯลฯ ซึ่งเป็นคำสั่งที่มีความหมายกว้างขวางมาก ย่อมมีความแจ่มชัดน้อยกว่าสั่งให้ยุบม็อบ 2 บ่อ หรือบอกขนาด ความกว้าง ความลึก หรือสั่งให้จัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่ตามเกณฑ์ประเมินราคาปานกลางที่ดิน ฯลฯ ซึ่งสามารถประเมินผลได้เป็นรูปธรรมกว่า

หน่วยที่รับผิดชอบในการสั่งการ หน่วยงานหลายหน่วยที่ทำงานซ้ำซ้อนกัน จะก่อให้เกิดความสับสนในผู้รับปฏิบัติ เช่นการยุบม็อบ มีผู้รับผิดชอบหลายหน่วย เช่น กรมการพัฒนชุมชน กรมการปกครอง กรมทรัพยากรธรณี กรม.กลาง กรมพัฒนาที่ดิน กรมส่งเสริมการเกษตร ฯลฯ การสั่งการที่ไม่เป็นระบบ ทำให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเกิดความสับสนว่าจะขึ้นต่อหน่วยใดแน่

เฉพาะขณะนี้ ทั้งความแจ่มชัดของคำสั่งและหน่วยที่รับผิดชอบในการสั่งการย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านไม่มากนัก

ผลจากการวิจัยพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น สามารถเข้าใจคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นค่อนข้างดี โดยข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ต้องชี้แจงหรือทำความเข้าใจเพิ่มเติมให้อยู่ในระดับน้อยจนถึงระดับปานกลาง ในขณะที่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น กลับต้องชี้แจงเพิ่มเติมในระดับปานกลางจนถึงมาก แสดงว่ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นมีความสามารถเข้าใจคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรจากหน่วยสั่งการได้มากกว่ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ต่างกันด้วย (ตารางที่ 4.7) นอกจากนี้ เมื่อสั่งการอย่างใดลงไป กำนัน ผู้ใหญ่บ้านจะสามารถทำงานด้วยตนเองทันทีเป็นส่วนใหญ่ มีระดับความแตกต่างอยู่บ้างระหว่าง กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นและที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น แสดงว่า ในแง่ความชัดเจนในเรื่องที่สั่งนี้ไม่มีปัญหา คำสั่งมีความชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ทันที

นอกจากนี้ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ทั้งที่ได้รับรางวัลดีเด่น และไม่ได้รับตอบแบบสอบถามว่าตนเองสามารถเข้าใจอ่านาจนหน้าที่ของตนดีพอ โดยกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น ตอบว่าเข้าใจดีทุกคน (11 คน) ส่วนที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น ตอบว่าเข้าใจดีเพียง 5 คน และปานกลางอีก 5 คน นอกจากนี้ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น ยังมีความมั่นใจทุกครั้งทีปฏิบัติหน้าที่อีก

ด้วย แสดงว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สามารถเข้าใจหน่วยสั่งการหรือความรับผิดชอบของหน่วยที่สั่งการได้ดี

และเพราะฉะนั้น ความชัดเจนของเรื่องที่ตั้งกับหน่วยที่สั่งการ จึงเป็นตัวที่กำหนดความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ด้วย ซึ่งกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น มีการแสดงว่าแจ่มชัด และเข้าใจได้มากกว่ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น ย่อมแสดงว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ได้มากกว่า

ประการที่ห้า จะได้พิจารณาถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามการยอมรับหน่วยสั่งการ ทั้งบุคลิกภาพของผู้สั่งการ หน่วยที่สั่งการ และตัวคำสั่งนั้นสอดคล้องกับพื้นที่

เมื่อกล่าวถึงการยอมรับนับถือหน่วยที่สั่งการ บุคลิกภาพของผู้สั่งการ หน่วยที่สั่งการ (สามารถให้คุณให้โทษได้หรือไม่) รวมตลอดถึงตัวคำสั่งการนั้น ๆ ว่าสอดคล้องกับสภาพพื้นที่หรือไม่ มีผลต่อประสิทธิภาพของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านมากน้อยเพียงไร

การยอมรับนับถือหรือ เชื่อถือหน่วยเหนือหรือหน่วยสั่งการ หมายถึง การยอมรับอำนาจที่เป็นอำนาจสั่งการโดยกฎหมาย การยอมรับในทางส่วนตัว รวมทั้งยอมรับต่อคำสั่งที่เป็นตัวคำสั่งนั้น ๆ โดยคุณผู้ ยินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติ หรือยินยอมที่จะนำเอาศักยภาพในเรื่องอำนาจและอำนาจหน้าที่ของตนมาใช้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขึ้น การยอมรับนับถือเพราะ

1. บุคลิกภาพของผู้สั่งการ อาจเป็นนายอำเภอหรือหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ หรือเจ้าหน้าที่รัฐบาลระดับท้องถิ่น (พัฒนากร เกษตรตำบล ออเนี่ยมตำบล ฯลฯ) เป็นที่น่าเชื่อถือหรือมีบารมีหรือไม่ ซึ่งจะมีผลต่อคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ หรือคำสั่งที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นด้วย

2. หน่วยที่สั่งการ หน่วยที่สั่งสำคัญ เพราะเนื่องจากเป็นหน่วยงานที่สามารถให้ความดีความชอบ หรือสามารถที่จะลงโทษได้ งานที่หน่วยสั่งก็จะได้รับการปฏิบัติค่อนข้างจริงจังกว่าหน่วยที่ไม่มีอำนาจให้คุณให้โทษได้

3. ตัวคำสั่งนั้นสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่ หากคำสั่งนั้นไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ก็จะไม่ได้รับการเหลียวแล เช่นสั่งให้ทำลายผักตบชวาในเขต

ที่ไม่มีพิศกตบชวา หรือโครงการ กสช. ซึ่งให้ตำแหน่งนำขนาดเล็กในที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์ด้านแหล่งน้ำอยู่แล้ว เป็นต้น

จากการวิจัยพบว่า ในด้านบุคลิกภาพของผู้สั่งการนั้น พบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านทั้งที่ ดีเด่น และไม่ได้รับรางวัลดีเด่นให้การยอมรับนายอำเภอซึ่งเป็นผู้สั่งการเป็นอย่างมาก มี หักยอมรับในด้านกฎหมาย ว่าเป็นผู้บังคับบัญชาและยอมรับในด้านส่วนตัว เช่น การวางตัว ของนายอำเภอ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีความรู้สึกในด้านบวกต่อตัวข้าราชการที่ลงปฏิบัติงาน ในพื้นที่ เช่น พัฒนาการ เกษตรตำบล อำนวยตำบล ครู ปลัดอำเภอ เป็นต้น จนแม้กระทั่ง มีคำสั่งที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นทางการให้ทำการอย่างหนึ่ง ซึ่งถ้าไม่กระทำก็ไม่ คิดกฎหมาย เช่น ให้ทำอาหารเตรียมต้อนรับคณะผู้ตรวจการ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านทั้งที่ ดีเด่น และไม่ได้รับรางวัลดีเด่น ต่างตอบว่าพร้อมจะทำตามเพราะถือว่าเป็นพระเพื่อยุติแล้ว และ ปฏิบัติกันมานานแล้ว และแม้ว่าถ้าหากกำนัน ผู้ใหญ่บ้านไม่ชอบนายอำเภอคนนั้น เมื่อนาย อำเภอคนนั้นขอร้องให้กระทำการสิ่งใดในขอบเขตของกฎหมาย พวกเขาก็จะปฏิบัติโดย ถือว่าเป็นหน้าที่ ไม่ได้ถือเอาส่วนตัวเป็นสำคัญ (ตารางที่ 4.6) แต่จำนวนกำนัน ผู้ใหญ่ บ้านที่ปฏิบัติตามก็ลดลง เพราะฉะนั้น แสดงว่า บุคลิกภาพของผู้สั่งการกับการยอมรับของ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านด้วย

ด้านหน่วยสั่งการ จากการวิจัยพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านทั้งที่ได้รับรางวัลดีเด่นและ ที่ไม่ได้รับรางวัล ต่างก็ให้ความสำคัญคำสั่งการของกรมการปกครองมากที่สุด มีจำนวน เล็กน้อยที่ให้ความสำคัญคำสั่งจากหน่วยอื่นเท่ากับคำสั่งของกรมการปกครอง ทั้งนี้อาจเป็น เพราะกรมการปกครองเป็นหน่วยบังคับบัญชาโดยตรง เป็นหน่วยที่สามารถให้คำสั่งให้โทษได้ แต่บางครั้งความเร่งด่วนของคำสั่งก็จะเป็นตัวหลักให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเลือกว่าจะปฏิบัติตาม คำสั่งใดก่อนระหว่างของกรมการปกครองกับของกรมอื่น ๆ (ตารางที่ 4.6) แต่การตอบแบบ สอบถามในประเด็นนี้ มีความแตกต่างกันอยู่บ้างระหว่างกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นและกำนัน ผู้ ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น โดยกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นให้ความสำคัญ ความเร่ง ด่วนของคำสั่งเป็นอันดับแรก และกรมที่บังคับบัญชาเป็นอันดับสอง แต่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ ได้รับรางวัลดีเด่น กลับให้ความสำคัญต่อความเร่งด่วนของคำสั่งและผลตอบแทนที่จะได้รับ มากเป็นอันดับแรก เพียง 1 คนเท่านั้น ที่ให้ความสำคัญต่อกรมที่บังคับบัญชาโดยตรง เพราะฉะนั้น หน่วยสั่งการที่มีความสามารถให้คำสั่งให้โทษกำนัน ผู้ใหญ่บ้านได้ ก็จะมีผลต่อ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของก้านั้น ผู้ใหญ่บ้านด้วย ทั้งนี้และทั้งนั้นจะมีความเร่งด่วนของคำสั่ง เป็นตัวแปรที่สำคัญในการเลือกตัดสินใจปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ หรือไม่

ประการที่หก จะได้พิจารณาถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของก้านั้น ผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามผลประโยชน์ที่ได้รับหรือที่คาดว่าจะได้รับ

ผลประโยชน์ที่ก้านั้น ผู้ใหญ่บ้านจะได้รับ หรือคาดว่าจะได้รับ ซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นไปตามค่านิยมที่ต้องการ คือมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความมั่งคั่ง ทักษะและความชำนาญงาน มีความรู้ มีอำนาจ มีความเคารพยำเกรง หรือได้รับความเคารพยำเกรง ได้รับความเป็นธรรม ได้รับความนิยมนิยมชื่นชอบ เหล่านี้ล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของก้านั้น ผู้ใหญ่บ้าน ไม่มากนักน้อย ดังนั้นจึงควรพิจารณาว่า ปัจจัยที่เป็นความคาดหวังที่เป็นประโยชน์ที่จะได้รับ ตัวใดที่สำคัญมากที่สุด

จากการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานนั้น แม้ว่าจะไม่มีรางวัลให้ แต่ถ้ามีผลในด้านดี เช่น สามารถทำให้มีความรู้ มีทักษะ มีอำนาจ มีความเคารพยำเกรงหรือความนิยมนิยมชื่นชอบ ก้านั้นผู้ใหญ่บ้านดีเด่น จะรีบปฏิบัติทันที แต่ก็มีส่วนที่บอกว่าการปฏิบัติเท่าที่จำเป็นเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหมู่บ้าน อย่างเช่น การเก็บภาษีบำรุงท้องที่ เป็นต้น ส่วนก้านั้น ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นก็ตอบเช่นเดียวกัน

และจากการสัมภาษณ์ ก้านั้น ผู้ใหญ่บ้านที่ได้รับรางวัลดีเด่นและไม่ได้รับรางวัลถึงความพอใจที่จะได้รับการปฏิบัติตามคำสั่งหรือโครงการใด ๆ รวมทั้งที่คาดว่าจะได้รับมาก คือ คาดว่าจะมีความเป็นอยู่ที่ดี ได้รับการเคารพยำเกรงและได้รับความนิยมนิยมชื่นชอบทั้ง 3 ประการนี้มากกว่าอย่างอื่น รองลงมาได้แก่ มีความรอบรู้ มีทักษะและความชำนาญและสุดท้ายได้แก่ ได้รับความเป็นธรรม และความมั่งคั่ง

ผลประโยชน์ที่ได้รับหรือคาดว่าจะได้รับนี้มีส่วนทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากน้อยต่างกัน ถ้าผลประโยชน์นี้หมายความว่าได้แน่ ๆ ยิ่งจะมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ให้เสร็จสิ้นลงอย่างมีประสิทธิภาพ

เพราะฉะนั้น ในตารางนี้ ความเป็นอยู่ที่ดี การได้รับการเคารพยำเกรงและการได้รับความนิยมนิยมชื่นชอบ จึงเป็นผลประโยชน์ที่ได้รับ หรือคาดว่าจะได้รับ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่มากที่สุด

ประการที่เจ็ด จะได้พิจารณาถึงอำนาจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ว่ามีผลแปรตามกันมากน้อยเพียงไร

การใช้อำนาจโดยตรง กับความมีประสิทธิภาพของงาน ถ้าหากมีอำนาจมากและมีความพร้อมใจที่จะใช้อำนาจเพื่อการปฏิบัติงานแล้ว ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้น ถ้าหากมีอำนาจน้อย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็จะน้อย

จากการวิจัยพบว่า การนัดประชุมเพื่อชี้แจงข้อราชการแก่ประชาชน เมื่อกำนันผู้ใหญ่บ้านคิดเค้นคั้นประชาชนจะมีประชาชนมารับการชี้แจงจำนวนมาก รวมทั้งการระดมแรงงานมาช่วยหาสิ่งสาธารณประโยชน์ของหมู่บ้าน จะมีคนมาร่วมทำจำนวนมาก (ตารางที่ 4.4) แสดงว่ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านคิดเค้นคั้นอำนาจมาก แม้ว่าอำนาจนั้นจะแฝงอยู่ในอำนาจหน้าที่ก็ตามและมีอำนาจมากกว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นด้วย

และเมื่อมีการประชุมชาวบ้าน ชาวบ้านมักไม่มีการโต้เถียง ถ้าจะมีการโต้เถียงมักจะเป็นการให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ ไม่มีลักษณะก่อกวนหรือท้าทายอำนาจ (ตารางที่ 4.5) จุดที่แสดงว่ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีอำนาจมากหรือไม่ คือถ้าหากว่าชาวบ้านไม่เห็นด้วยกับโครงการที่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเสนอให้ทำ ชาวบ้านจะทำหรือไม่เพราะนั่นเป็นการแสดงว่า ชาวบ้านจะมีการเปลี่ยนแปลงจุดยืนหรือไม่จากจุดเดิมที่ไม่เห็นด้วยกลับกลายมาเป็นร่วมปฏิบัติโครงการ ผลปรากฏว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านคิดเค้นคั้น แม้ว่าชาวบ้านจะไม่เห็นด้วยแต่ก็ร่วมทำมากกว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น แสดงว่ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านคิดเค้นคั้นอำนาจมากกว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น และแนวการแสดงออกในเรื่องอำนาจ ทั้งกำนัน ผู้ใหญ่บ้านคิดเค้นคั้นและที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นจะใช้วิธีการที่นุ่มนวล คือขอร้องให้มาช่วยกันทำ กรณีที่ชาวบ้านไม่มาร่วมทำโครงการด้วย และจะไม่ข่มขู่ให้มาทำ (ตารางที่ 4.5)

เพราะฉะนั้น กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่มีอำนาจมากกว่า ย่อมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่า

## สรุป

ในบทนี้ได้พิจารณาถึงการใช้อ่านาจ อ่านาจหน้าที และอิทธิพล โดยเปรียบเทียบระหว่างก่านัน ผู้ใหญ่บ้านที่ได้รับรางวัลดีเด่นกับที่ไม่ได้รับรางวัล โดยในขั้นแรกได้ตรวจสอบคุณสมบัติทั้งไปในเรื่องอายุ การศึกษา พื้นที่เพาะปลูก รายได้ รายจ่าย ของก่านัน ผู้ใหญ่บ้านทั้งสองประเภท ผลการตรวจสอบพบว่า ก่านัน ผู้ใหญ่บ้านทั้งสองประเภทไม่มีความต่างกันมากนักในคุณสมบัติทั่วไปดังกล่าว จากนั้นจึงได้พิจารณาที่แบบสอบถาม 3 ประเภท ประเภทแรก เป็นแบบสอบถามก่านัน ผู้ใหญ่บ้านในเรื่องทัศนคติเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่ง การใช้ทรัพยากรอ่านาจ อ่านาจและบารมี ทัศนคติต่อบุคลิกภาพของผู้สั่งการ หน่วยสั่งการและตัวคำสั่ง ประเภทที่สอง เป็นแบบสอบถาม ทัศนคติของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหมู่บ้าน ตำบล โดยมุ่งตรวจสอบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของก่านัน ผู้ใหญ่บ้านทั้งสองประเภทเป็นอย่างไร และประเภทที่สาม เป็นแบบสอบถามทัศนคติของประชาชนที่อยู่ในหมู่บ้านหรือตำบลนั้น ๆ ว่าคิดเห็นอย่างไรต่อก่านัน ผู้ใหญ่บ้านของตน

ผลของแบบสอบถามทั้ง 3 ประเภท พบว่า ประเภทแรก ในเรื่องทัศนคติเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งของก่านัน ผู้ใหญ่บ้าน ก่านัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น และที่ไม่ได้รางวัลดีเด่น มีความพอใจในตำแหน่งหน้าที่ของตน เพราะสามารถช่วยเหลือทางราชการและราษฎรได้ ก่านัน ผู้ใหญ่บ้าน ทั้ง 2 ประเภทมีความแตกต่างในเรื่องการใช้ทรัพยากรอ่านาจ อ่านาจและบารมีสังเกตจากจำนวนราษฎรที่ให้ความร่วมมือ สำหรับบุคลิกของผู้สั่งการ หน่วยและบารมีสังเกตจากจำนวนราษฎรที่ให้ความร่วมมือ สำหรับบุคลิกภาพของผู้สั่งการ หน่วยสั่งการและตัวคำสั่ง ก่านัน ผู้ใหญ่บ้านให้ความเชื่อถือนายอำเภอและเจ้าหน้าที่ที่ประจำอยู่ในตำบล หมู่บ้าน และให้ความสำคัญต่อคำสั่งของกรมการปกครองก่อน แต่บางครั้งก็จะต้องดูความเร่งด่วนแทนที่จะดูที่หน่วยงาน แบบสอบถามประเภทที่สองพบว่า ก่านัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นเหนือกว่าก่านัน ผู้ใหญ่บ้านที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น ในเรื่องความสามารถเข้าใจข้าราชการที่สั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ปฏิบัติได้รวดเร็วกว่า นอกจากนี้ ก่านัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นยังให้ความร่วมมือกับข้าราชการฝ่ายการปกครองมากกว่าส่วนราชการอื่น ส่วนก่านัน ผู้ใหญ่บ้านธรรมดา ให้ความร่วมมือกับข้าราชการฝ่ายปกครองเท่ากับข้าราชการฝ่ายอื่นหรือมากกว่า ก่านัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นเป็นผู้มีบุคลิกในการนำดีมาก มีความรู้ดี ผลการปฏิบัติงานของก่านัน ผู้ใหญ่บ้านขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจ และการกำกับดูแลของข้าราชการ



ที่ปฏิบัติในพื้นที่ แบบสอบถามประเภทที่สาม พบว่า ประชาชนในหมู่บ้านมีความเชื่อมั่นศรัทธากำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ของตนในด้านเป็นคนดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เครื่องสีล ฯลฯ เป็นอย่างมาก กำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีบุคลิกลักษณะดีมาก มีญาติพี่น้องมาก และประชาชนยินดีให้ความร่วมมือต่อกำนัน ผู้ใหญ่บ้านดีเด่นของตนอย่างเต็มที่

หลังจากที่ได้ผลจากแบบสอบถามทั้งสามประเภทแล้ว จึงได้นำมาวิเคราะห์ โดยแยกพิจารณาหลายประเด็นคือ

1. พิจารณาดังปัจจัยภายนอกอันได้แก่ ความแจ่มชัดของคำสั่ง การยอมรับนับถือหน่วยเหนือ และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับว่าจะมีผลกระทบต่อความพร้อมใจในการทุ่มเทกำลังกายใจเพื่อปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านมากน้อยเพียงใด
2. พิจารณาดังภาวะผู้นำของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามความร่วมมือของประชาชน หากมีประชาชนให้ความร่วมมือมากอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ใส่หุ้ยน้อย และประชาชนเปลี่ยนจุดยืนเดิมเป็นจุดใหม่ ย่อมแสดงถึงความมากน้อยของอำนาจของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน
3. พิจารณาดังภาวะผู้นำของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามทรัพยากรอำนาจว่า ทรัพยากรอำนาจมีผลต่อความมีอำนาจไม่ว่าจะเป็นความรู้ ฐานะ ความชำนาญ บุคลิกลักษณะ มีญาติพี่น้องพวกพ้องมาก ความมีชื่อเสียงเดิมจากบรรพบุรุษ การคุมเศรษฐกิจที่สำคัญ หรือมาจากการเลือกตั้ง ล้วนแต่สะท้อนอำนาจในระดับที่แตกต่างกันทั้งสิ้น
4. พิจารณาดังประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามความแจ่มชัดของคำสั่งหรือนโยบายของหน่วยเหนือ
5. พิจารณาดังประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามการยอมรับหน่วยสั่งการ ทั้งบุคลิกภาพของผู้สั่งการ หน่วยที่สั่งการ และตัวคำสั่งนั้นสอดคล้องกับพื้นที่
6. พิจารณาดัง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามผลประโยชน์ที่ได้รับหรือที่คาดว่าจะได้รับ
7. พิจารณาดังอำนาจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านว่ามีผลแปรตามกันมากน้อยเพียงใด.