การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร

นางสาวเอื้อมพร มาลาวงษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2551

A Study of Effective Leadership of First-Level Managers of Bangkok Metropolitan Administration's District Offices

Miss.Auemporn Malawong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

ชื่อและนามสกุล นางสาวเอื้อมพร มาลาวงษ์

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวธีรานนท์)

วันที่ 26 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552

ชื่อวิทยานิพนธ์ การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ ผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัย นางสาวเอื้อมพร มาลาวงษ์ **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์
ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่าย ตามการรับรู้ของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร (4) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร และผู้ใต้บังคับบัญชาในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้น 375 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นใหม่และผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่นโดยมีค่าเท่ากับ 0.94 และ0.75 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การทดสอบเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารระดับฝ่ายและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่อาจทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ (2) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับฝ่ายอยู่ในระดับมาก (3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในระดับมาก ส่วนผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในระดับน้อยโดยภาพรวมรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับฝ่ายในระดับปานกลาง (4) กลุ่มตัวอย่างได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายไว้ว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา เป็นผู้ที่ตั้งมั่นในความถูกต้อง มีความยุติธรรมเป็นกลาง มีความเสียสละ ซื่อสัตย์ สุจริต มีวิสัยทัศน์ สามารถบริหารงานในเชิงรุก ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สามารถผสมผสานการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ในส่วนของแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำนั้นหน่วยงานด้านบุคลากรควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อเตรียมความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร และมีการพัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับฝ่ายอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนการสรรหาบุคคลเป็นผู้บริหารระดับฝ่ายนั้นควรจะต้องใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือก

คำสำคัญ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล รูปแบบภาวะผู้นำ สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

Thesis title: A Study of Effective Leadership of First-Level Managers of Bangkok Metropolitan Administration's District Offices
Researcher: Miss. Auemporn Malawong; **Degree:** Master of Public Administration
Thesis advisors: (1) Dr.Chaloemphong Misomnai, Associate Professor;
(2) Dr. Trirat Pokapalakorn, Associate Professor
Academic year: 2008

ABSTRACT

The objectives of this research were to : (1) study leadership styles of First-Level Managers of Bangkok Metropolitan Administration's District Offices according to their own perception and their subordinates' perception ; (2) study level of effectiveness of First-Level Managers of Bangkok Metropolitan Administration's District Offices ; (3) study the relation between leadership styles of First-Level Managers of Bangkok Metropolitan Administration's District Offices and their operational effectiveness ; and (4) propose appropriate guideline for leadership development of First-Level Managers of Bangkok Metropolitan Administration's District Offices .

The research samples were First-Level Managers of District Offices under Bangkok Metropolitan Administration and their subordinates, totally 375. Instruments used were 2 sets of questionnaires developed by the researcher, with content accuracy tested and reliability level at 0.94 and 0.75. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, ANOVA and correlation coefficient.

Research results revealed that : (1) First-Level Managers and their subordinates agreed that leadership styles that enhance operational success were change agent and exchange styles while laissez-faire style did not result in operational success ; (2) samples agreed that the effectiveness of First-Level Managers of Bangkok Metropolitan Administration's District Offices was in high level ; (3) change agent and exchange leadership styles related to operational effectiveness in high level, while laissez-faire style related to operational effectiveness in low level, Overall, leadership style related to operational effectiveness of First-Level Managers of District Offices under Bangkok Metropolitan Administration in moderate level ; and (4) samples preferred managers with knowledge and ability to solve problems, who were adhere to correctness, fairness, impartiality, sacrifice, honesty, performed proactively with visionary and had teamwork preference while integrated appropriately based on situation. Moreover, training should be provided to all levels of personnel in preparation for their promotion to management position. In the same time, development for First-Level Managers should be conducted regularly to enhance their knowledge, field study should be offered to inspire their vision; lastly, personnel selection should always be performed with merit system application.

Keywords: Leadership, First-Level Managers, Bangkok Metropolitan Administration's District Offices

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากรองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาและชี้แนะข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขจนวิทยานิพนธ์สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ ที่ให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องทำให้วิทยานิพนธ์สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงไกร แก้วตระกูลพงษ์ คุณกฤติยา สัจจรักษ์ คุณศันสนีย์ นาคะประทีป และคุณราตรี อุ่นใจ ที่ให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ

ขอขอบคุณ คุณราตรี อุ่นใจ ที่ได้กรุณาช่วยสอนให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครที่ได้ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการให้ข้อมูลจนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้

นอกจากนี้ขอขอบคุณคุณแม่ พี่ชาย น้องสาว และผู้ร่วมงานทุกท่านที่ให้กำลังใจ อำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือจนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้

เอื้อมพร มาลาวงษ์

ตุลาคม 2551

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ฐ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
วัตถุประสงค์การวิจัย 3
กรอบแนวคิดการวิจัย 3
คำถามในการวิจัย 5
สมมติฐานการวิจัย 5
ขอบเขตของการวิจัย 7
นิยามศัพท์เฉพาะ 7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 10
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 10
แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ 11
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล 44
โครงสร้าง ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของการบริหาร/ การจัดการ
ภายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร 50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 61
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 61
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 64
การเก็บรวบรวมข้อมูล 69
การวิเคราะห์ข้อมูล 69

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของหัวหน้าฝ่าย 71
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา 94
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 129
สรุปการวิจัย 129
อภิปรายผล 134
ข้อเสนอแนะ 136
บรรณานุกรม 140
ภาคผนวก 145
ก แบบสอบถาม 146
ข ค่า IOC ของแบบสอบถาม 163
ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ 169
ประวัติผู้วิจัย 172

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้นำกับพฤติกรรมที่ตอบสนองต่ออิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชา 14
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเขตกรุงเทพมหานคร 62
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ 71
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ 71
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ 72
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา 72
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต 73
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน 73
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 75
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 77
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา 79
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 80
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ 82

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มี ต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก 84
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มี ต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ 85
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มี ต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย 86
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มี ต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ 88
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องประสิทธิผลและความสามารถของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเอง 89
ตารางที่ 4.17 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครที่ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ 91
ตารางที่ 4.18 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหน่วยงานด้านบุคลากรควรเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร 92
ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ 94
ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ 94
ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพการสมรส 95
ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา 95
ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต 96
ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 97
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 98

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 100
ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 102
ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มี ต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 103
ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ 105
ตารางที่ 4.30 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มี ต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก 106
ตารางที่ 4.31 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ 107
ตารางที่ 4.32 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย 108
ตารางที่ 4.33 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ 110
ตารางที่ 4.34 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในเรื่องประสิทธิผลและความสามารถของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา 111
ตารางที่ 4.35 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ 113
ตารางที่ 4.36 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหน่วยงานด้านบุคลากร 115

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 4.37 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ 117
ตารางที่ 4.38 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ 118
ตารางที่ 4.39 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพการสมรส 119
ตารางที่ 4.40 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา 121
ตารางที่ 4.41 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานภายในสำนักงานเขต 122
ตารางที่ 4.42 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน 123
ตารางที่ 4.43 แสดงผลการสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ต่างกันต่อรูปแบบ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน 124
ตารางที่ 4.44 แสดงผลการสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันต่อ รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน 126
ตารางที่ 4.45 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้าฝ่ายกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร 127

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย 4
ภาพที่ 2.1 แสดงวิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
(The Evolution of Leadership Theory) 12
ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่องในการตัดสินใจ 18
ภาพที่ 2.3 แสดงแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ
(Ohio State University Studies) 20
ภาพที่ 2.4 แสดงตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) 24
ภาพที่ 2.5 แสดงสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) 27
ภาพที่ 2.6 แสดงผังต้นไม้การตัดสินใจ (A Decision Tree) 32
ภาพที่ 2.7 แสดงภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของแบส 39
ภาพที่ 2.8 แสดงแบบจำลองประสิทธิผลของบุคคล 45
ภาพที่ 2.9 แสดงแผนภูมิส่วนราชการของกรุงเทพมหานคร 51
ภาพที่ 2.10 แสดงแผนภูมิส่วนราชการของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร 52

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์การหรือหน่วยงานที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายประการ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ กฎระเบียบ และการบริหารจัดการ ซึ่งปัจจัยด้านบุคลากรจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากโดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับในฐานะ "ผู้นำ" ขององค์การ ดังนั้นหากองค์การใดมีผู้นำที่ขาดความรู้ ประสบการณ์ และไม่เข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่ควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาปล่อยให้ปฏิบัติงานอย่างไร้ทิศทาง อาจเป็นสาเหตุให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญ กำลังใจ รวมถึงอาจก่อให้เกิดความแตกแยกภายในองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความท้อแท้ขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์การใดมีผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการสูง มีศิลปะในการบริหารและการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ เกิดการยอมรับในตัวผู้นำ มีความรักในองค์การ และทุ่มเทการปฏิบัติงานให้กับองค์การ ซึ่งทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้หากผู้นำองค์การในแต่ละระดับสามารถสร้างภาวะความเป็นผู้นำดังกล่าว องค์การนั้นจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินการ

กรุงเทพมหานครในฐานะองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากกว่าองค์การภาครัฐอื่นๆ มีพันธกิจตามกฎหมายที่ต้องให้บริการสาธารณะในด้านต่างๆ กับประชาชนกว่า 16 ล้านคน การจะให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพได้นั้นข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานของสำนักงานเขตต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานของกรุงเทพมหานครในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนโดยตรงตามอำนาจ หน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ผู้บริหารในระดับฝ่ายจะเป็นกลไกสำคัญในการกำกับ ควบคุม ดูแล หรือเป็นผู้ปฏิบัติในการนำโครงการต่างๆ ที่จะทำให้การนำบริการสาธารณะไปสู่ประชาชนในกรุงเทพมหานคร ได้อย่างทั่วถึงและคุ้มค่า ผู้บริหารระดับฝ่ายจึงควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีความสามารถในการสั่งการและมอบหมายงานให้ข้าราชการ

ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ประชาชนได้รับบริการที่ดีและมีความพอใจในบริการของกรุงเทพมหานคร

ปัจจุบันกรุงเทพมหานครได้แบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 50 เขต ในการบริหารงานของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครซึ่งมีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสำนักงานเขตนั้น ๆ มีหน้าที่รับผิดชอบในภาพรวมของเขตในทุกด้าน โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต 2 คนช่วยในการแบ่งเบาภารกิจของผู้อำนวยการเขต ส่วนในทางปฏิบัติแต่ละสำนักงานเขตมีการจัดโครงสร้างระบบ และกระบวนการในการให้บริการเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน โดยแบ่งส่วนราชการเป็น 10 ฝ่าย ดังนี้ ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายโยธา ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล ฝ่ายเทศกิจ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายรายได้ ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายการคลัง และฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการ

ซึ่งแต่ละฝ่ายนั้นจะมีผู้บริหารระดับฝ่ายเป็นผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารระดับฝ่ายจะมีข้าราชการและลูกจ้างซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในการให้บริการที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด โดยผู้บริหารระดับฝ่ายจะรับมอบนโยบายจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งก็คือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ซึ่งผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตก็รับนโยบายมาจากผู้อำนวยการเขตอีกต่อหนึ่ง มาดำเนินการให้สำเร็จตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้

ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการที่จะผลักดันให้นโยบายของผู้บริหารมาสู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น คือภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายนั้นเอง ถึงแม้ว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต หรือผู้อำนวยการเขตจะควบคุม ดูแลเพียงใดก็ตาม หากผู้บริหารระดับฝ่ายขาดภาวะความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการกับนโยบายที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงขาดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว นโยบายนั้นๆ ก็ยากที่จะบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารต้องการถึงแม้ผู้บริหารระดับฝ่ายจะเป็นผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจในการสั่งการก็ตาม แต่การบังคับบัญชา และการสั่งการนั้นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสั่งการของผู้บริหารระดับฝ่ายว่าจะบังคับบัญชาการสั่งการอย่างไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดี มีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของโครงการหรืองานที่ได้รับมอบหมาย หากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของเสียแล้ว การทุ่มเทแรงกายแรงใจที่จะอุทิศตนในการปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้น และน่าจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพกว่าการบังคับควบคุม

อย่างไรก็ตามก็ต้องยอมรับความจริงที่ว่า ระบบราชการนั้นมีการควบคุมการสั่งการจากหน่วยงานระดับสูงหรือในระดับกำหนดนโยบาย มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน จึงปรากฏเสมอว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำของหน่วยงานในแต่ละครั้งย่อมส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในทุกระดับ และหากผู้นำในหน่วยงานใดมีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ ความสามารถ

มีศักยภาพ ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลด้วยแล้ว ย่อมส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จของภารกิจนั้นๆ

ในส่วนของผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน และภาพรวมของกรุงเทพมหานคร สุดท้ายก่อให้เกิดความความพึงพอใจแก่ประชาชาชนผู้มารับบริการที่สำนักงานเขตกรุงเทพมหานครต่อไป

ฉะนั้นผู้บริหารระดับฝ่าย จึงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จึงสมควรอย่างยิ่งในการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับฝ่าย ตลอดจนความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์แห่งการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายตามการรับรู้ของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

2.2 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

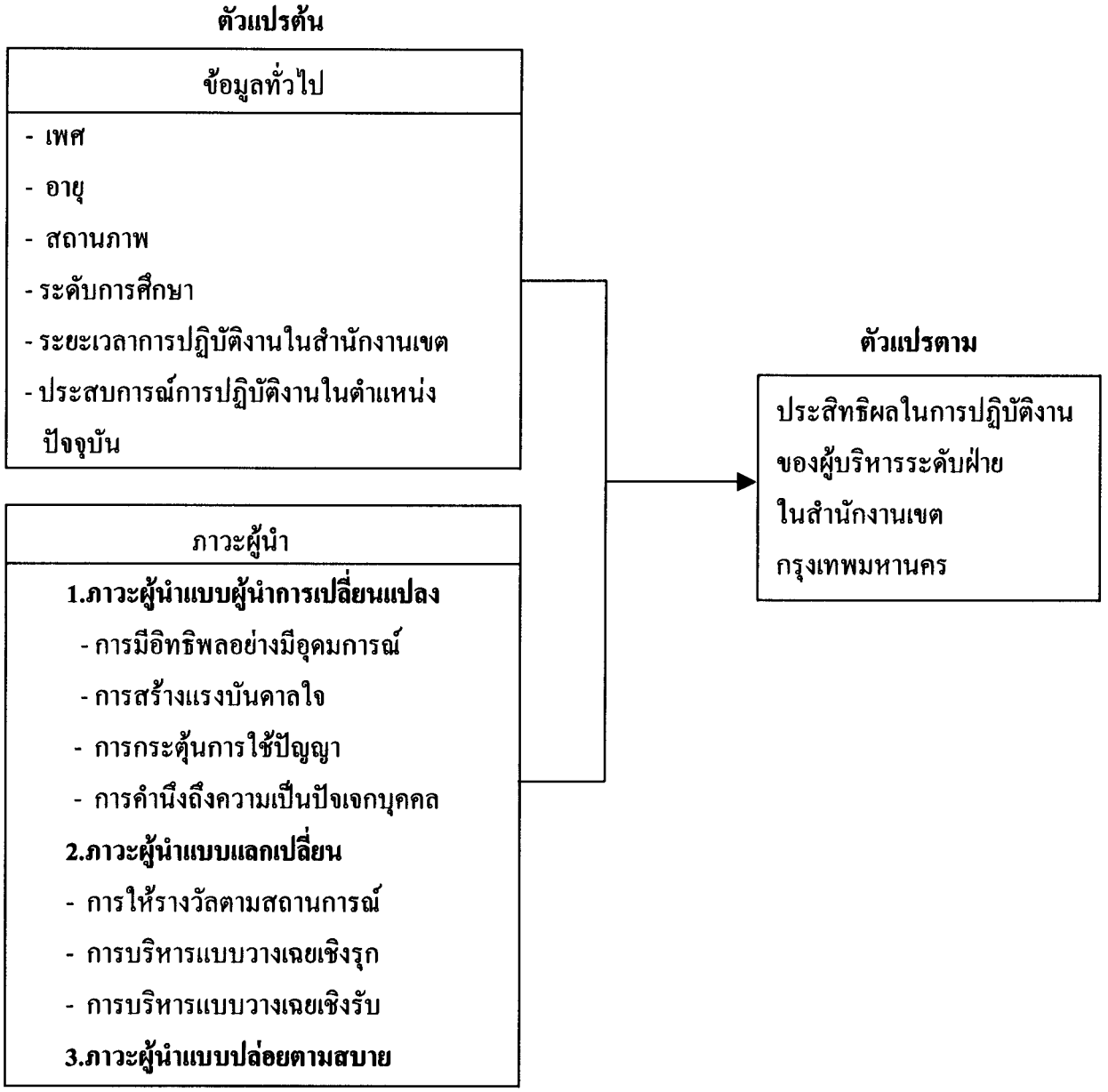
2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

2.4 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับฝ่าย(ซึ่งต่อไปจะใช้หัวหน้าฝ่ายแทนทุกแห่ง)ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยอนุมานว่ารูปแบบภาวะผู้นำเป็นตัวแปรอิสระและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายเป็นตัวแปรตาม ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่นำมา

พัฒนาเป็นกรอบแนวคิด คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full rang of leadership) ของ Bass และ Avolio เนื่องจากแนวคิดนี้เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบ ที่มีความสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครและยังเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่คำนึงถึงทั้งกับคนและผลของงานที่เกิดขึ้นภายในสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร จึงสามารถนำมาใช้ในการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. คำถามในการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายรูปแบบใดที่มีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

5. สมมติฐานการวิจัย

5.1 กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

ทั้งนี้ ได้กำหนดสมมติฐานย่อยในการวิจัยไว้ดังนี้

1) H_0: กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

H_1: กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

2) H_0: กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

H_1: กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

3) H_0: กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

H_1: กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

4) H_0: กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

H_1: กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

5) H_0: กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

H_1: กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานภายในสำนักงานเขตต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

6) H_0: กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

H_1: กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

5.2 รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขต กรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

ทั้งนี้ ได้กำหนดสมมติฐานย่อยในการวิจัยไว้ดังนี้

1) H_0: รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

2) H_1: รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

3) H_0: รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

4) H_1: รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

5) H_0: รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

6) H_1: รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับประสิทธิในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

6. ขอบเขตของการวิจัย

6.1 ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา คือ หัวหน้าฝ่ายและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นข้าราชการผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5,796 คน สำหรับจำนวนตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 375 คน การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ กระทำโดยการหาสัดส่วนของกลุ่มประชากรรวม โดยแบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหัวหน้าฝ่าย และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจึงทำการส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งในการเลือกกลุ่มประชากรนั้นผู้วิจัยเลือกระดับหัวหน้าฝ่ายและระดับผู้ใต้บังคับบัญชาในการวิจัยครั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าฝ่ายนั้นเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันนโยบายจากผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตและผู้อำนวยการเขตให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดจึงทำให้การวิจัยครั้งนี้มีความถูกต้อง

6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น

6.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนสิงหาคม 2551 ถึงเดือนกันยายน 2551 เท่านั้น

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง กลวิธีที่ผู้บังคับบัญชาใช้อิทธิพล หรือ อำนาจหน้าที่ในการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การควบคุม การตัดสินใจ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์

7.2 ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับฝ่าย หมายถึง ระดับความสามารถของหัวหน้าฝ่ายที่จะบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายการปฏิบัติงานที่องค์การได้ตั้งไว้ ในการประเมินประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายจะประเมินโดยใช้แบบสอบถามประสิทธิผล

ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผสมผสานแนวคิดของ Eckles กับแนวคิดของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี และได้ปรึกษากับเจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในเป้าหมายหรือความคาดหวังที่มีต่อหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขต สามารถสร้างเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครได้ 6 องค์ประกอบ อันได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน งบประมาณ ขวัญและกำลังใจ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และความพึงพอใจของผู้มารับบริการ

7.3 เกณฑ์การวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้เกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครดังนี้

7.3.1 ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนผลงานที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด

7.3.2 คุณภาพงาน หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้องครบถ้วนรวดเร็วงานเสร็จตามเวลาที่กำหนดและความเรียบร้อยของผลงานตรงตามมาตรฐาน

7.3.3 งบประมาณ หมายถึง ความสามารถในการบริหารงบประมาณที่ได้รับมาทันตามกำหนดเวลาที่ได้ตั้งไว้

7.3.4 ขวัญและกำลังใจ หมายถึง การให้ความสนใจและการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีความสามัคคี

7.3.5 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม กระตุ้นและดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มสมรรถนะและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น

7.3.6 ความพึงพอใจของผู้มารับบริการ หมายถึง ความสามารถในการให้บริการที่รวดเร็ว โดยมีความผิดพลาดน้อยที่สุด มีการร้องเรียนจากประชาชนหรือหน่วยงานอื่นๆ น้อยที่สุด

7.4 หัวหน้าฝ่าย หมายถึง ข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

7.5 ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีระดับต่ำกว่าหัวหน้าฝ่าย

7.6 รูปแบบภาวะผู้นำ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของ Bass และ Avolio ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full rang of leadership) ประกอบด้วย

7.6.1 ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิผลต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น กระตุ้นความสนใจให้เกิดทัศนะในการปฏิบัติงานจากมุมมองใหม่ สร้างการตระหนักถึงภารกิจหลักหรือวิสัยทัศน์ของ

ทีมและองค์การ พัฒนาเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพและความสามารถในระดับที่สูงขึ้น และจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม

7.6.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง ภาวะผู้นำที่สนใจในการติดต่อสื่อสาร และแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้มีพื้นฐานมาจาก การพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่นถึงสิ่งที่ต้องการ มีการกำหนดเงื่อนไขและรางวัล ที่ผู้ตามจะได้รับเมื่อทำให้ความต้องการของผู้นำบรรลุผลสำเร็จ

7.6.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หมายถึง ภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อ ผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์การ ไม่มีความชัดเจนใน เป้าหมาย

7.7 สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร หมายถึง การแบ่งส่วนการปกครองของ กรุงเทพมหานครออกเป็น 50 เขต

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ผลการศึกษาจะทำให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่าย ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

8.2 ทราบระดับความมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

8.3 ผู้บริหารของกรุงเทพมหานครสามารถใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ
4. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. โครงสร้างภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของการบริหาร การจัดการภายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารงาน และเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวขององค์การ ผู้บังคับบัญชาต้องมีภาวะผู้นำ เพราะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ความพึงพอใจของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การ (วันดี ทับทิม,2546 : 6) ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลาช้านาน จนเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีความหลากหลายและแตกต่างกันนั้น ก็เนื่องมาจากขอบเขตของเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยที่แตกต่างกัน ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยของนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

Yukl (1989) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเป้าหมายของกลุ่มและองค์การ การจูงใจ ให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดำเนินตามเป้าหมายที่วางไว้ การมีอิทธิพลต่อการดำเนินการของกลุ่มและวัฒนธรรมองค์การ

ปิยธิดา ตรีเดช (2540) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการในการชักจูง แนะนำ และบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ

สมยศ นาวีการ (2540) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ภาวะผู้นำจะเกี่ยวพันกับบุคคลหนึ่ง(ผู้นำ) ที่พยามยามทำให้บุคคลอื่น(ผู้ตาม) กระทำบางสิ่งบางอย่าง

โฆษิต บุญทวี (2542) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง แบบภาวะผู้นำที่องค์การต้องการ ควรมีเทคนิคและทักษะในการจัดการที่ดี และในขณะเดียวกันต้องมีจิตวิทยาในการจัดการเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ มีอิทธิพลในการจูงใจ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานในที่สุด

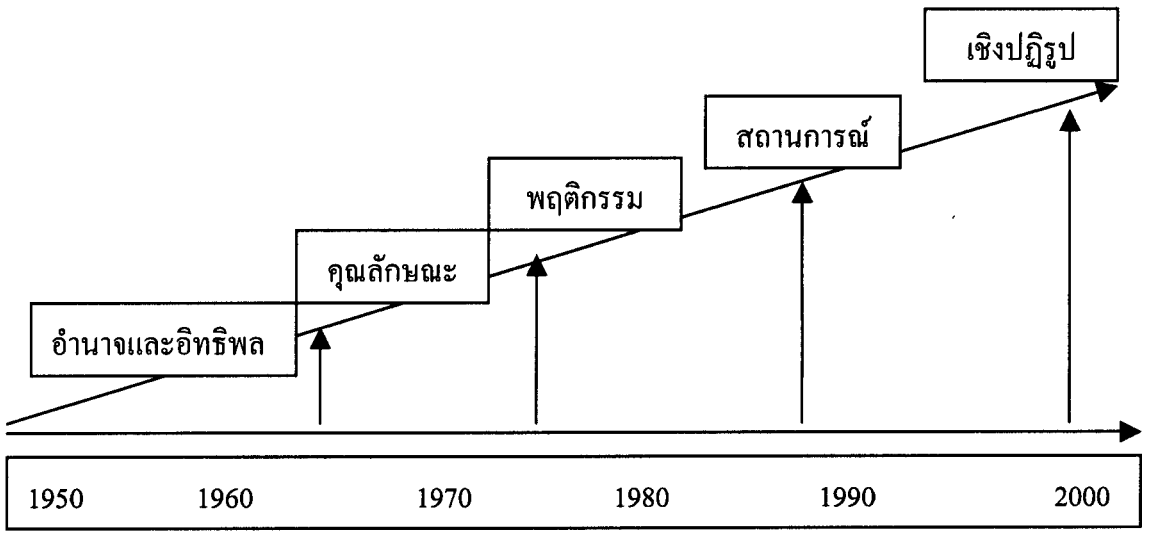
วันดี ทับทิม (2546 : 6) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการจูงใจ โน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

โชติณัฏฐ์ คงพานิช (2547) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะและกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่มหรือองค์การ เพื่อโน้มน้าวจูงใจให้กลุ่มปฏิบัติตามและการดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของภาวะผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มที่สามารถโน้มน้าวหรือผลักดันให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จที่กำหนดไว้

2. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้วว่า ภาวการณ์เป็นผู้นำนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ แนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีการศึกษาจากนักวิชาการและนักวิจัยมาเป็นเวลานาน จนกระทั่งสามารถรวบรวมเป็นทฤษฎีได้มากมายหลายทฤษฎี ขึ้นอยู่กับความสนใจและแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำของนักวิจัย แต่อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำที่ดีมิได้จำกัดเพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น การศึกษาทฤษฎีผู้นำแบบต่างๆไม่ได้ให้คำตอบที่แน่นอนตายตัวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นอย่างไร แต่ควรนำแนวคิดทฤษฎีมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมตามแนวทางในแต่ละองค์การดังเช่นข้อเสนอของเนตร์พัณณา ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงวิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory)
ที่มา : เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่สามารถจำแนกแนวทางการศึกษาได้ 5 แนวทาง (เนตร์พัณณา ยาวิราช 2546; วิเชียร วิทยอุดม 2548; ราณี อิสิชัยกุล 2538) ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ เกิดขึ้นในทศวรรษที่ 1950-1960

2.2 การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เกิดขึ้นในทศวรรษที่ 1960-1770

2.3 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ เกิดขึ้นในทศวรรษที่ 1970-1980

2.4 การศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ เกิดขึ้นในทศวรรษที่ 1980-1990

2.5 การศึกษาบารมีผู้นำและผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นในทศวรรษที่ 1990 ถึงปัจจุบัน

2.1 การศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ (Power - Influence Approach)

การศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำเป็นการพยายามอธิบายประสิทธิผลของภาวะผู้นำในเรื่องของอำนาจ โดยการศึกษาถึง ปริมาณอำนาจที่ผู้นำครอบครอง แหล่งที่มาและประเภทของอำนาจ และการใช้อำนาจของผู้นำ เนื่องจากอำนาจช่วยให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ

2.1.1 อิทธิพล (Influence) หมายถึง ผลกระทบของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งหรือบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบโดยขึ้นอยู่กับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ซึ่งประกอบด้วย

1) ความผูกพัน (Commitment) ผู้ตามจะเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ และจะพยายามอย่างเต็มความสามารถที่จะดำเนินการตามการตัดสินใจของผู้นำ

2) ความยินยอม (Compliance) ผู้ตามจะทำตามการตัดสินใจของผู้นำแต่จะทำเท่าที่ทำได้ โดยคิดว่าการตัดสินใจนั้นไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3) ความต้านทาน(Resistance) ผู้ตามไม่เห็นด้วยและจะหลีกเลี่ยงการกระทำนั้นๆ

2.1.2 อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ

เฟรนซ์และราเวน (อ้างใน เสริมศักดิ์ หน้า 17) ได้แบ่งฐานของอำนาจ (Bases of Power) หรือแหล่งที่มาของอำนาจ ดังนี้

1) อำนาจที่เกิดจากตำแหน่ง หรือ อำนาจจากองค์การ หรือ อำนาจภายนอก (Organizational Power) เป็นอำนาจที่ผู้นำสามารถใช้กับผู้อื่นตามสายการบังคับบัญชา ได้แก่

(1) อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล (Reward Power) หมายถึงอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการให้รางวัลตอบแทนทั้งในรูปของเงินและไม่ใช่เงินแก่ผู้ตาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

(2) อำนาจที่เกิดจากการลงโทษ (Coercive Power) หมายถึง อำนาจในการลงโทษ หากไม่ปฏิบัติตามที่ต้องการ เช่น การตำหนิการตักเตือน การพักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานในทางลบ การไม่ขึ้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน การให้ออก เป็นต้น

(3) อำนาจที่เกิดจากกฎหมาย (Legitimate Power) หมายถึง อำนาจตามตำแหน่งสายการบังคับบัญชา ตามตำแหน่งหน้าที่และสถานภาพการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ

2) อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคล หรืออำนาจภายใน (Personal Power) เป็นอำนาจที่ผู้นำควรจะมี ได้แก่

(1) อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถ การเคารพนับถือและยอมรับจากผู้ตาม จนสามารถมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่นได้

(2) อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Reference Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากลักษณะพิเศษส่วนบุคคล การได้รับความนิยม นับถือ เลื่อมใส ความดึงดูดใจที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ทำให้ต้องการที่จะเอาเป็นแบบอย่างหรือปฏิบัติตาม

ฮอยและมิสเกล (อ้างใน เสริมศักดิ์ หน้า 22) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้นำกับพฤติกรรมที่ตอบสนองต่ออิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะดัง ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้นำกับพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อ อิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบของอำนาจที่ใช้	พฤติกรรมการตอบสนองต่ออำนาจ		
	ความผูกพัน	ความยินยอม	ความต้านทาน
อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล	xx	xxx	x
อำนาจที่เกิดจากการลงโทษ	x	xx	xxx
อำนาจที่เกิดจากกฎหมาย	xx	xxx	x
อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ	xxx	xx	x
อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง	xxx	xx	x

หมายเหตุ : xxx หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดมากที่สุด

xx หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดน้อย

x หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดน้อยที่สุด

ที่มา :ราณี อิสิชัยกุล(2538)*การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช นนทบุรี

ความสำเร็จในการใช้อำนาจของผู้นำเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตามนั้นจะขึ้นอยู่กับวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ ซึ่งจะต้องใช้อำนาจอย่างฉลาดและระมัดระวัง เพื่อลดความแตกต่างของสถานภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม อีกทั้งหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อความภูมิใจในตนเองของผู้ตามด้วย

2.2 การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเป็นทฤษฎีที่ศึกษาองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ บุคลิกภาพ และอุปนิสัยที่ทำให้ผู้นำมีคุณภาพและมีความแตกต่างจากผู้ตาม ลักษณะเด่นของทฤษฎีนี้จะมุ่งที่คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ในระยะแรกของการศึกษาเชื่อว่าผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติและ

ลักษณะเด่นอยู่ในตัวที่แตกต่างไปจากคนอื่น หรือเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มาตั้งแต่เกิด ต่อมาได้เพิ่มเติมแนวคิดที่ว่าคุณลักษณะของผู้นำสามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ ซึ่งจากการศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพบว่า คุณสมบัติและลักษณะที่ใช้วัดความเป็นผู้นำได้แก่ (วันดี ทับทิม 2546)

- เชาว์ปัญญา (Intelligence)
- ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence)
- ความมุ่งมั่น (Determination)
- ความซื่อสัตย์ (Integrity)
- การเข้าสังคม (Sociability)
- แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement)
- แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for Power)
- ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Maturity)

คุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณสมบัติทั่วไปสำหรับความเป็นผู้นำ การศึกษาภาวะผู้นำโดยมุ่งหาลักษณะและคุณสมบัติที่ผ่านมา อาจจะไม่น่าเชื่อถือได้มากนัก ทั้งนี้เพราะเป็นการยากที่จะหาบุคคลที่มีลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ดีได้ครบทุกประการและไม่ได้สนใจว่าคุณลักษณะเฉพาะจะมีผลกระทบต่อบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างไร อีกทั้งไม่ได้พิจารณาในลักษณะของความเป็นกระบวนการ ประกอบกับการยอมรับว่าคุณลักษณะหนึ่งอาจจำเป็น สำหรับความเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งแต่อาจไม่จำเป็นสำหรับในอีกสถานการณ์หรืออีกเวลาหนึ่งได้

ดังนั้น ถึงแม้ว่าการศึกษาแนวนี้จะไม่น่าเชื่อถือนัก แต่ก็อาจใช้ประโยชน์เป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคคลได้ โดยการนำคุณลักษณะที่เกี่ยวเนื่องมาใช้เป็นหลักเกณฑ์อันหนึ่งในการพัฒนาคัดเลือกบุคลากรฝ่ายต่างๆ เพราะนอกเหนือจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้สมัครแล้ว คุณสมบัติส่วนตัวก็มีความสำคัญเช่นความมั่นใจในตนเอง ความซื่อสัตย์ ซึ่งผู้คัดเลือกอาจพิจารณาได้จากการสัมภาษณ์ การทดสอบบุคลิกภาพ และนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของผู้สมัครได้ นอกจากนี้คุณลักษณะของผู้นำยังมีประโยชน์ในการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ และการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเตรียมตัวเลื่อนขั้นหรือเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการวางแผนพัฒนาอาชีพของผู้บริหารที่ขาดคุณสมบัติ หรือทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

ในอนาคตหากวิจัยพบลักษณะที่เป็นสากลได้ ก็จะให้แนวทางการศึกษานี้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น รวมทั้งนำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวทางอื่น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบในการศึกษาภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.3 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Approach)

แนวทางการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำเป็นการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะดำเนินการใน 2 แบบ ประกอบด้วย

1. การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (task – related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา เช่น การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (group maintenance) หรือ หน้าที่ทางสังคม ประกอบด้วย การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. การศึกษาแบบพฤติกรรมของผู้นำ หรือ แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (task - oriented style) ซึ่งมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความเจริญให้แก่ลูกน้อง และอีกรูปแบบคือผู้นำแบบมุ่งคน (employee - oriented style) ซึ่งมักจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

การศึกษาแบบพฤติกรรมของผู้นำมีด้วยกันหลายทฤษฎี ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึง 4 ทฤษฎี ซึ่งประกอบด้วย

2.3.1 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin)

2.3.2 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Studieds)

2.3.3 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน (Michigan State University Studieds)

2.3.4 การศึกษาตาข่ายความเป็นผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.1 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin)

Kurt Lewin และ คณะจากมหาวิทยาลัยไอโอวา (ราณี อิสิชัยกุล;2538) เป็นนักวิจัยกลุ่มแรกที่สนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ในช่วงปลายปี ค.ศ. 1930 โดยศึกษาจากการที่กลุ่มนักเรียนในค่ายฤดูร้อนมีปฏิกิริยาต่อผู้นำ 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจด้วยตนเอง ชอบออลคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือการใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว จำกัดการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบใช้อำนาจควบคุม และบางครั้งใช้การลงโทษ และเน้นผลงาน

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ และในการกำหนดวิธีการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงความต้องการ และความรู้สึกของผู้ตาม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

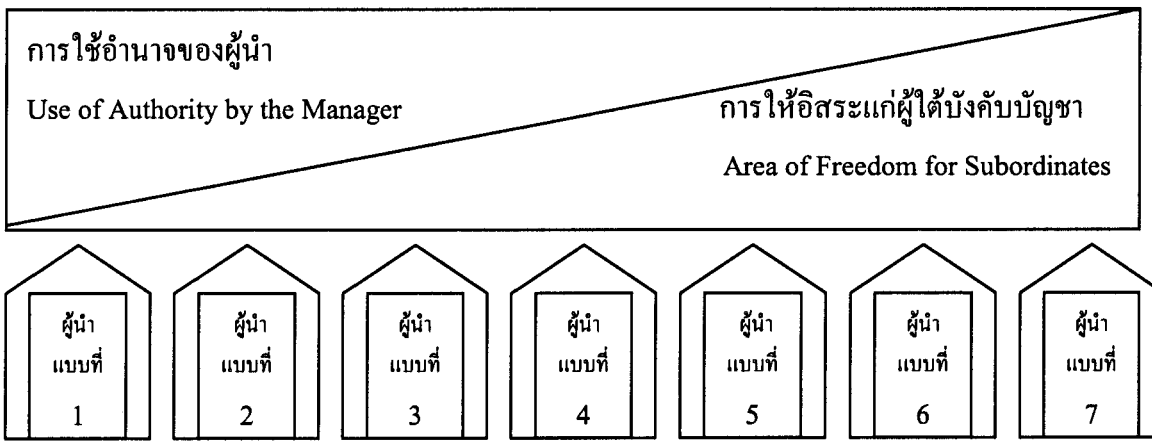
3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – faire Leader) เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทรัพยากร หรือ วัตถุดิบที่จำเป็นในการทำงาน มีส่วนร่วมเพียงช่วยตอบคำถาม และหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ไม่สนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

จากผลการวิจัยแบบทดลอง (Experimental Research) คณะวิจัยของ Lewin พบว่าภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมให้ผลงานที่อ่อนด้อยที่สุด สำหรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตยแม้ว่าจะได้ปริมาณงานที่เท่าเทียมกัน แต่คุณภาพของงานและความพึงพอใจของกลุ่มในกลุ่มที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีสูงกว่ากลุ่มที่มีภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

อย่างไรก็ดี จากผลการวิจัยในระยะต่อมา พบว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความไม่แน่นอน เพื่อให้เกิดความชัดเจนขึ้นได้มีนักวิชาการ 2 คน คือ Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในการตัดสินใจที่มีลักษณะต่อเนื่องกัน และได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า " Continuum of Leader Behaviors " หรือ ทางเลือกพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำในการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style)

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style)



ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่องในการตัดสินใจ

ที่มา : เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส

ผู้นำแบบที่ 1 เป็นผู้นำที่ทำการตัดสินใจและแจ้งให้ผู้ตามทราบโดยผู้นำมีพฤติกรรม การตัดสินใจที่มีการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือกที่จะแก้ปัญหา เลือกทางเลือก และการนำทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ ผู้นำไม่ใช่การสั่งการ แต่ผู้ตามไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 2 ผู้นำกำหนดปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ โดยชักจูงให้ผู้ตามยอมรับและนำไปปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 3 ผู้นำจะทำการตัดสินใจโดยพยายามชักชวนให้ผู้ตามยอมรับ และให้โอกาสสอบถามได้

ผู้นำแบบที่ 4 ผู้นำยอมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างบางส่วน แต่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

ผู้นำแบบที่ 5 ผู้นำให้ผู้ตามได้มีโอกาสเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาก่อนที่ผู้นำจะตัดสินใจ แต่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

ผู้นำแบบที่ 6 ผู้นำระบุปัญหาและขอบเขตการตัดสินใจที่จะทำได้โดยให้กลุ่มผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 7 ผู้นำยอมให้กลุ่มผู้ตามตัดสินใจได้ สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความเท่าเทียมกันในการแก้ปัญหา โดยกลุ่มจะมีการประเมินวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน พิจารณาแนวทางการแก้ไข

ปัญหาที่จะเป็นไปได้ เลือกทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยที่ทุกคนในกลุ่มเข้าใจวิธีปฏิบัติในการแก้ปัญหา

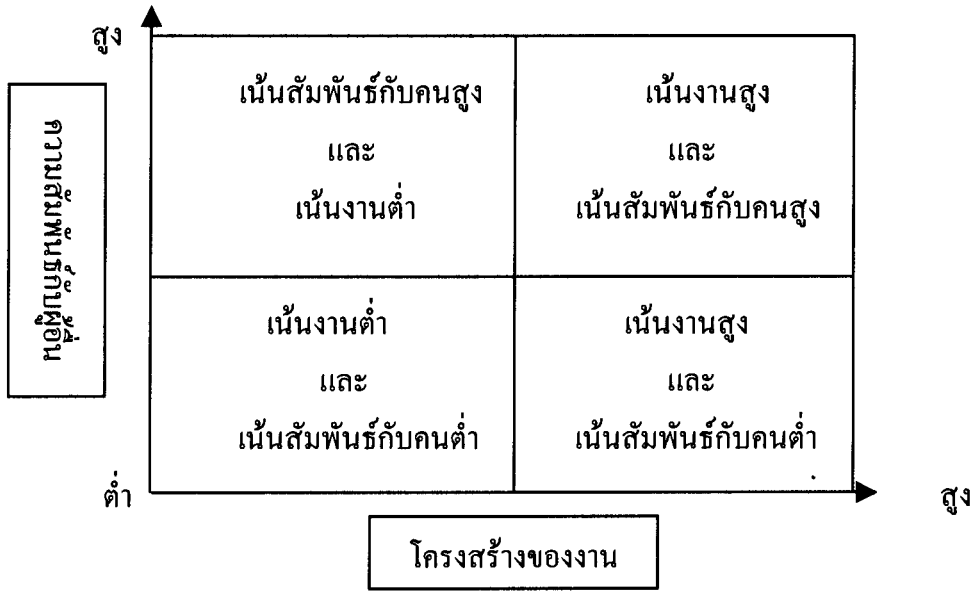
2.3.2 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Studieds)

มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอโดยการนำของสตอกดิลล์และคณะ(เนตร์พัณณา ยาวิราช;2546) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำ โดยออกแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำและถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งสามารถสรุปแบบพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญได้ 2 แบบ คือ

1) พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุน และเป็นธุระในเรื่องของความรู้สึกและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การรับฟังปัญหา การสนับสนุนและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาส การปรึกษาในเรื่องงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ดูแลขวัญ กำลังใจ และข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าแบบพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์เป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคน นั่นเอง

2) พฤติกรรมแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่นิยามและกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน และวิธีการที่ผู้นำกำหนดไว้ เช่น การวิจารณ์ผลการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญต่อการทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด การกำหนดหน้าที่และงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน การประสานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า แบบพฤติกรรมเน้นโครงสร้างการทำงาน เป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน นั่นเอง

นอกจากนี้ คณะวิจัยพบว่า แบบของผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์และแบบเน้นโครงสร้างการทำงานมีความเป็นอิสระต่อกัน หมายความว่า แกนนอนจะเป็นพฤติกรรมผู้นำเน้นโครงสร้างการทำงาน และแกนตั้งจะเป็นพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้อื่น จึงอาจสรุปแบบของผู้นำออกได้เป็น 4 แบบ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Studies)

ที่มา : เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส

จากแบบพฤติกรรมผู้นำ ดังกล่าวข้างต้น กลุ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำสรุปว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งคนสูงจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุด เนื่องจากงานมีคุณภาพสูง และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพอใจในการทำงาน แต่อย่างไรก็ดี การศึกษาในระยะต่อมาพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานทำให้เกิดปัญหาการร้องทุกข์ การขาดงาน การลาออก รวมทั้งความไม่พอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพฤติกรรมมุ่งคนสูงมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของผู้นำที่ถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไป ดังนั้น กลุ่มศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ จึงสรุปว่าโดยทั่วไปผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงจะก่อให้เกิดผลดีต่อผลการปฏิบัติงาน แต่มีผลการวิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าควรจะบูรณาการ ปัจจัยสถานการณ์เข้าไปด้วย

2.3.3 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน (Michigan State University Studies)

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน เริ่มการศึกษาในเวลาใกล้เคียงกับการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเริ่มการวิจัยที่ศูนย์วิจัยสำรวจของ

มหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน โดยการนำของ เรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) มุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจะจำแนก กำหนดรูปแบบพฤติกรรมผู้นำภายใต้กระบวนการกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการออกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์การต่างๆ และทำการเปรียบเทียบผู้บริหารที่สามารถนำผู้อื่นอย่างมีประสิทธิผล โดยเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลต่างๆประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกแบบพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

1) พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task – Oriented Behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน โดยจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อธิบายหลักการทำงานที่ถูกต้อง สร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติและมองว่าสมาชิกของกลุ่มเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลงานเท่านั้น

2) พฤติกรรมแบบมุ่งคน (Relationship–Oriented Behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยคำนึงว่าผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยจะให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยอมรับในความแตกต่างสำหรับสมาชิกในกลุ่ม

ผลการวิจัยของศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน พบว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งคน หรือ มุ่งงาน แต่จะไม่เป็นทั้ง 2 พฤติกรรมในเวลาเดียวกันเหมือนกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และสรุปได้ว่าผู้นำที่มุ่งคน จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิผลกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน รวมทั้งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในการทำงานมากกว่าด้วย

ในการสำรวจวิจัยต่อมา Likert พบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้น ถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธาและไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.3.4 การศึกษาตาข่ายความเป็นผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) และเจน มูตัน (Jane Mouton) ได้ศึกษาแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และได้พัฒนาทฤษฎีตาข่ายการบริหาร ขึ้นในปี

ค.ศ. 1964 โดยมุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานเพิ่มเติมจากกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ในรายละเอียดลึกซึ้งโดยอาศัยตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) และ เรียกว่า ทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำ (The Leadership Grid) (วิเชียร วิทยอุดม; 2548)

แนวการศึกษาทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำ ประกอบด้วยตาข่ายการบริหารแบบ 2 มิติ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1) แบบพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วยแบบพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกับแบบผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ

(1) แบบพฤติกรรมคำนึงถึงคน (Concerning for People)

(2) แบบพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต (Concerning for Production)

2) ตาข่ายการบริหาร ประกอบด้วย ระดับความมากหรือน้อยของพฤติกรรม 9 ระดับ บนแกนอิสระ 2 แกน โดยมีพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิตอยู่บนแกนนอน และพฤติกรรมคำนึงถึงคนอยู่บนแกนตั้ง ดังนั้นจึงมีพฤติกรรมผู้นำที่เป็นไปได้ 9 x 9 = 81 แบบ

แนวคิดนี้สามารถอธิบายรูปแบบต่างๆ ของภาวะผู้นำ และให้แนวทางในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำได้ด้วย โดยเริ่มต้นจากการประเมินวัดภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลว่าอยู่ส่วนใดบนกราฟขนาด 9 x 9 ช่อง ซึ่งสามารถออกแบบโครงการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลนั้นได้

ภาวะผู้นำที่แบ่งแยกโดยใช้ตาข่ายการบริหารนั้นมีได้มากมายถึง 81 แบบ แต่พฤติกรรมผู้นำหลักที่สามารถใช้เป็นจุดอ้างอิง แบ่งได้เป็น 5 แบบ ด้วยกัน ดังนี้

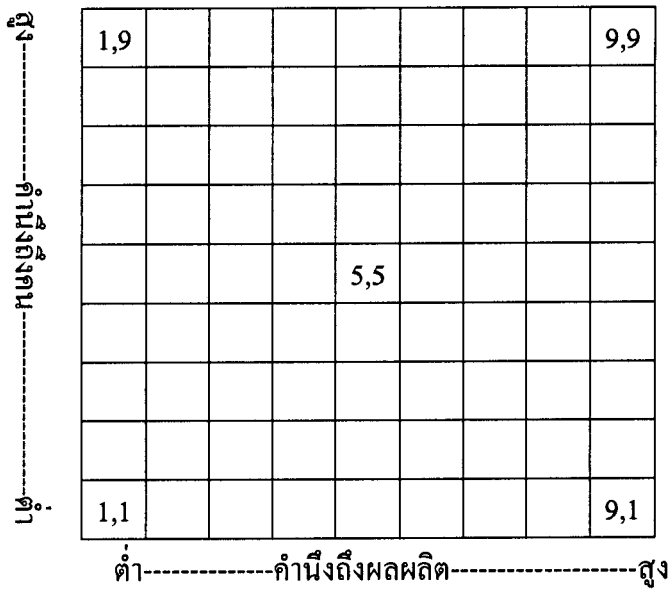
การบริหารแบบ 1,1 หรือ ผู้นำแบบเฉื่อยงาน (Impoverished Management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและให้ความสำคัญกับงานน้อย แสดงความสนใจในระดับต่ำทั้งในด้านคนและงาน หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานต่ำ และ คำนึงถึงคนต่ำ เป็นผู้นำที่ใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมาก และ ไม่สนใจความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจกันเอง และแสดงความสนใจ ใส่ใจเพียงเล็กน้อย ในกระบวนการทำงานหรือผลลัพธ์ของการทำงาน

การบริหารแบบ 1,9 หรือ ผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country-Club Management) หมายถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากและให้ความสำคัญกับงานน้อย หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานต่ำ และ คำนึงถึงคนสูง ผู้นำประเภทนี้มักจะมีมนุษยสัมพันธ์อันอบอุ่นเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุนและห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง มีบรรยากาศเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ มากกว่าการเน้นประสิทธิผลของงาน

การบริหารแบบ 9,1 หรือ ผู้นำแบบมุ่งแต่งาน (Authority–Compliance หรือ Task Management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนน้อยและให้ความสำคัญกับงานมาก หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานสูง และ คำนึงถึงคนต่ำ การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดการทำงาน ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ผู้นำประเภทนี้มักจะตัดสินใจในเรื่องต่างๆเกือบทั้งหมดด้วยตนเองแล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานโดยมุ่งหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด มักจะเป็นผู้จัดสภาพการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ให้ความสนใจในการพัฒนาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารแบบ 9,9 หรือ ผู้นำแบบทีมงาน (Team Management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน และให้ความสำคัญกับงานมาก หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงาน และคำนึงถึงคนสูง ผู้นำประเภทนี้มักจะร่วมกันตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าเข้ามามีส่วนร่วม มักจะเป็นผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลของงาน ขวัญ และกำลังใจอย่างเต็มที่ โดยสามารถทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยทีมงานที่มีบรรยากาศของการยอมรับนับถือ เชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ประสานงานและบูรณาการงานหรือกิจกรรมเพื่อเป้าหมายขององค์การ

การบริหารแบบ 5,5 หรือ ผู้นำทางสายกลาง (Middle of the road Management) หมายถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน และให้ความสำคัญกับงานเท่าๆกัน หรือกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงาน และ คำนึงถึงคนปานกลาง ผู้นำประเภทนี้มักจะเน้นการรักษาสมดุลระหว่างคนกับงาน จะไม่เน้นการทำงานที่ดีเลิศแต่จะพอใจในการดำเนินงานที่ดีและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน มักจะเป็นผู้นำที่พยายามรักษาประสิทธิผลของงาน ขวัญ และกำลังใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชาควบคู่กันไป



ภาพที่ 2.4 แสดงตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)
ที่มา : วิเชียร วิทยอุดม(2548) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์

ผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำแบบ 9,9 หรือ Team Management จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะเป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาหรือการบริหารร่วมกัน พร้อมทั้งการสร้างขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกที่ดีระหว่างกัน รวมทั้งการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จระดับสูงของการดำเนินงาน หรือการเอื้ออำนาจให้แก่ลูกน้อง ดังนั้นการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจึงมักใช้รูปแบบนี้เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำแบบ Team Leader ที่คำนึงถึงคนและคำนึงถึงงานสูง

2.4 การศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ (Situational or Contingency Approach)

แนวทางการศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ ที่จะช่วยให้สามารถนำผู้อื่นได้ดี อาทิ อำนาจหน้าที่ ดุลพินิจ ลักษณะงาน การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น แนวทางการศึกษาวิจัยแบ่งได้เป็น 2 แนวทาง คือ

1. กำหนดให้พฤติกรรมเป็นตัวแปรตาม โดยพยายามหาคำตอบว่า สถานการณ์มีอิทธิพลอย่างไรต่อการกระทำหรือพฤติกรรมผู้นำ และกำหนดปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือข้อจำกัดต่อผู้นำ

2. ระบุสถานการณ์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำต่อประสิทธิผลของผู้นำ โดยมีสมมติฐานว่าพฤติกรรมที่แตกต่างกันจะเกิดผลดีในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และพฤติกรรมเดียวกันอาจไม่เกิดผลดีที่สุดในทุกสถานการณ์

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัยสถานการณ์ความเป็นผู้นำ โดยจะกล่าวถึงทฤษฎีที่สำคัญ 3 ทฤษฎี (ราณี อิสิชัยกุล; 2538) ดังนี้

2.4.1 การศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

2.4.2 การศึกษาวิถีและเป้าหมายของเฮ้าส์ (House's Path – Goal Theory)

2.4.3 การศึกษาผู้นำและการมีส่วนร่วมของวรูม เอดตัน และ จาโก (Vroom Yetton and Jago's Leader Participation Model)

โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.4.1 การศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

การศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิดเลอร์ หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า " ทฤษฎีภาวะผู้นำ " (LPC-Least Preferred Coworker) เป็นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความสลับซับซ้อนของสถานการณ์ โดยมีสมมติฐานว่า ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ฟิดเลอร์ ได้พยายามนำเสนอปัจจัยสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานโดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย (Situational Fovorableness) ฟิดเลอร์ ได้กำหนดปัจจัยสถานการณ์ 3 ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้ผู้นำสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ประกอบด้วย

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader – member relations) หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องของความไว้วางใจ ยอมรับนับถือและความมั่นใจระหว่างกันและกัน ระดับความไว้วางใจ ยอมรับนับถือ และ ความมั่นใจสูงย่อมแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำ

2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง งานต่างๆ มีเป้าหมาย วิธีปฏิบัติและมาตรฐาน การปฏิบัติงาน ชัดเจนมากน้อยเพียงใด โครงสร้างของงานประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

(1) ความหลากหลายของเป้าหมายและวิถี (Goal–Path Multiplicity) หมายถึง จำนวนวิธีการทำงานในแต่ละงานที่อาจจะมีหลายวิธี

(2) ผลลัพธ์ของการตัดสินใจ (Decision Verifiability) หมายถึง งานสามารถสะท้อนกลับถึงผลงานได้ดีมากน้อยเพียงใด

(3) การกำหนดการตัดสินใจ (Decision Specificity) หมายถึง ระดับของงานที่มีผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือระดับใด

(4) ความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal Clarity) หมายถึง ข้อกำหนด หรือความต้องการของงานมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด

3) อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม

2. แบบบุคลิกผู้นำ 2 แบบ ฟิดเลอร์ อธิบายว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการนำถ้าสามารถจับคู่ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำกับปัจจัยสถานการณ์ได้ โดยการศึกษาจากการออกแบบสอบถามที่เรียกว่า Least Preferred Co-worker (LPC) สรุปได้ว่าบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

1) บุคลิกผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง บุคลิกผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยดูแล เอาใจใส่ ช่วยเหลือ และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกรูปแบบ

2) บุคลิกผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง บุคลิกผู้นำที่คำนึงถึงผลงานเป็นลักโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

ฟิดเลอร์วัดระดับสถานการณ์ที่มุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งงานของผู้นำแต่ละคนโดยใช้มาตร LPC โดยแบ่งออกเป็นระดับต่างๆ โดยสอบถามผู้นำให้เลือกผู้ร่วมงานที่ไม่ชอบทำงานด้วยมากที่สุด โดยพิจารณาคุณสมบัติที่ดีหรือไม่ดี เช่น

น่าคบหา (Pleasant)	8 7 6 5 4 3 2 1	ไม่น่าคบหา (Unpleasant)
ชอบช่วยเหลือ (Helpful)	8 7 6 5 4 3 2 1	ชอบหงุดหงิด (Frustrating)
ถูกปฏิเสธ (Rejecting)	8 7 6 5 4 3 2 1	ได้รับการยอมรับ (Accepting)
เคร่งครัด (Tense)	8 7 6 5 4 3 2 1	ผ่อนคลาย (Relaxed)

ผู้นำที่ได้รับคะแนน LPC ต่ำสนใจในงาน ในขณะที่ผู้นำที่ได้รับคะแนน LPC สูงจะสนใจความสัมพันธ์กับผู้อื่น

3. ตัวแบบผู้นำ ฟิดเลอร์นำบุคลิกผู้นำมาวิเคราะห์ควบคู่กับสถานการณ์ โดยมีปัจจัยสถานการณ์หลัก 3 ปัจจัย โดยสามารถสรุปผลออกเป็น สถานการณ์ 8 แบบ ที่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนี้

สถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8
สัมพันธภาพผู้นำ-สมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	มาก	มาก	น้อย	น้อย	มาก	มาก	น้อย	น้อย
อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
การควบคุมสถานการณ์	เอื้ออำนวยมากที่สุด ⟷ เอื้ออำนวยน้อยที่สุด							
บุคลิกผู้นำที่เหมาะสม	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งงาน

ภาพที่ 2.5 แสดงสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)
ที่มา:ราณี อิสิชัยกุล(2538)*การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี

จะเห็นได้ว่า ไม่มีบุคลิกผู้นำแบบใดที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในทุกสถานการณ์ บุคลิกผู้นำแต่ละแบบ จะใช้ได้ผลดีต่อสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยผู้นำที่มุ่งงานจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยมากหรือในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยน้อย สำหรับผู้นำที่มุ่งคน จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ปานกลาง

สรุปได้ว่า ฟิดเลอร์ เชื่อว่าผู้นำจะประสบความสำเร็จในการนำผู้อื่นเมื่อบุคลิกผู้นำสอดคล้องกับปัจจัยสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำควรวิเคราะห์สถานการณ์ที่ประสบอยู่ และเลือกบุคลิกผู้นำมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้อง

2.4.2 การศึกษาวิถีและเป้าหมายของเฮ้าส์ (House's Path – Goal Theory)

โรเบิร์ต เฮ้าส์ (Robert House) ได้พัฒนาแนวศึกษาวิถีและเป้าหมายความเป็นผู้นำ เพื่ออธิบายพฤติกรรมของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร เฮาส์ ได้ศึกษาแนวคิด จากการศึกษาของมาร์ติน อีแวนส์ (Martin Evans) โดย

พัฒนาเป็นตัวแบบพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับแรงจูงใจของผู้ตามที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยมีความเชื่อว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องเป็นผู้ที่ชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามจนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง และ องค์การ (ราณี อิสิชัยกุล; 2538)

ทฤษฎีวิถีและเป้าหมายของเฮาส์ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำ เฮ้าส์ได้กำหนดความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่ก่อให้เกิดหนทางและเป้าหมายที่ต้องการ ประกอบด้วย

1) ความเป็นผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชาว่าคาดหวังให้ทำอะไร โดยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาในการทำงาน รักษามาตรฐานการทำงานที่แน่นอน ชัดเจน ไม่โลเลหรือคลุมเครือ และดูแลการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ

2) ความเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้น่าอยู่ น่าพอใจ และน่าทำงานมากขึ้นให้ความเท่าเทียมกันแก่สมาชิก แสดงความเป็นมิตร มีความเป็นเพื่อนที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความสนใจ และห่วงใยในความเป็นอยู่ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) หมายถึงแบบพฤติกรรมผู้นำที่ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรึกษาหารือ และขอคำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งนำข้อเสนอแนะมาใช้ในการตัดสินใจอย่างจริงใจและจริงจัง

4) ความเป็นผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement–Oriented Leadership) หมายถึงแบบพฤติกรรมผู้นำที่กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูงสุด พยายามพัฒนาผลการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นและต่อเนื่อง แสดงความมั่นใจในผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับมาตรฐานที่สูง

2. ปัจจัยสถานการณ์ เฮ้าส์ อธิบายว่า แบบพฤติกรรมผู้นำจะมีผลต่อความพยายามและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ประกอบด้วยสถานการณ์ที่สำคัญ คือ

1) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) แบ่งออกได้เป็น 2 ประการ ได้แก่

(1) ความสามารถที่รับรู้ (Perceived Ability) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ในความสามารถของตนเองในงาน ซึ่งผู้นำมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้

ความสามารถของเขา โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการทำงานสูง ย่อมไม่ต้องการผู้นำแบบชี้นำ เพราะคิดว่าตนเองรู้วิธีการทำงานแล้ว

(2) ขอบเขตของการควบคุม (Locus of Control) หมายถึง ขอบเขตที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่า ผลที่ได้รับเกิดจากพฤติกรรมการทำงานของตนเอง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าตนเองเป็นผู้มีส่วนกำหนดผลลัพธ์จะเหมาะกับผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพราะคิดว่าผลงานของตนเป็นส่วนสำคัญในผลสำเร็จขององค์การ ตรงกันข้าม ผู้ใต้บังคับบัญชาที่คิดว่าผลลัพธ์ของงานอยู่นอกเหนือความสามารถของเขา จะเหมาะสมกับผู้นำแบบชี้นำ เพราะคิดว่าผลงานของตนเป็นเพียงส่วนเล็กน้อยของความสำเร็จทั้งหมด

2) คุณลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ทฤษฎีของเฮ้าส์กล่าวว่า ผู้นำจะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้หากสามารถควบคุม ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนได้ โดยสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนนี้เกิดจากลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

(1) โครงสร้างของงาน (Task Structure) เช่น โครงสร้างของงานขาดความชัดเจน ไม่มีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการทำงาน จะเหมาะกับผู้นำแบบชี้นำ เพราะจะทำให้งานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

(2)ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority System) หมายถึง ระบบการทำงานที่เป็นทางการตามอำนาจหน้าที่ ถ้าระบบไม่มีความเป็นทางการที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ ผู้นำแบบชี้นำจะช่วยให้งานดำเนินไปได้ดีขึ้น

(3) กลุ่มทำงาน (Work Group) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ถ้ากลุ่มแตกแยกหรือขาดความสามัคคี ผู้นำแบบสนับสนุนจะช่วยให้สถานการณ์ดีขึ้น และมีความสามัคคีมากยิ่งขึ้น

3. ตัวแบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ เฮ้าส์ เสนอว่า ผู้นำควรเลือกใช้ตัวแบบพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานการณ์ ในขณะที่คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นตัวแปรความหมายพฤติกรรมผู้นำและสภาพแวดล้อม ตัวแบบผู้นำที่มีผลดีต่อสถานการณ์หนึ่ง ไม่จำเป็นต้องมีผลดีต่ออีกสถานการณ์หนึ่ง เช่น งานที่มีเป้าหมายชัดเจน หากผู้นำใช้เวลาในการชี้นำมากจะไม่เกิดผลดี เพราะจะกลายเป็นการดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.4.3 การศึกษาผู้นำและการมีส่วนร่วมของวรูม เอดตัน และ จาโก (Vroom Yetton and Jago's Leader Participation Model)

การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญของการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และการตัดสินใจที่ดีมีผลต่อสถานการณ์ต่างๆ วิคเตอร์ วรูม และ ฟิลลิป เอดตัน (Victor Vroom and Philip Yetton) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำและการมีส่วนร่วมขึ้น โดยค้นหาผลกระทบของการตัดสินใจของผู้นำต่อตัวแปร 2 ตัว คือ คุณภาพของการตัดสินใจ และการยอมรับผลการตัดสินใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ต่อมามีการปรับปรุงและเพิ่มเติมโดย วิคเตอร์ วรูม และ อาธอร์ จาโก (Arthur Jago) โดยบางครั้งเรียกแนวการศึกษานี้ว่า " แนวการศึกษาปทัสถานความเป็นผู้นำ " (Normative Leadership Model) โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. การยอมรับผลการตัดสินใจ (Decision Acceptance)

การยอมรับผลการตัดสินใจ หมายถึง ระดับความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจของผู้นำ โดยสมติฐานของทฤษฎีผู้นำและการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมจะเพิ่มพูนการยอมรับผลการตัดสินใจและหากผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก การจูงใจให้ยอมรับการตัดสินใจจะยิ่งมีมากขึ้น

คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision Quality) หมายถึง ขอบเขตของการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม การตัดสินใจที่มีคุณภาพ คือ การที่ผู้นำเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดไม่ใช่ทางเลือกที่ง่ายที่สุด การมีส่วนร่วมที่มีผลต่อคุณภาพของการตัดสินใจขึ้นอยู่กับการมีข้อมูลที่ครอบคลุมและความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยมีสมมติฐานว่าการมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะร่วมมือในการตัดสินใจ โดยระดับความร่วมมือจะขึ้นอยู่กับปริมาณการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ

วรูมและเอดตัน กำหนดพฤติกรรมตัดสินใจ 3 แบบ ประกอบด้วย

1) การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Decision) หมายถึง การที่ผู้นำตัดสินใจแล้วสื่อสารต่อสมาชิกในกลุ่ม ไม่มีการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่ม นอกจากการให้ข้อมูลข่าวสารที่ผู้นำต้องการ

2) การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (Consultative Decision) หมายถึง การที่ผู้นำตัดสินใจโดยถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากสมาชิกในกลุ่ม การปรึกษาหารืออาจกระทำในลักษณะบุคคลโดยเป็นส่วนตัวหรือเป็นกลุ่มในขณะประชุม

3) การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decision) หมายถึง การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม และทุกคนร่วมมือกับผู้นำในการดำเนินการตามมติของกลุ่ม

3. ตัวแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำตามสถานการณ์

ตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยมีความเชื่อว่า ผู้นำจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ ไม่มีกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ หลังจากการวิเคราะห์ปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ ผู้นำจะกำหนดตัวแบบการตัดสินใจซึ่งกำหนดระดับการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเลือกเทคนิคการตัดสินใจได้ถูกต้องกับลักษณะของปัญหาที่ต้องแก้ไข เทคนิคการตัดสินใจในแต่ละอย่างจะเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

ตัวแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำตามสถานการณ์ จะปรากฏในรูปของผังต้นไม้การตัดสินใจ (A Decision Tree) ผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานการณ์จากตัวแปรหลายตัวด้วยปัจจัยสถานการณ์หลัก 8 อย่าง ในรูปแบบคำถามที่สามารถเลือกคำตอบได้ในหลายระดับ แต่ละคำถามจะมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้นำ การตอบคำถามตามผังต้นไม้การตัดสินใจจนกระทั่งคำถามสุดท้ายจะได้ทางเลือก 10 ทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 สถานการณ์

ตัวแบบจะประกอบด้วยตัวอักษรและตัวเลข โดยตัวอักษรประกอบด้วย A, C และ G

A = Autocratic หรือ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย

C = Consultative หรือ การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ

G = Group หรือ การตัดสินใจโดยกลุ่ม

โดยที่อักษร A และ C มี 2 ระดับ คือ I และ II อักษร G มีเพียงระดับเดียวคือ G II

ตัวแบบพฤติกรรมตัดสินใจของผู้นำตามสถานการณ์ ทั้ง 5 แบบนี้ เกิดจากความแตกต่างกันของผู้นำในการตัดสินใจที่พิจารณาตามแผนภูมิต้นไม้ ภายใต้เงื่อนไขการตอบข้อคำถามต่างๆ ทำให้ได้ข้อสรุปของการตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย

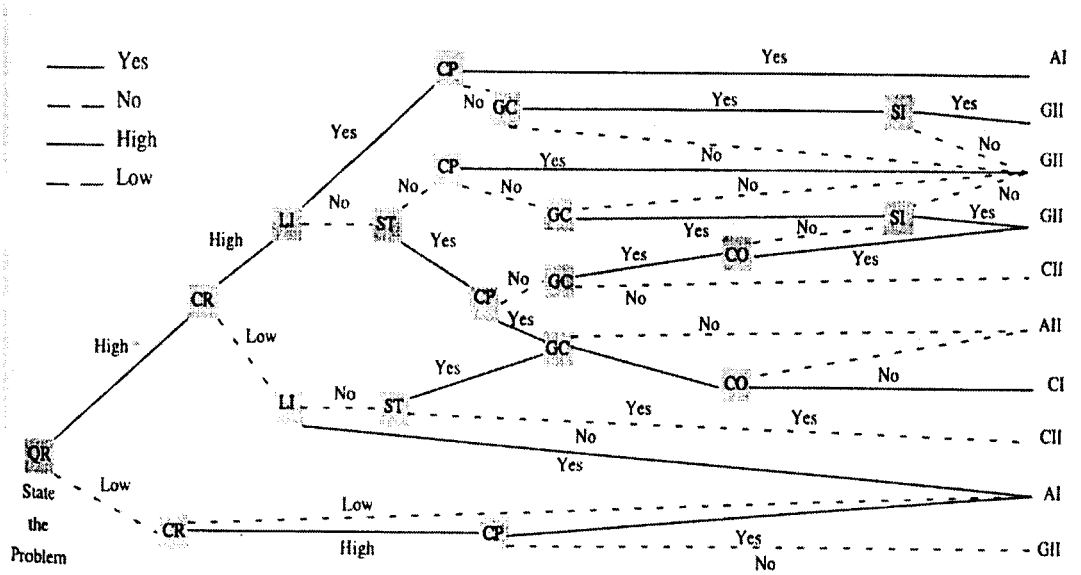
A I : ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเองเพียงผู้เดียว จากข้อมูลที่มีอยู่

A II : ผู้นำสอบถามข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ตัดสินใจเพียงผู้เดียว แล้วจึงบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบปัญหาและข้อมูล โดยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลไม่ใช่ผู้วิเคราะห์สถานการณ์

C I : ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา โดยการสอบถามความคิดเห็นและข้อแนะนำของแต่ละคน โดยไม่ได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามารวมกลุ่มกันและไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ในท้ายที่สุดแล้วผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจ

C II : ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา โดยสอบถามความคิดเห็นคำแนะนำ ข้อเสนอแนะของกลุ่ม และอาจทำการตัดสินใจร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ท้ายสุดผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ

G II : ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาและวิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหา ประเมินหนทางเลือกและพยายามหามติในการแก้ไขปัญหา ผู้นำพยายามไม่สร้างอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มและยอมรับการตัดสินใจของกลุ่ม



ภาพที่ 2.6 แสดง ผังต้นไม้การตัดสินใจ (A Decision Tree)

ที่มา : ราณี อิสิชัยกุล(2538)*การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี

ปัจจัยสถานการณ์หลัก 8 อย่าง ที่อยู่ในรูปคำถามที่นำมาวิเคราะห์ ได้แก่

1. ความต้องการคุณภาพ (Quality Requirement : QR) คุณภาพทางเทคนิคของการตัดสินใจมีความสำคัญเพียงใด

2. ความต้องการความผูกพัน (Commitment Requirement : CR) ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างไร

3. ข้อมูลของผู้นำ (Leader's Information : LI) ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่

4. โครงสร้างของปัญหา (Problem Structure : PS) ปัญหามีโครงสร้างที่ชัดเจนหรือไม่

5. ความน่าจะเป็นของการผูกพัน (Commitment Probability : CP) ถ้าผู้นำตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำจะมีความมั่นใจหรือไม่ว่า จะผูกมัดผู้ตามได้

6. ความกลมกลืนของเป้าหมาย (Goal Congruence : GC) ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาหรือไม่

7. ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Conflict : SC) ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีผลต่อแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือไม่ เพียงใด

8. ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Information : SI) ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่

2.5 การศึกษาบารมีผู้นำและผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Charismatic or Transformational Approach)

แนวการศึกษาภาวะผู้นำเน้นบารมีและผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีความคล้ายคลึงกัน และคาบเกี่ยวกัน เพราะ เป็นการเน้นกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิกในองค์การ รวมทั้งสร้างภาวะผูกพันในเป้าหมายและภารกิจขององค์การร่วมกัน โดยทั่วไป ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะมีความหมายกว้างกว่าผู้นำที่มีบารมี (ราณี อิสิชัยกุล ; 2538)

แนวการศึกษาทั้ง 2 แนวนี้มีความคาบเกี่ยวกันอยู่ แต่ในที่นี้จะขอแยกออกเป็น 2 เรื่องคือ

2.5.1 การศึกษาบารมีผู้นำ

2.5.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.5.1 การศึกษาบารมีผู้นำ (Charismatic Leadership)

คำว่า Charisma มาจากภาษากรีก หมายความว่า พรสวรรค์ ที่มีในตัวบุคคลบางคน Max Weber กล่าวว่า เป็นการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นโดยอำนาจนั้นมาจากการรับรู้ของผู้ตามว่า ผู้นำนั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่มีอยู่ในตัวโดยธรรมชาติ ที่เป็นคุณลักษณะเด่นเป็นพิเศษ แตกต่างจากบุคคลทั่วไป

คุณลักษณะที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ ประกอบไปด้วย มีรูปร่างสมส่วน บุคลิกภาพดี มีความรู้ความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด มีวาจาดี มีวาทศิลป์ดี มีคุณธรรม มีไหวพริบปฏิภาณดี มีคุณธรรม มีพฤติกรรมที่น่าศรัทธาเชื่อถือ มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน เป็นต้น

การศึกษาบารมีผู้นำเป็นการศึกษาแนวทางตามทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน เช่น

(1) ทฤษฎีบารมีผู้นำของเฮ้าส์

(2) ทฤษฎีบารมีผู้นำของแบส

(3) ทฤษฎีบารมีผู้นำของคอนเกอร์และคานันโก

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ทฤษฎีบารมีผู้นำของเฮ้าส์ (House's Charismatic Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้มีรากฐานมาจากการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยวิธีการสังเกตเป็นส่วนใหญ่ โดยศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้นำที่มีบารมีว่า มีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างไร และสถานการณ์ใดที่เหมาะสมกับผู้นำที่มีบารมี ทฤษฎีนี้สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีบารมีจะมีความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อ ความคิดของตนเอง มีความต้องการที่จะแสดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น อีกทั้งผู้นำที่มีบารมีมักจะมีความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสูงในเรื่องผลการปฏิบัติงาน และแสดงความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ตัวชี้นำที่อาจบอกได้ว่าผู้นำท่านใดเป็นผู้นำที่มีบารมีคือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อใจในตัวผู้นำ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อเหมือนผู้นำ
3. ผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบไม่มีเงื่อนไข
4. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกชอบพอผู้นำ
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังผู้นำอย่างเต็มใจ

6. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในภารกิจขององค์การ

7. ผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายการปฏิบัติงานสูง

8. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อว่าเขาสามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อภารกิจขององค์การได้

จะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีบารมีมักแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดภาพพจน์ของความสามารถและความสำเร็จ เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อฟังจากผู้ตาม และเนื่องจากผู้นำจะมีบารมีได้ย่อมขึ้นอยู่กับความหวัง และ ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้นำต้องกำหนดบทบาทการทำงานให้ชัดเจน เพื่อเป็นตัวอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีบารมีจะมีความคาดหวังสูงในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นเป้าหมายของงานควรท้าทายและสร้างสรรค์ และผู้นำต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าเขาทำได้ตามความคาดหวังของผู้นำ

ผู้นำที่มีบารมีสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้หลายวิธี ดังนี้

1. การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจด้วยผลสำเร็จของงาน หากงานนั้นมีความสลับซับซ้อน ท้าทาย ต้องการความคิดริเริ่มสูง และต้องการความพยายามและความรับผิดชอบสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจโดยอำนาจ เหมาะสำหรับงานที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ สามารถโน้มน้าวหรือก้าวร้าวในบางครั้งเมื่อต้องการได้

3. การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม เหมาะสำหรับงานที่ต้องการความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนระหว่างกัน

2) ทฤษฎีบารมีผู้นำของแบส (เพิ่มเติมจาก เฮ้าส์ Bass'Extension of House's Theory)

Bass นำเสนอทฤษฎีเพิ่มเติมจากทฤษฎีของ เฮ้าส์ โดยแสดงความเห็นว่า ผู้นำที่มีบารมีนอกจากมีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเองแล้ว ผู้นำยังมองเห็นว่าตนเองพิเศษกว่าผู้อื่น เพราะผู้ใต้บังคับบัญชานอกจากจะมีความไว้ใจและเคารพในตัวผู้นำแล้ว ยังบูชาผู้นำเหมือนวีรบุรุษด้วย

นอกจากนี้ ยังเห็นว่า ผู้นำที่มีบารมี มีความแตกต่างกันในวิธีการทำงาน ความยืดหยุ่น หรือกิริยาท่าทาง เช่น ผู้นำบางคนเป็นคนมีเหตุผล บางคนเจ้าอารมณ์ แต่โดยทั่วไป ผู้นำที่มีบารมีจะดึงดูดผู้อื่นได้ดี และเหมาะสมกับองค์การที่มีปัญหา อยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง หรือในองค์การใหม่ที่ต้องต่อสู้ เพื่อความอยู่รอด

3) ทฤษฎีบารมีผู้นำของคอนเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo's Charismatic Theory)

ทฤษฎีนี้มีความเห็นว่า บารมีเป็นคุณลักษณะของผู้นำ โดยทำการศึกษาวิจัยลักษณะของผู้นำที่มีบารมีเปรียบเทียบกับผู้นำที่ไม่มี และพบว่าผู้นำมีบารมีไม่เท่าเทียมกันและขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย

ลักษณะของผู้นำที่มีบารมีสามารถสรุปได้ดังนี้

1.เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำที่มีบารมีมักจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีเป้าหมายที่คิดว่าดีกว่าปัจจุบัน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม

2.เป็นผู้ชอบความเสี่ยง (Personal risk) บารมีเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบความเสี่ยง มีความเสียสละ และยอมลงทุนเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถ้าวิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นเรื่องส่วนรวม ก็จะได้รับความเชื่อถือไว้วางใจสูงจากผู้ตาม

3.เป็นผู้มีกลยุทธ์ที่ไม่เหมือนใคร (Use of unconventional strategies) ผู้นำที่มีบารมีมักมีพฤติกรรมไม่เหมือนผู้อื่น หรือตรงข้ามกับบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งถ้าผู้นำสามารถทำสำเร็จ ผู้ตามจะเกิดความประหลาดใจและประทับใจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีเอกลักษณ์ของตนเอง มักจะกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกันเอาไว้

4.เป็นผู้สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง (Accurate assessment of the situation) ผู้นำต้องมั่นใจว่าตนเองมีทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นรวมทั้งช่วงเวลาของการนำเสนอก็มีความสำคัญ กลยุทธ์บางอย่างจะประสบความสำเร็จในช่วงเวลาและสถานที่ที่ถูกต้องเท่านั้น ผู้นำจึงต้องระมัดระวังในเรื่องของความต้องการและค่านิยมของผู้ตาม รวมทั้งสภาพแวดล้อม เพื่อจะได้นำเสนอวิสัยทัศน์ที่มีความแปลกใหม่ น่าดึงดูดใจ และเหมาะสมกับช่วงเวลา

5.เป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Appearance as a change agent) ผู้นำที่มีบารมีจะเหมาะสมกับสถานการณ์วิกฤตที่ทำให้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจในสภาพปัจจุบัน

6.เป็นผู้มีความมั่นใจในตนเอง (Self confidence) ผู้นำที่มีความมั่นใจในความคิดของตนเองจะช่วยให้ผู้ตามเห็นว่า วิสัยทัศน์ใหม่ที่เกิดจากความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้นำมากกว่าโชคชะตา และจะช่วยทำให้ผู้ตามทำงานอย่างขยันขันแข็งขึ้น โอกาสของความสำเร็จย่อมมีสูงขึ้นด้วย

7.เป็นผู้มีอำนาจ (Use of personal power) ผู้นำจะสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามโดยใช้อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้อื่น

2.5.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้บารมีหรือคุณสมบัติอื่นๆใช้การดลใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม หรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อชี้แนวการเปลี่ยนแปลง และสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิผล(ราณี อิสิชัยกุล; 2538)

ทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะกล่าวถึง คือ

(1) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของ เบรินส์

(2) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของแบส

(3) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของของแบสและอโวลิโอ

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของ เบินส์ (Burns' Theory of Transforming Leadership)

เจมส์ เบรินส์ (James Burns) เป็นผู้แนะนำคำว่า Transforming Leadership ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามยกระดับตนเองทั้งทางศีลธรรมและการจูงใจในการทำงาน เช่น แนวคิดเกี่ยวกับเสรีภาพ ความยุติธรรม สันติภาพ มนุษยชน เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้ตามประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง (Transactional Leadership) ที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้เกิดผลประโยชน์แก่ตนเองเท่านั้น เช่น แนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม เป็นต้น

Burns กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการไม่ใช่การกระทำ โดยเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลใน 2 ระดับ คือ ระดับจุลภาค (บุคคล) และระดับมหภาค (องค์การ) ในระดับมหภาคนั้นผู้นำจะต้องใช้ความสามารถในการกำหนดรูปร่างทิศทาง แสดงออก ประสานความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม รวมทั้งการจูงใจด้วย

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass' Theory of Transforming Leadership)

เบอนาร์ด แบส (Bernard Bass) และคณะ ให้ความหมายของ Transformational Leader ว่าเป็นผู้นำที่ผู้ตามไว้ใจ จงรักภักดี และเกรงใจ ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนผู้ตามได้โดย

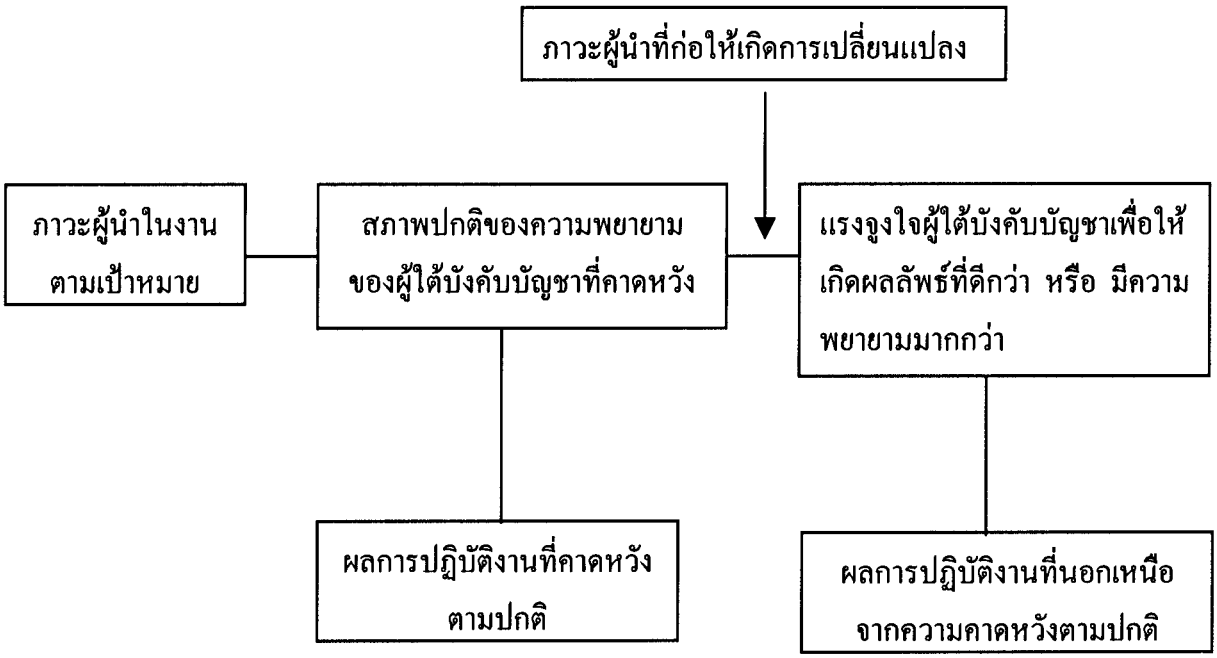
1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ของงาน
2. ทำให้ผู้ตามปรับความต้องการส่วนตัวให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ
3. ช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการระดับสูงของผู้ตาม

แบส อธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม (Transactional Leaders) และผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ไว้อย่างชัดเจน ดังต่อไปนี้

ผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม หมายถึง ผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามที่คาดหวัง โดยการใช้ความช่วยเหลือ ให้ผู้ตามตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดเป้าหมายของผู้ตาม เสริมสร้างความมั่นใจในผลการทำงาน เข้าใจความต้องการของผู้ตาม และให้รางวัลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงาน

ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเหนือกว่าระดับความคาดหวังปกติ โดยดลใจให้ผู้ตามแน่วแน่ในภารกิจขององค์การ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของตนเอง ซึ่งเป็นเป้าหมายระดับสูง เช่น การมีชื่อเสียงเกียรติยศ และมีความมั่นใจว่าตนเองสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่นอกเหนือจากงานประจำได้ดี ดังนั้นตามความคิดของแบส ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ตัวแทนของผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม แต่เป็นภาวะผู้นำที่ประกอบกัน เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่า

หลักการสำคัญคือ ผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีทักษะในการทำงานตามเป้าหมาย เพื่อให้การบริหารในแต่ละวันลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจึงเปรียบเสมือนผลเพิ่ม (Add – on effect) ของภาวะผู้นำปกติ



ภาพที่ 2.7 แสดงภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของแบส

ที่มา : ราณี อิสิชัยกุล(2538)*การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี

ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ เพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถสร้างความพึงพอใจในตนเอง ภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1.บารมี (Charisma) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดแต่เป็นส่วนประกอบทางอารมณ์ บารมีหมายถึง ความสามารถของผู้นำในการบันดาลใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา ความเคารพจากผู้ตาม และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินภารกิจที่แตกต่างจากเดิม หรือกำหนดวิสัยทัศน์ได้ ผู้นำที่มีบารมีจำเป็นต้องมีอำนาจด้วยเช่นกัน

2.ความสามารถในการพิจารณาบุคคล (Individualized Consideration) เป็นส่วนประกอบทางสติปัญญาที่หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมอบความรับผิดชอบและช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาความสามารถ โดยให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามและปฏิบัติตัวต่อผู้ตามด้วยความนับถือ

3.การกระตุ้นการใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นส่วนประกอบทางสติปัญญาที่หมายถึง ความสามรถในการเสนอแนวความคิดเห็นใหม่ๆ ที่กระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิธีการ

ทำงานใหม่ สนับสนุนผู้ตามในการแก้ไขปัญหาจากหลายมุมมอง รวมทั้งพยายามให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของแบสและอโวลิโอ (Model of the Range of leadership)

แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยการใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำหลังจากได้มีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเบรินส์ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจเมื่อต้น ค.ศ. 1980 ในขณะที่องค์การต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกากำลังหาวิธีต่อสู้ทางเศรษฐกิจกับองค์การต่างประเทศเพื่อความอยู่รอด ภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการในการสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และให้อำนาจให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาประสบกับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และเป็นการตรวจสอบถึงวิธีการของผู้นำ ในการเปลี่ยนโครงสร้าง โดยการปรับใช้กลยุทธ์ทางการจัดการ (Management Strategies) เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Yukl,1994) ดังนั้นจึงได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Range of leadership) ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I's" (Four I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูก

ต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการในการที่จะหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน

ทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติตนต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคล (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้ และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัล

ที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย หมายถึง การบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือตำหนิ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก หมายถึง ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ เช่น ให้รางวัลหรือผลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามข้อตกลง ผู้นำจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ หมายถึง การบริหารโดยมีข้อยกเว้น ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม จะไม่ค่อยชอบมีส่วนร่วมในการทำงาน นอกจากการตอบคำถามเมื่อมีการถามเท่านั้น ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์การ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายนี้จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดต่ำลง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยมีความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานจะมีคุณภาพต่ำ (Bass,1990)

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบดังที่กล่าวมา แบสและอโวลิโอ (1994) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในระดับที่สูง ถึงแม้จะมีประสิทธิผลมากไม่เท่ากับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลมากที่สุด

แนวทางการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของนักวิชาการทั้งหลายในแต่ละแนวทางนั้นมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกัน สำหรับการจะนำทฤษฎีมาใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จึงได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของแบสและอโวลิโอ (Model of the Range of leadership) ที่แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มาใช้ในการศึกษา เนื่องจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบนี้สามารถนำมาอธิบายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายที่ต้องทำงานอยู่ในสภาวะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งต้องการหัวหน้าฝ่ายที่มีมุมมองใหม่ๆ รับกับสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

3.1 ความหมายของประสิทธิผล

Lawless (1979: 32) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง ระดับของการบรรลุเป้าหมายที่สังเกตได้ในองค์การ

Baird และคณะ (1990: 15) ให้คำนิยามของคำว่าประสิทธิผล หมายถึง การบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายที่เหมาะสม

Bartol และ Martin (1991: 20) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุผลสำเร็จต่อเป้าหมายนั้นๆได้

Mosley และคณะ (1996: 23) กล่าวว่า ประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้จัดการที่จะตั้งเป้าหมายและบรรลุผลสำเร็จต่อเป้าหมายนั้น

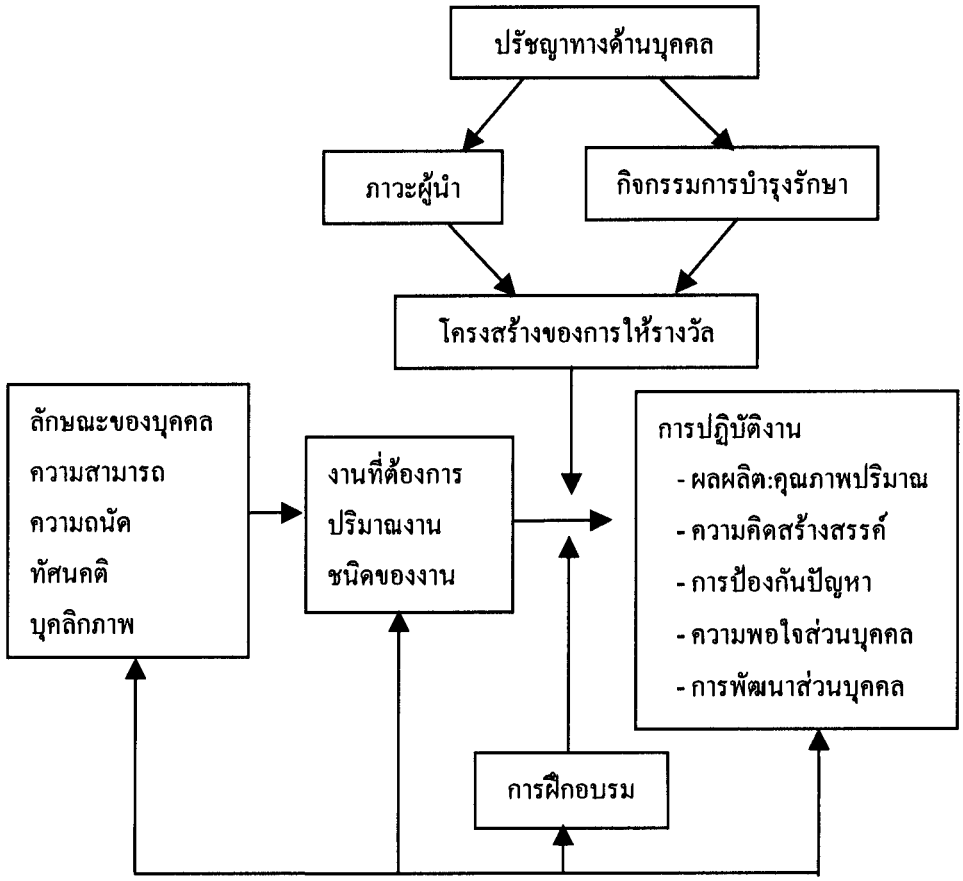
Yukl (1998) กล่าวว่า ประสิทธิผลภาวะผู้นำสามารถประเมินได้จากผลงานที่ปรากฏออกมาของผู้นำ คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม ความเป็นที่ชื่นชม ยกย่องนับถือของกลุ่ม ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายของกลุ่ม พฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ร่วมงานและต่อหน่วยงาน ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมายและการมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า

Nahavandi (2000) กล่าวว่า ประสิทธิผลภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ มีการบรรลุเป้าหมาย มีกระบวนการและดำเนินงานภายในองค์การที่ราบรื่น และมีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก

กล่าวโดยสรุปแล้ว ประสิทธิผลนั้นเกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายและความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สนใจและต้องการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นประสิทธิผลในระดับบุคคล ดังนั้น ประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าฝ่าย จึงหมายถึง ระดับความสามารถของหัวหน้าฝ่ายที่จะบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายการทำงานที่องค์การได้ตั้งไว้

3.2 แบบจำลองประสิทธิผลของบุคคล

เทพนม และสวิง (2529 : 69) ได้เสนอแบบจำลองแสดงอิทธิพลขององค์ประกอบทางด้านองค์การ กลุ่ม และบุคคลที่มีต่อประสิทธิผลของบุคคลไว้ดังนี้



ภาพที่ 2.8 แสดงแบบจำลองประสิทธิผลของบุคคล

ที่มา : เทพนม และสวิง(2529)*พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

จากภาพที่ 2.8 แสดงแบบจำลองรูปแบบประสิทธิผลของบุคคล จะเห็นได้ว่า คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถ ความถนัด ทัศนคติ และบุคลิกภาพจะมีความสัมพันธ์กับความต้องการของงานในตำแหน่งที่บุคคลนั้นปฏิบัติงาน ซึ่งในขบวนการของการจ้างงานบุคคลนั้นจะต้องผ่านขั้นตอนของการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับงานมากที่สุด นอกจากนี้บุคคลนั้นยังจะต้องมีคุณสมบัติที่จะทำงานได้มากกว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ ซึ่งนั้นก็คือบุคคลจะต้องมีความสามารถ (Competencies) ที่จะจัดการกับหน้าที่การงานของตนเองและของกลุ่มให้มีประสิทธิผล นอกจากนี้การปฏิบัติงานอาจจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะทางโครงสร้างของการให้รางวัล โดยมีการรับรู้ว่า ยุติธรรม มีความทัดเทียมเมื่อเปรียบเทียบสถานการณ์กับพนักงานคนอื่นๆ และการปฏิบัติงานที่ดีนั้นได้รับการพิจารณาให้รางวัลอย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้คือ องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน แบบจำลองยังชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ และกิจกรรมการบำรุงรักษาก็มีอิทธิพลบางประการต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคคลด้วย นอกจากนี้การให้การฝึกอบรมแก่บุคคลยังเป็นหนทางที่เพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถให้มีผลผลิตได้คุณภาพ ตรงตามเป้าหมาย สร้างความพึงพอใจทั้งกับกลุ่มบุคคลและองค์การ

3.3 เกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่าย

การที่จะทราบว่าผู้นำมีภาวะผู้นำหรือไม่นั้น สามารถวัดได้จากประสิทธิผลจากการใช้ภาวะผู้นำของตัวผู้นำเอง และจากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Hersey and Blanchard(1982 : 94) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลภาวะผู้นำว่าเกี่ยวข้องและครอบคลุมไปถึงความสำเร็จของกระบวนการใช้อิทธิผลของผู้นำต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่ง

Yukl(1989 : 5) ให้แนวคิดว่า ประสิทธิผลภาวะผู้นำเป็นผลลัพธ์ขององค์การโดยผลลัพธ์ดังกล่าวอาจวัดได้จาก ผลการปฏิบัติงาน การบรรลุเป้าหมาย ความอยู่รอด ความเจริญเติบโต ความสามารถในการรับรู้กับสภาวะวิกฤติ ความพึงพอใจของสมาชิก การอุทิศตนหรือความผูกพันในกลุ่มในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ความมีสภาพทางจิตวิทยาที่ดีของสมาชิกและความมีเสถียรภาพของผู้นำ

Eckles et.al. (1981 : 5) กล่าวว่าหัวหน้างานระดับต้นถูกคาดหวังจากหัวหน้างานระดับสูงของตนเองว่าควรจะมี 2 ประการคือ

1. เก่งงาน (Production Specialist) คือ สามารถที่จะทำงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แต่แรก นั่นคือมีปริมาณงานที่ผลิตได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. เก่งคน (Human Specialist) คือ ความสามารถที่จะทำงานกับบุคคลได้โดยทำความเข้าใจ จูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2543 : 3-4) เสนอว่าหัวหน้างานจะต้องให้ความสนใจต่อผลสำเร็จของงาน 5 ประการ อันได้แก่

1. การผลิต (Production) คือผลิตให้ได้ครบตามจำนวนและภายในระยะเวลาที่กำหนด ไม่มีปัญหาหยุดชะงักในกระบวนการผลิต

2. คุณภาพ(Quality) คือ สินค้าที่ผลิตถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการใช้ และตรงตามเงื่อนไขของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ ผู้ใช้เกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด

3. ต้นทุน (Cost) คือ ปฏิบัติงานจำกัดอยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้แล้ว หาทางลดต้นทุนการผลิตด้วยวิธีการต่างๆ

4. ความปลอดภัย (Safety) คือ มีกระบวนการผลิตที่ปลอดภัย

5. ขวัญและกำลังใจ (Morale) คือ เอาใจใส่สารทุกข์ของลูกน้อง และสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น

ในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำนั้นได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง แต่โดยสรุปแล้วพบว่ายังไม่มีเกณฑ์ใดที่จะสามารถบอกได้อย่างชัดเจนว่าเป็นเกณฑ์ที่ดีที่สุดในการวัดความมีประสิทธิผล ได้มีการศึกษาวิจัยมากมายที่ต้องการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำ โดยส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งวัดผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากการที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การ ซึ่งผลลัพธ์ที่ออกมา ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน การเจริญเติบโตของกลุ่มหรือองค์การ ความพร้อมในการรับรู้สิ่งที่ท้าทายหรือรับกับสภาวะวิกฤติ ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อผู้นำ คำมั่นสัญญาของผู้ใต้บังคับบัญชา วัตถุประสงค์ของกลุ่ม สภาพจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา การสงวนอยู่ซึ่งสถานภาพของผู้นำ และความก้าวหน้าในด้านตำแหน่งและการใช้อำนาจของผู้นำองค์การ (Yukl,2001: 8)

เกณฑ์ทั่วไปที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมในหมู่นักวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ส่วนมากแล้วจะให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการบรรลุเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ผลกำไร การเพิ่มของยอดขายและส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น เจตคติของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นเกณฑ์หนึ่งที่ได้รับความสนใจ กล่าวคือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถสร้างความพึงพอใจและเจตคติที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่หากว่าเมื่อใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพึงพอใจหรือไม่มีเจตคติที่ดีต่อผู้นำ ซึ่งสังเกตได้จากการแสดงออกในลักษณะต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น

การแสดงตัวเป็นปรปักษ์ การต่อต้าน การร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น การดำเนินงานที่เฉื่อยชา การออกจากงานโดยสมัครใจ รวมไปถึงการเจตนาก่อกวนหรือทำลายวัสดุอุปกรณ์สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความไม่มีประสิทธิผลของผู้นำทั้งสิ้น

ความมีประสิทธิผลของผู้นำอาจวัดได้จากการอุทิศตนให้แก่กลุ่มหรือองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม โดยอาจวัดจากการรับรู้ของผู้ตาม หรือบุคคลภายนอก ตัวอย่างของคำถามที่วัด เช่น

1. ผู้นำทำให้ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มสูงขึ้นหรือไม่ สร้างความร่วมมือร่วมใจในหมู่สมาชิก สร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ปัญหาในการทำงาน สามารถตัดสินใจและสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในหมู่สมาชิกหรือไม่

2. ผู้นำส่งเสริมผู้ตามในการกำหนดบทบาทของตนเข้ากับสภาวะอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้องค์การมีชีวิตชีวา เพิ่มพูนทรัพยากร สร้างความพร้อมเพรียงในการรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสามารถรับมือกับสภาวะวิกฤติ หรือไม่

3. ผู้นำได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นในตนเองแก่ผู้ตาม เพิ่มพูนทักษะ และส่งเสริมพัฒนาการทางจิตวิทยาแก่ผู้ตามหรือไม่

Hoy and Miskel (2001 : 402-403) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลของผู้นำนั้นสามารถวัดได้จากตัวชี้วัดดังนี้

1. การรับรู้ และการยอมรับ (Perceived reputation) หมายถึง การรับรู้ในคุณค่าตนเองจากการประเมินตนเองของตัวผู้นำ การยอมรับในคุณค่าของผู้นำตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป รวมถึงสมาชิกในชุมชนหรือบุคคลภายนอก ซึ่งแสดงออกมาในรูปการให้ความเชื่อถือ ความเคารพยำเกรง การชื่นชม เลื่อมใส ศรัทธา รวมถึงการยอมรับในผลการปฏิบัติงานของผู้นำด้วย

2. ความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้นำเอง และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน สามารถแบ่งได้ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (motivators or satisfiers factors) และปัจจัยเกื้อหนุน (hygiene or dissatisfiers factors) (Herzberg and others, 1959)

ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความเป็นไปได้ในการเติบโตในหน้าที่การงาน

ปัจจัยเกื้อหนุน ได้แก่ เงินเดือนค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน สถานภาพ กฎระเบียบ และคุณภาพการนิเทศงาน

จากแนวคิดของ Eckles et.al. (1981 : 5) และวิฑูรย์ สิมะโชคดี (2543 : 3-4) ซึ่งจะเน้นไปที่หน่วยงานที่เป็นเอกชน ซึ่งผู้วิจัยขอปรับเพื่อให้มีความสอดคล้องกับหน่วยงานทางราชการ พร้อมกับผู้วิจัยได้ปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคคลถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังที่มีต่อหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร สามารถนำมาสร้างเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายได้ดังนี้

1. ปริมาณงาน (Quantity) คือ จำนวนผลงานที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด

2. คุณภาพงาน (Quality) คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน รวดเร็ว งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด และความเรียบร้อยของผลงานตรงตามมาตรฐาน

3. งบประมาณ (Budget) คือ ความสามารถที่จะทำให้งบประมาณที่ได้รับมานั้นสามารถทำงานได้ตามงบประมาณที่ตั้งไว้

4. ขวัญและกำลังใจ (Morale) คือ การให้ความสนใจและการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุข และมีความสามัคคี

5. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee Development) คือ ความสามารถในการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม กระตุ้นและดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มสมรรถนะและให้ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

6. ความพึงพอใจของผู้มารับบริการ (Service) คือ ความสามารถในการบริการที่รวดเร็ว โดยมีความผิดพลาดน้อยที่สุด มีการร้องเรียนจากประชาชนและหน่วยงานอื่นๆ ด้วยน้อยที่สุด

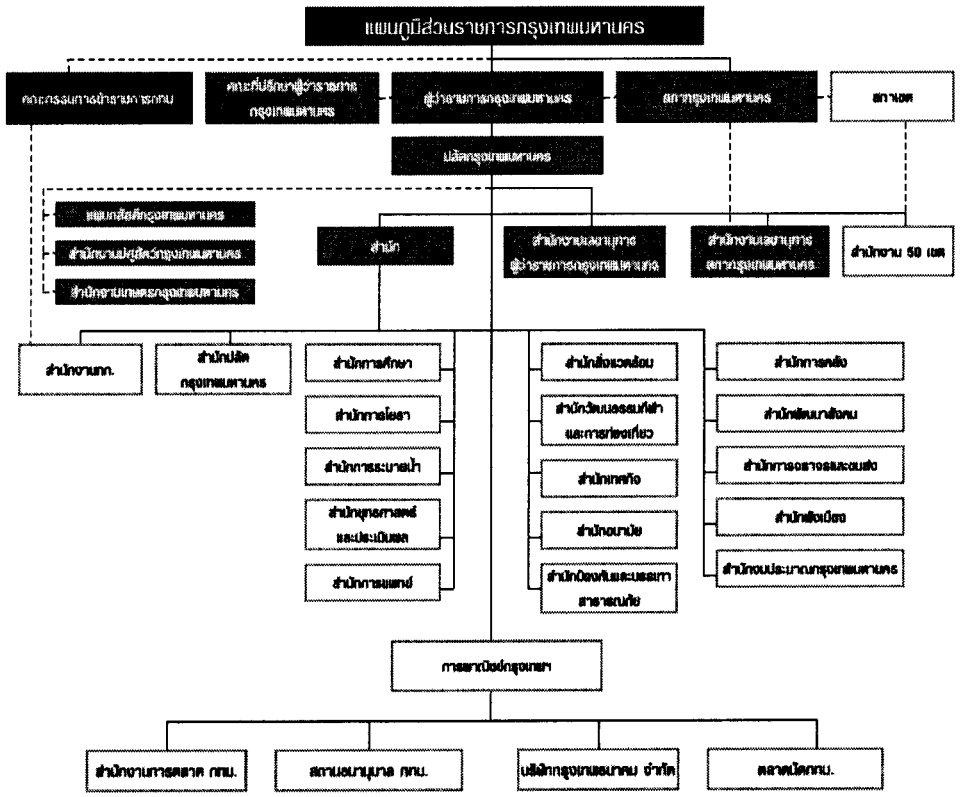
จะเห็นได้ว่าหน่วยงานที่มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ สามารถทำงานและให้บริการได้ตามเป้าหมายตามความต้องการนั้น เกิดขึ้นมาจากประสิทธิผลพื้นฐานในระดับบุคคล ดังนั้นการศึกษาประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่จะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทั้งประสิทธิของตนเอง ประสิทธิผลของผู้ใต้บังคับบัญชาและภายในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ จากแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบในการวัดประสิทธิผลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน งบประมาณ ขวัญและกำลังใจ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และความพึงพอใจของผู้มารับบริการ และองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบนี้จะนำไปสร้างเป็นแบบวัดระดับความมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครต่อไป

4. โครงสร้าง ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของการบริหาร/ การจัดการ ภายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีลักษณะเป็นเขตการปกครอง ซึ่งมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นข้าราชการทางการเมืองมาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยวิธีการลงคะแนนเสียงโดยตรงและอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับจากวันเลือกตั้ง (มาตรา 10 และมาตรา 44 แห่งราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528) สำหรับรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ให้มีได้ไม่เกิน 4 คน มีหน้าที่ช่วยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครในการบริหารกรุงเทพมหานคร ตามที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมีคำสั่งมอบหมาย และมีเลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร 1 คน และผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมีอำนาจแต่งตั้งประธานที่ปรึกษาและคณะที่ปรึกษา โดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ

กรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ กำหนดนโยบายและบริหารราชการของกรุงเทพมหานคร สั่งอนุญาต อนุมัติ แต่งตั้งและถอดถอน บริหารราชการตามที่คณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยมอบหมาย วางระเบียบเพื่อให้งานของกรุงเทพมหานครเป็นไปโดยเรียบร้อย รักษาการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528

ข้าราชการประจำประกอบด้วย ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญรับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือนของกรุงเทพมหานคร ข้าราชการครูกรุงเทพมหานครรับเงินเดือนจากหมวดเงินอุดหนุน ซึ่งรัฐบาลจัดสรรให้กับกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นเงินเดือนสำหรับข้าราชการครู ปัจจุบันกรุงเทพมหานครมีข้าราชการในสังกัดจำนวน 39,024 คน (แหล่งข้อมูล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ปี 49) โดยแยกสังกัดในส่วนราชการออกเป็นสำนักต่างๆ ซึ่งส่วนราชการทั้งหมดนี้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำของกรุงเทพมหานครตามที่กฎหมายกำหนด มีปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการโดยตรง



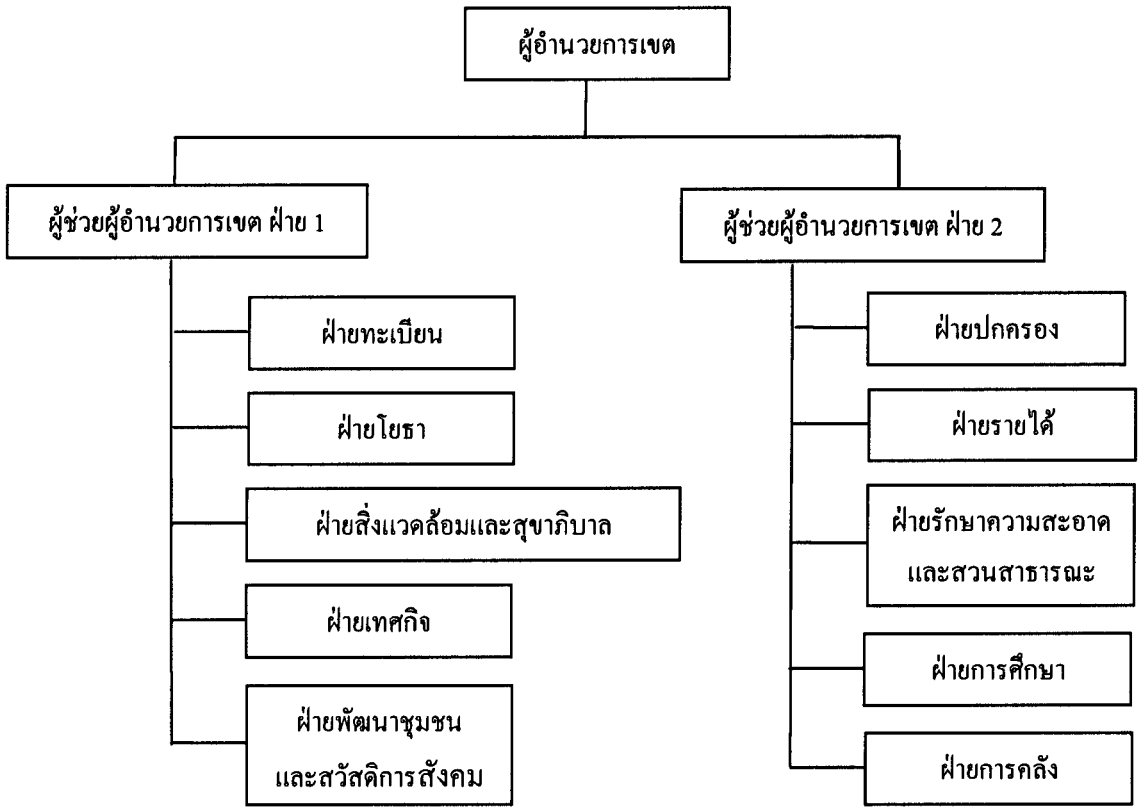
ภาพที่ 2.9 แสดงแผนภูมิส่วนราชการของกรุงเทพมหานคร
ที่มา http://www.bangkok.go.th 1 ตุลาคม 2551

สำนักงานเขต คือชื่อของระดับการปกครองของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเทียบได้กับอำเภอ เป็นระดับสองรองมาจากจังหวัด แต่ใช้เรียกเฉพาะในกรุงเทพมหานคร ในแต่ละเขตจะแบ่งย่อยออกเป็น แขวง ซึ่งในปัจจุบันกรุงเทพมหานคร มีทั้งหมด 50 เขต

โครงสร้างการบริหารของสำนักงานเขตจะเห็นได้ว่า มีการกระจายอำนาจจากกรุงเทพมหานครลงมาสู่สำนักงานเขตโดยตรง เพื่ออำนวยความสะดวกในด้านการบริการให้แก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพิจารณาได้จากมาตรา 69 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 ได้ระบุถึงอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการเขตว่ามีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานสามารถจบลงในกระบวนการของสำนักงานเขต โดยประชาชนไม่ต้องไปติดต่อราชการหลายแห่ง ซึ่งเรียกว่า การให้บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ซึ่งเป็นผลดีต่อประชาชนในการมาติดต่อราชการเป็นอย่างมาก

สำนักงานเขต มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการปกครองท้องที่ การพัฒนาชุมชน การส่งเสริมอาชีพ การทะเบียน การโยธา การรักษาที่สาธารณะ การสาธารณสุข การจัดเก็บรายได้ การรักษาความสะอาด การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การควบคุมดูแลโรงเรียนประถมศึกษา

การดูแลและรักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร หรือที่กฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ตามที่ได้รับมอบหมายในการบริหารงานของสำนักงานเขต กรุงเทพมหานครซึ่งมีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสำนักงานเขตนั้น ๆ มีหน้าที่รับผิดชอบในภาพรวมของเขตในทุกด้านโดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต 2 คน ช่วยในการแบ่งเบาภารกิจของผู้อำนวยการเขต ส่วนในทางปฏิบัติแต่ละสำนักงานเขตมีการจัดโครงสร้างระบบ และกระบวนการในการให้บริการเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน โดยแบ่งส่วนราชการเป็น 10 ฝ่าย ดังนี้



ภาพที่ 2.10 แสดงแผนภูมิส่วนราชการของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร
ที่มา http://www.bangkok.go.th 1 ตุลาคม 2551

ฝ่ายต่างๆ มีภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ฝ่ายปกครอง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสารบรรณและธุรการทั่วไป การเงินและพัสดุการบริหารงานบุคคล การปกครองท้องที่ การเลือกตั้ง การประชาสัมพันธ์ การรับแจ้งเรื่องราวร้องทุกข์และอุบัติภัย การป้องกันฝ่ายพลเรือน การจัดทำแผนพัฒนาเขต งานด้านสารสนเทศ

การรับส่งวิทยุของเขต การดูแลรักษาสถานที่และยานพาหนะส่วนกลาง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

2. ฝ่ายทะเบียน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนเกี่ยวกับการทะเบียนราษฎร ทะเบียนบัตรประจำตัวประชาชน ทะเบียนทั่วไป ได้แก่ ทะเบียนครอบครัวและพินัยกรรม ทะเบียนชื่อตัวชื่อสกุล ทะเบียนมูลนิธิ การทะเบียนมัสยิดอิสลาม และทะเบียนศาลเจ้า การจัดทำบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ตลอดจนการดำเนินการแก่ผู้กระทำผิดพระราชบัญญัติทะเบียนราษฎร และพระราชบัญญัติบัตรประจำตัวประชาชน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

3. ฝ่ายโยธา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการก่อสร้าง ซ่อมแซมและปรับปรุงโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และสิ่งสาธารณประโยชน์ต่างๆ ให้เป็นไปตามงบประมาณประจำปี การสำรวจเพื่อวางแผนการก่อสร้าง การปรับปรุงระบบระบายน้ำ การบำรุงรักษาคูคลองและท่อระบายน้ำ การป้องกันน้ำท่วม การควบคุมบังคับการหรือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคาร ตรวจสอบ ควบคุม ดูแลรักษาที่สาธารณะ ดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาเมือง วางผังปรับปรุงบริเวณเฉพาะแห่งหรือบริเวณที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตรวจสอบและควบคุมการใช้ประโยชน์ที่ดินให้เป็นไปตามมาตรฐานผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร รวมทั้งวางแผนด้านงบประมาณ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

4. ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสุขาภิบาลอาหาร การสุขาภิบาลสถานที่ประกอบกิจการที่เป็นอันตรายแก่สุขภาพ การสุขาภิบาลตลาด การสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม การสุขาภิบาลทั่วไปให้ได้มาตรฐานทางสุขาภิบาลและถูกสุขลักษณะ การจัดระเบียบหาบเร่-แผงลอยตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข การพัฒนาควบคุมและรักษาสิ่งแวดล้อมตามกฎหมายว่าด้วยการสาธารณสุข กฎหมายว่าด้วยการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การเผยแพร่ อบรมประชาสัมพันธ์ด้านการสุขาภิบาลและการสาธารณสุข การกำจัดห้ามและระงับเหตุรำคาญในที่สาธารณะหรือที่เอกชน การอนุญาตให้ใช้เครื่องขยายเสียง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

5. ฝ่ายรายได้ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีป้าย และค่าธรรมเนียมต่างๆ เช่น ค่าธรรมเนียมเก็บขนมูลฝอย ค่าอาการฆ่าสัตว์ ค่าธรรมเนียมโรงฆ่าสัตว์ ค่าเช่าทรัพย์สิน ฯลฯ รับแบบแจ้งรายการเพื่อชำระค่าภาษี ตรวจสอบขนาดและประโยชน์การใช้สอยของโรงเรือนและที่ดิน ตรวจสอบขนาดและประเภทของป้ายเพื่อประกอบการประเมินภาษี ติดตามเร่งรัดผู้รับการประเมินภาษีที่ไม่ยื่นแบบตามกำหนด และดำเนินคดีแก่ผู้ค้างชำระภาษีโดยรวบรวมเอกสาร

ส่งกองกฎหมายและคดี รวบรวมและจัดทำสถิติการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมและการรายงานการจัดเก็บภาษี จัดทำบัญชีแยกประเภท ทะเบียนผลประโยชน์ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

6. ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การลดมลพิษ และรักษาสภาวะสิ่งแวดล้อม การบริการขนถ่ายสิ่งปฏิกูล การดูแลบำรุงรักษาต้นไม้ให้สวยงามร่มรื่นตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

7. ฝ่ายการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสารบรรณและธุรการทั่วไป การเงินบัญชีและพัสดุ การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523 ได้แก่ สำรวจเด็กเพื่อการเกณฑ์เด็กเข้าเรียน ผ่อนผันยกเว้นเด็กเข้าเรียนตามเกณฑ์ ควบคุมเด็กในเกณฑ์บังคับ ติดตามเด็กขาดเรียน จำหน่ายเด็ก จัดตั้ง ยุบ เลิก รวมและเปลี่ยนแปลงโรงเรียน งานกิจกรรมนักเรียนในสถานศึกษา ได้แก่ จัดตั้งกลุ่ม กองลูกเสือ เนตรนารีและยุวกาชาด แต่งตั้งผู้บังคับบัญชาลูกเสือ ยุวกาชาด การทะเบียนลูกเสือ ยุวกาชาด ตรวจเยี่ยมโรงเรียน จัดพิธีการและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ดำเนินการเกี่ยวกับการเจ้าหน้าที่ของข้าราชการครูและลูกจ้างของโรงเรียน และข้าราชการในงานศึกษาธิการ การเลือกตั้ง อ.ก.ก.ข้าราชการครู การเลือกตั้งกรรมการคุรุสภา การนิเทศการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งครูเข้ารับการฝึกอบรม การประชุมสัมมนาครู การนิเทศและตรวจเยี่ยม งานสนับสนุนวิชาการ วิจัย ประเมินผลโครงการและเผยแพร่งานข้อมูลทางการศึกษา จัดทำรายงานและเผยแพร่การประสานงานวิชาการระหว่างโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน ดำเนินงานศูนย์วิชาการเขต และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

8. ฝ่ายการคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานและควบคุมเกี่ยวกับการรับเงินในสำนักงานด้วยเครื่องแคชรียีสเตอร์ (Cash Register) และการรับเงินประเภทอื่นๆ การเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชี การจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของส่วนราชการต่างๆ การจัดทำงบประมาณประจำปี และควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การจัดทำและตรวจสอบฎีกาเบิกจ่ายเงินและตรวจสอบหลักฐานให้ถูกต้องตามระเบียบ การปฏิบัติงานตามระบบคอมพิวเตอร์ของกรุงเทพมหานคร รวม 6 ระบบงาน ได้แก่ ระบบงานการเงิน ระบบงานบัญชี ระบบงานงบประมาณ ระบบงานจัดซื้อ ระบบงานจัดจ้าง และระบบงานบัญชีทรัพย์สิน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

9. ฝ่ายเทศกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมืองและบังคับการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครและกฎหมายอื่นที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร การวางแผนปฏิบัติงานการชี้แจงประชาสัมพันธ์ การประสานงานกับเจ้าหน้าที่ตำรวจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคดี และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

10. ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนาชุมชนทั้งทางด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม อนามัย และคุณภาพชีวิต ทั้งในชุมชนแออัด ชุมชนชานเมือง เคหะชุมชน หมู่บ้านจัดสรร และชุมชนเมืองที่กรุงเทพมหานครกำหนดขึ้น การจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นตามความจำเป็นขั้นพื้นฐาน การจัดให้มีองค์การประชาชนในรูปแบบคณะกรรมการชุมชน การสนับสนุนให้มีการรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อประโยชน์แก่ชุมชนและทางราชการ การประสานงานกับภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน เช่น สนับสนุนให้มีการจัดตั้งกองพัฒนาชุมชน และการปรับปรุงชุมชนบุกรุก ชุมชนก่อสร้างในด้านการศึกษา การสาธารณสุข และการรักษาความสะอาด การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการรื้อย้ายชุมชน และจัดหาที่อยู่อาศัยแห่งใหม่ที่เหมาะสม ให้การสงเคราะห์แก่ผู้ด้อยโอกาสและผู้ประสบภัย ส่งเสริมการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อการพัฒนาจิตใจ การจัดอบรมให้คำปรึกษาแนะนำให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจ และความคิดริเริ่มในการพัฒนาชุมชน การส่งเสริมอาชีพของประชาชน เช่น จัดฝึกอบรมอาชีพระยะสั้น และประสานงานจัดหาแหล่งจำหน่ายผลผลิต การให้ข่าวสารด้านแรงงานแก่ผู้ว่างงานในชุมชน การให้คำปรึกษา

วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การพัฒนา กรุงเทพมหานคร

วิสัยทัศน์

กรุงเทพมหานครเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน ชุมชนเข้มแข็ง ครอบครัวอบอุ่น ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคม

ยุทธศาสตร์การพัฒนา

เพื่อให้การพัฒนากรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ข้างต้น จึงกำหนดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนา และเป็นการกำหนดภารกิจที่หน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญ ที่จะรับผิดชอบเป็นเจ้าภาพดำเนินการ โดยแบ่งยุทธศาสตร์เป็น 9 ด้าน ได้แก่

1. การแก้ไขและบรรเทาปัญหาจราจรด้วยการจราจรทางเลือกและระบบอัจฉริยะ
2. การจัดการสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์พลังงาน
3. การเสริมสร้างความปลอดภัยและบรรเทาสาธารณภัย
4. การสร้างโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างมีคุณภาพมาตรฐานสำหรับคนทุกวัย
5. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในเชิงรุกและจิตสำนึกด้านศิลปวัฒนธรรม

6. การส่งเสริมเศรษฐกิจเมืองและการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมให้มีความเข้มแข็ง

7. การวางผังเมืองและพัฒนาเมือง เพื่อความสวยงาม น่าอยู่อย่างยั่งยืน

8. การบริหารจัดการเมืองตามหลักธรรมาภิบาล

9. การเพิ่มประสิทธิภาพและการบริหารเมืองด้วยระบบเทคโนโลยี

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยนี้ พบว่าได้มีนักวิจัย นักวิชาการ นักศึกษา ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคล

กัลยาณี สนธิสุวรรณ (2542) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม เครือเจริญโภคภัณฑ์ ผลการวิจัยในส่วนของข้อมูลส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามคุณบลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ ระดับการศึกษา อายุ และอายุการทำงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 202 คน ไม่พบว่าพนักงานที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วีระชัย บุญจุรีนาค (2542) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การค้าของคุรุสภา กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว องค์การค้าคุรุสภา จำนวน 319 คน ผลการวิจัยในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ไม่พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มานิดา คงเดชอุดมกุล (2544) ทำการศึกษาถึงบรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน168 คน ผลการวิจัยในส่วนของข้อมูลส่วนบุคคลในด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งกับผลการปฏิบัติงาน ไม่พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า หัวหน้างานในมหาวิทยาลัย

เชียงใหม่มีลักษณะการบริหารงานแบบประชาธิปไตยแต่ทำงานเชิงรับ ส่วนหัวหน้างานในกลุ่มงานสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน และ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน(ประสบการณ์)ไม่มีผลทำให้ภาวะผู้นำแตกต่างกัน และกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่ชัดเจนว่า หัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรมีภาวะผู้นำ ในด้านการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

โชติณัฏฐ์ คงพานิช (2547) ทำการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้าหน่วยงานเพศชายและเพศหญิง พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานเพศชายและภาวะผู้นำของหัวหน้างานเพศหญิงตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศชาย ประเมินว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศหญิงในทุกด้าน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศชายมีความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้าหน่วยงานแตกต่างกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศหญิง โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศชายมีความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวหน้างานเพศหญิงในทุกด้าน

อาตีก๊ะ จรัลศาส์น (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานี พบว่า ผู้นำสตรี จังหวัดปัตตานี มีลักษณะภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน และในทุกด้านผู้นำสตรีมีภาวะผู้นำในระดับมาก และผู้นำสตรีประเภทต่างๆ มีลักษณะภาวะผู้นำทุกด้านที่ไม่แตกต่างกัน จากการศึกษา พบว่า อายุ ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพครอบครัว และศาสนาที่แตกต่างกัน มีลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีระดับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ปัญหา พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการไม่ได้รับความร่วมมือจากชุมชนเท่าที่ควร บางชุมชนไม่ยอมรับผู้นำสตรี ปัญหาการขาดบุคลากรและงบประมาณในการดำเนินการ ปัญหาด้านความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โดยเฉพาะความไม่ปลอดภัยในการเดินทางไปยังชุมชนทำให้การปฏิบัติงานไม่เต็มที่

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

อัญชลี มากบุญส่ง (2540) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล และการศึกษาตัวประกอบภาวะผู้นำที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงาน

การพยาบาลทุกด้าน และองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชาและการคำนึงความเป็นเอกบุคคล

ดวงใจ นิลพันธ์ (2543) ได้ทำการศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของผู้บริหารในบริษัทกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม จำนวน 265 คน ผลการวิจัยในส่วน ระดับของภาวะผู้นำพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศ องค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น พบว่า 1) หัวหน้างานมีประสิทธิผลในระดับสูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลที่ระดับ .01

King (1989) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่สามารถทำนายประสิทธิผลและความพึงพอใจของนักวิชาการ จำนวน 208 คน ในโรงเรียนมัธยมและสถานที่ศึกษาที่สูงกว่า พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลในการเพิ่ม (Incremantal Effect) อำนาจการทำนายความพึงพอใจและประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Wallace (1996) ทำการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในผู้จัดการระดับอาวุโส จำนวน 29 คน พบว่า ผู้นำที่ผู้ตามรับรู้ว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถด้านความมั่นใจในตนเอง การคิดเชิงมโนภาพ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและพนักงานในองค์การ การมีผลกระทบและสร้างอิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ผู้ตามของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีความพึงพอใจต่อผู้นำและรับรู้ว่าผู้นำมีประสิทธิผลเช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากการประเมินของผู้ตามระบุได้ว่า ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ จะมีความพึงพอใจและรับรู้ว่าผู้นำมีประสิทธิผลสูง

Archie (1997) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาการพยาบาล กับความพึงพอใจของอาจารย์ในภาควิชา ความปรารถนาที่จะเพิ่มความพยายามในการทำงาน และการรับรู้ประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยชุมชนของรัฐ North Carolina พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่สำคัญต่อประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าภาควิชาได้ โดยที่องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันได้แก่ การมีอิทธิพลอย่าง

มีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจเป็นตัวทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชา นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนก็เป็นตัวทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชาด้วย โดยองค์ประกอบทางด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชาได้

Nischan (1997) ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูในวิทยาลัยชุมชนที่เป็นตัวทำนายประสิทธิผล ความพยายามที่เพิ่มขึ้นและความพึงพอใจของนักศึกษาบริหารธุรกิจจำนวน 139 คน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรที่สนับสนุนหรือทำนายตัวแปรผลลัพธ์อันได้แก่ ประสิทธิผลของครู ความพยายามที่เพิ่มขึ้น และความพึงพอใจของนักศึกษามากกว่าตัวแปรทางด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

Mason (1998) ได้ศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำของอธิการบดี ในพนักงานฝ่ายวิชาการและความสัมพันธ์ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจต่อความพยายามที่เพิ่มขึ้นและการรับรู้ประสิทธิผลของอธิการบดีในวิทยาลัยชุมชนของอเมริกา พบว่า โมเดลการวิเคราะห์ถดถอยแบบรวม (Combined Regression) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สามารถทำนายความพึงพอใจและความพยายามที่เพิ่มขึ้นของพนักงานฝ่ายวิชาการได้ และทำนายการรับรู้ประสิทธผลของอธิการบดีได้ดีเช่นเดียวกับการใช้โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงตัวแปรเดียว และทำนายได้ดีกว่าโมเดลภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย นอกจากนี้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นตัวทำนายที่สำคัญของความพึงพอใจ แรงจูงใจในการเพิ่มความพยายาม และการรับรู้ประสิทธิผลของอธิการบดี

Wolfe (1998) ทำการศึกษาประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของผู้รับการแต่งตั้งทางการเมืองในรัฐบาลกลางตามการรับรู้ของผู้จัดการฝ่ายบริการผู้บริหารอาวุโส พบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงมีผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน และความพึงพอใจของผู้นำมากที่สุด รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Leli (1999) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการแบบแลกเปลี่ยนกับผลลัพธ์อันได้แก่ ประสิทธิผล ความพึงพอใจและความพยายามที่เพิ่มขึ้น กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการองค์การให้บริการผู้ยากไร้ และพนักงานของกรรมการแต่ละคน พบว่า พนักงานรับรู้ว่า ผู้อำนวยการที่แสดงถึงการวางแผนและลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผลในการทำงาน มีความพึงพอใจที่จะทำงานด้วย และสามารถที่จะจูงใจให้พนักงานได้ใช้ความพยายามมากขึ้น

Srisilpsophon(1999) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงานที่เพิ่มขึ้นของผู้ใต้บังคับบัญชาการรับรู้ว่าผู้นำมีประสิทธิผลและความพึงพอใจในงาน จากกลุ่มตัวอย่างผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่างในองค์การประเทศไทย พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและความพยายามในการทำงานที่เพิ่มขึ้นของผู้ใต้บังคับบัญชา และการรับรู้ว่าผู้นำมีประสิทธิผล

Wheeleham (2000) ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยศึกษาประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่ พบว่าครูที่รับรู้ว่าอาจารย์ใหญ่แสดงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิผล

Kotlyar (2001) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ในแง่ของผลกระทบของการทำงานเป็นกลุ่มและผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

Mailan และ Fahad (2001) ทำการศึกษาเปรียบเทียบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าในโรงพยาบาลรัฐและโรงพยาบาลเอกชนในประเทศคูเวต ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานซึ่งมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะส่งผลให้มีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่า และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกจ้างได้มากกว่า

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ประเภทการสำรวจ (Survey Method) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายตามการรับรู้ของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งศึกษาระดับประสิทธิผลในการทำงานของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร และเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่าย (ซึ่งต่อไปจะใช้คำว่า "หัวหน้าฝ่าย" แทนผู้บริหารระดับฝ่ายทุกแห่ง) ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครที่มีประสิทธิผลต่อไป โดยมีรายละเอียดการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร และผู้ใต้บังคับบัญชาในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 50 เขต รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.1

จำนวนประชากร ระดับหัวหน้าฝ่ายทั้ง 50 เขต = 500 คน

จำนวนประชากร ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 50 เขต = 5,296 คน

รวมจำนวนประชากรในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 50 เขต = 5,796 คน

ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ Taro Yamane

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n = จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนของประชากร

E = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างกำหนดไม่เกินร้อยละ 5

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ $n = \frac{5,796}{1 + 5,796 (0.05)^2}$

ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน = 375 คน

จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเขตมาจากสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างรวมต่อประชากรรวม

$$\text{อัตรา} = \frac{\text{กลุ่มตัวอย่าง}}{\text{ประชากร}}$$

$$= \frac{375}{5,796}$$

$$= 0.0646997$$

จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเขตเท่ากับ (ประชากรในแต่ละเขต x 0.0646997)

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเขตกรุงเทพมหานคร

ลำดับที่	เขต	ประชากร(คน)		กลุ่มตัวอย่าง(คน)		
		หัวหน้าฝ่าย	ผู้ใต้บังคับบัญชา	หัวหน้าฝ่าย	ผู้ใต้บังคับบัญชา	รวมกลุ่มตัวอย่าง
1	พระนคร	10	117	1	8	9
2	ป้อมปราบศัตรูพ่าย	10	103	1	7	8
3	ดุสิต	10	87	1	6	7
4	บางซื่อ	10	109	1	7	8
5	พญาไท	10	92	1	6	7
6	ปทุมวัน	10	103	1	7	8
7	ราชเทวี	10	99	1	6	7
8	สัมพันธวงศ์	10	96	1	6	7
9	สาทร	10	98	1	6	4
10	ยานนาวา	10	97	0	6	6
11	บางคอแหลม	10	109	1	7	8

ตารางที่ 3.1(ต่อ)

ลำดับที่	เขต	ประชากร(คน)		กลุ่มตัวอย่าง(คน)		
		หัวหน้าฝ่าย	ผู้ใต้บังคับบัญชา	หัวหน้าฝ่าย	ผู้ใต้บังคับบัญชา	รวมกลุ่มตัวอย่าง
12	คลองเตย	10	130	0	8	8
13	ห้วยขวาง	10	97	1	6	7
14	วัฒนา	10	97	0	6	6
15	ดินแดง	10	109	1	7	8
16	บางนา	10	107	0	7	7
17	หลักสี่	10	108	0	7	7
18	ดอนเมือง	10	112	1	7	8
19	สายไหม	10	111	1	7	8
20	บางเขน	10	124	1	8	9
21	ลาดพร้าว	10	111	0	7	7
22	วังทองหลาง	10	90	0	6	6
23	บางกะปิ	10	118	1	8	9
24	บึงกุ่ม	10	102	1	7	8
25	สะพานสูง	10	89	1	6	7
26	สวนหลวง	10	98	1	6	7
27	ประเวศ	10	103	1	7	8
28	พระโขนง	10	106	0	7	7
29	หนองจอก	10	104	0	7	7
30	ลาดกระบัง	10	118	1	8	9
31	มีนบุรี	10	110	1	7	8
32	คลองสามวา	10	98	0	6	6
33	ธนบุรี	10	115	1	7	8
34	คันนายาว	10	88	1	7	8
35	บางรัก	10	89	0	6	6
36	คลองสาน	10	106	1	7	8
37	บางพลัด	10	117	1	8	9

ตารางที่ 3.1(ต่อ)

ลำดับที่	เขต	ประชากร(คน)		กลุ่มตัวอย่าง(คน)		
		หัวหน้าฝ่าย	ผู้ใต้บังคับบัญชา	หัวหน้าฝ่าย	ผู้ใต้บังคับบัญชา	รวมกลุ่มตัวอย่าง
38	บางกอกน้อย	10	121	1	8	9
39	ตลิ่งชัน	10	126	1	8	9
40	ภาษีเจริญ	10	108	0	7	7
41	บางกอกใหญ่	10	102	1	7	8
42	จอมทอง	10	114	1	7	8
43	ราษฎร์บูรณะ	10	112	0	7	7
44	ทุ่งครุ	10	112	0	7	7
45	บางขุนเทียน	10	111	0	7	7
46	บางบอน	10	97	0	6	6
47	บางแค	10	114	0	7	7
48	หนองแขม	10	102	0	7	7
49	ทวีวัฒนา	10	100	1	6	7
50	จตุจักร	10	110	1	7	8
	รวม	500	5,296	32	343	375
	รวมทั้งสิ้น	5,796		375		

กลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา คือ หัวหน้าฝ่ายและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นข้าราชการผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5,796 คน สำหรับจำนวนตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 375 คน การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ กระทำโดยการหาสัดส่วนของกลุ่มประชากรรวม โดยแบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหัวหน้าฝ่าย และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสร้างจากการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

รวมทั้งกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยจัดทำเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 สำหรับหัวหน้าฝ่าย มี 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ รูปแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร 3 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยน และแบบปล่อยตามสบาย โดยลักษณะของแบบสอบถามจะใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ คือ ทุกครั้ง บ่อยมาก บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่เคยปฏิบัติ

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนการตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

5 หมายถึงข้อความนั้นตรงกับระดับปฏิบัติ ทุกครั้ง

4 หมายถึงข้อความนั้นตรงกับระดับปฏิบัติ บ่อยมาก

3 หมายถึงข้อความนั้นตรงกับระดับปฏิบัติ บางครั้ง

2 หมายถึงข้อความนั้นตรงกับระดับปฏิบัติ นานๆ ครั้ง

1 หมายถึงข้อความนั้นตรงกับระดับปฏิบัติ ไม่เคยปฏิบัติ

การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของคะแนนรวมทั้งหมด สามารถคำนวณโดยใช้ความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนด และแปลความหมายของระดับการปฏิบัติตามระดับคะแนน ดังนี้

คะแนนตั้งแต่ 4.21 – 5.0 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ ปฏิบัติทุกครั้ง

คะแนนตั้งแต่ 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ ปฏิบัติบ่อยมาก

คะแนนตั้งแต่ 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ ปฏิบัติบางครั้ง

คะแนนตั้งแต่ 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ ปฏิบัตินานๆ ครั้ง

คะแนนตั้งแต่ 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ ไม่เคยปฏิบัติ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ประสิทธิผลและความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย โดยลักษณะของแบบสอบถามจะใช้มาตรวัดแบบ Reating Scale 3 ระดับ คือ ทุกครั้ง บ่อยครั้ง บางครั้ง

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนการตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับระดับการปฏิบัติ ทุกครั้ง

2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับระดับการปฏิบัติ บ่อยครั้ง

1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับระดับการปฏิบัติ บางครั้ง

การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของคะแนนรวมทั้งหมด สามารถคำนวณโดยใช้ความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{3-1}{3} = 0.67$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนด และแปลความหมายของระดับความคิดเห็นตามระดับคะแนน ดังนี้

คะแนนตั้งแต่ 2.35-3.00 หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับ มาก

คะแนนตั้งแต่ 1.68-2.34 หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับ ปานกลาง

คะแนนตั้งแต่ 1.00-1.67 หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับ น้อย

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ต้องการจะเสนอแนะเพิ่มเติมซึ่งไม่ปรากฏในแบบสอบถาม

ชุดที่ 2 สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา มี 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ รูปแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร 3 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยน และแบบปล่อยตามสบาย โดยลักษณะของแบบสอบถามจะใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ คือ ทุกครั้ง บ่อยมาก บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่เคยปฏิบัติ

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนการตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

5 หมายถึงข้อความนั้นตรงกับระดับปฏิบัติ ทุกครั้ง

4 หมายถึงข้อความนั้นตรงกับระดับปฏิบัติ บ่อยมาก

3 หมายถึงข้อความนั้นตรงกับระดับปฏิบัติ บางครั้ง

2 หมายถึงข้อความนั้นตรงกับระดับปฏิบัติ นานๆ ครั้ง

1 หมายถึงข้อความนั้นตรงกับระดับปฏิบัติ ไม่เคยปฏิบัติ

การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของคะแนนรวมทั้งหมด สามารถคำนวณโดยใช้ความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนด และแปลความหมายของระดับการปฏิบัติตามระดับคะแนน ดังนี้

คะแนนตั้งแต่ 4.21 – 5.0 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ ปฏิบัติทุกครั้ง

คะแนนตั้งแต่ 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ ปฏิบัติบ่อยมาก

คะแนนตั้งแต่ 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ ปฏิบัติบางครั้ง

คะแนนตั้งแต่ 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ ปฏิบัตินานๆ ครั้ง

คะแนนตั้งแต่ 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับ ไม่เคยปฏิบัติ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลและความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย โดยลักษณะของแบบสอบถามจะใช้มาตรวัดแบบ Reating Scale 3 ระดับ คือ ทุกครั้ง บ่อยครั้ง บางครั้ง

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนการตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับระดับการปฏิบัติ ทุกครั้ง

2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับระดับการปฏิบัติ บ่อยครั้ง

1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับระดับการปฏิบัติ บางครั้ง

การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของคะแนนรวมทั้งหมด สามารถคำนวณโดยใช้ความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{3-1}{3} = 0.67$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนด และแปลความหมายของระดับความคิดเห็นตามระดับคะแนน ดังนี้

คะแนนตั้งแต่ 2.35-3.00 หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับ มาก

คะแนนตั้งแต่ 1.68-2.34 หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับ ปานกลาง

คะแนนตั้งแต่ 1.00-1.67 หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับ น้อย

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ต้องการจะเสนอแนะเพิ่มเติมซึ่งไม่ปรากฏในแบบสอบถาม

ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครนั้นผู้วิจัยใช้การทดสอบโดยสัมประสิทธิสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson product-moment correlation coefficient) โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของความสัมพันธ์ดังนี้

ขนาดความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์เชิงลบ	ความสัมพันธ์เชิงบวก
ไม่มีความสัมพันธ์	0.00 ถึง –0.29	0.00 ถึง 0.09
น้อย	-0.30 ถึง –0.10	1.10 ถึง 0.30
ปานกลาง	-0.50 ถึง –0.30	0.31 ถึง 0.50
มาก	-1.00 ถึง –0.50	0.51ถึง 1.00

ปรับปรุงจาก http://en.wikipedia.org/wiki/Pearson_product-moment_correlation_coefficient, pages ที่มา : http://en.wikipedia.org/wiki/Pearson_product-moment_correlation_coefficient

(วันที่ 8 มกราคม 2552)

การหาความเที่ยงตรง(Content Validity) และความเชื่อมั่น(Reliability)

การหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

ความเที่ยงตรงของเนื้อหา สามารถทำได้โดยใช้วิธีหาค่า IOC โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจนของภาษา และนำมาพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง ตามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากการนำแบบสอบถามมาปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมข้อความ ให้มีความเหมาะสมด้านภาษา ความชัดเจนของเนื้อหา และการเรียงลำดับของข้อความ จึงสามารถนำเครื่องมือไปใช้ทดสอบได้

ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาสำหรับแบบสอบถามเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.94 และค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาสำหรับแบบประเมินประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.93

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม สามารถหาได้โดย นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มทดสอบ จำนวน 30 ราย จากนั้น นำแบบสอบถามที่ได้มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach และทำการตัดข้อคำถามที่ไม่สอดคล้องกับแบบสอบถามออก และนำไปวิเคราะห์ค่าความเที่ยงอีกครั้ง โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.751

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

3.1 ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำหนังสือชี้แจงและขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการเขตกรุงเทพมหานครเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

3.2 ชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการวิจัย วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ ระยะเวลาแผนการดำเนินการ กับผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งการประสานขอความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

3.3 แจกแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้คำนวณไว้ ไปตามสำนักงานเขตต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดวัน เวลาในการเก็บคืนแบบสอบถาม

3.4 เก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

3.5 ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมการวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ โดยสถิติที่ใช้มีดังนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้บรรยายลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ที่ทำการศึกษา เช่น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การทดสอบที การทดสอบเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวน การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ LSD และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาเรื่อง "ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร" ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแยกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลที่ได้จากหัวหน้าฝ่าย และส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำกรอบแนวคิดของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full rang of leadership) ของ Bass และ Avolio มาใช้ในการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้จำนวน 375 ราย คิดเป็นร้อยละ 100 จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้จำนวน 375 รายซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด 5,796 ราย การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของหัวหน้าฝ่าย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเอง

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเอง

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมุติฐาน

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของหัวหน้าฝ่าย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในสำนักงานเขต และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยวิธีการแจกแจงความถี่ แสดงจำนวน และค่าร้อยละ เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.1 ถึงตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	17	53.1
หญิง	15	46.9
รวม	32	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.1 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 46.9

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
41-45 ปี	2	6.3
46-50 ปี	7	21.9
51-55 ปี	16	50.0
56-60 ปี	7	21.9
รวม	32	100

จากตารางที่ 4.2 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามช่วงอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 51-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมามีอายุ 46-50 ปีและ 56-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.9 และมีอายุ 41-45 ปี มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.3

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพการสมรส	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	3	9.4
สมรส	25	78.1
หย่าร้าง	3	9.4
หม้าย	1	3.1
รวม	32	100

จากตารางที่ 4.3 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 78.1 ซึ่งมากที่สุด รองลงมาคือ มีสถานภาพโสดและหย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 9.4 และมีสถานภาพเป็นหม้าย คิดเป็นร้อยละ 3.1 ซึ่งน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	3.1
ปริญญาตรี	12	37.5
ปริญญาโท	18	56.3
ปริญญาเอก	1	3.1
รวม	32	100

จากตารางที่ 4.4 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 56.3 ซึ่งมากที่สุด รองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 37.5 และสำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาเอกมี 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.1

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-3 ปี	4	12.5
4-6 ปี	3	9.4
7-9 ปี	1	3.1
9 ปีขึ้นไป	24	75.0
รวม	32	100

จากตารางที่ 4.5 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต พบว่าส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขต 9 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 75.0 รองลงมาได้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.5 ได้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.4 และได้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต 7-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.1 ซึ่งเป็นกลุ่มที่น้อยที่สุด

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	1	3.1
1-3 ปี	3	9.4
4-6 ปี	3	9.4
7-9 ปี	2	6.3
9 ปีขึ้นไป	23	71.9
รวม	32	100

จากตารางที่ 4.6 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 9 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 71.9 ซึ่งมากที่สุด รองลงมามีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1-3 ปีและ 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.4 มี

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 7-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.3 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.1 ซึ่งเป็นกลุ่มที่น้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย ตามการรับรู้ของตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่าย ตามการรับรู้ของตนเอง จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full rang of leadership) ของ Bass และ Avolio ใน 3 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วยลักษณะเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงค่าสถิติพื้นฐานของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.7 ถึง 4.10

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์								
1.ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา	43.8 (14)	53.1 (17)	3.1 (1)	0 (0)	0 (0)	4.41	0.560	ปฏิบัติทุกครั้ง
2.พูดคุยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่คิดว่าสำคัญที่สุดต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	25.0 (8)	43.8 (4)	31.3 (10)	0 (0)	0 (0)	3.94	0.759	ปฏิบัติบ่อยมาก
3.มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา	12.5 (4)	65.6 (21)	21.9 (7)	0 (0)	0 (0)	3.91	0.588	ปฏิบัติบ่อยมาก
4. ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	21.9 (7)	62.5 (20)	5 (15.6)	0 (0)	0 (0)	4.06	0.619	ปฏิบัติบ่อยมาก

ตารางที่ 4.7(ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
5.ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ/มั่นใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	7 (21.9)	21 (65.6)	4 (12.5)	0 (0)	0 (0)	4.09	0.588	ปฏิบัติบ่อยมาก
6.เป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน/องค์การ	12 (37.5)	16 (50.0)	4 (12.5)	0 (0)	0 (0)	4.25	0.672	ปฏิบัติทุกครั้ง
7.ให้ความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้	12 (37.5)	18 (56.3)	2 (6.3)	0 (0)	0 (0)	4.31	0.592	ปฏิบัติทุกครั้ง
8.มีความเฉลียวฉลาดและสมรรถภาพอย่างสูงในการทำสิ่งใดๆ ก็ตาม	5 (15.6)	21 (65.6)	18.8 (6)	0 (0)	0 (0)	3.97	0.595	ปฏิบัติบ่อยมาก
9.กำหนดจุดประสงค์/เป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	34.4 (11)	62.5 (20)	3.1 (1)	0 (0)	0 (0)	4.31	0.535	ปฏิบัติทุกครั้ง
10.แสดงให้เห็นถึงความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเอง	15 (46.9)	14 (43.8)	3 (9.4)	0 (0)	0 (0)	4.38	0.660	ปฏิบัติทุกครั้ง
11.ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	53.1 (17)	43.8 (14)	3.1 (1)	0 (0)	0 (0)	4.50	0.568	ปฏิบัติทุกครั้ง
12.ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	31.3 (10)	65.6 (21)	3.1 (1)	0 (0)	0 (0)	4.28	0.523	ปฏิบัติทุกครั้ง
13.แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ	43.8 (14)	56.3 (18)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4.44	0.504	ปฏิบัติทุกครั้ง
14.ยึดหลักศีลธรรมและจริยธรรมในการวินิจฉัยสั่งการ	53.1 (17)	40.6 (13)	6.3 (2)	0 (0)	0 (0)	4.47	0.621	ปฏิบัติทุกครั้ง
15.ระบุวิธีการทำงานอย่างชัดเจนที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้	43.8 (14)	46.9 (15)	9.4 (3)	0 (0)	0 (0)	4.34	0.653	ปฏิบัติทุกครั้ง
						4.24	0.368	ปฏิบัติทุกครั้ง

จากตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเองในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน/องค์การ ให้ความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะ

ชนะอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงาน กำหนดจุดประสงค์/เป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน แสดงให้เห็นถึงความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเอง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ ยึดหลักศีลธรรมและจริยธรรมในการวินิจฉัยสั่งการ ระบุวิธีการทำงานอย่างชัดเจนที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติทุกครั้ง สำหรับการพูดคุยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่คิดว่าสำคัญที่สุดต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ/มั่นใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย มีความเฉลียวฉลาดและสมรรถภาพอย่างสูงในการทำสิ่งใดๆ ก็ตาม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ($\overline{X}$ = 4.24) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเองทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างดียิ่ง

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การสร้างแรงบันดาลใจ								
1. มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานและเป็นแนวคิดใหม่ๆ	15.6 (5)	71.9 (23)	12.5 (4)	0 (0)	0 (0)	4.03	0.538	ปฏิบัติบ่อยมาก
2.กำหนดแนวทางความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามภารกิจ/หน้าที่	25.0 (8)	59.4 (19)	15.6 (5)	0 (0)	0 (0)	4.09	0.641	ปฏิบัติบ่อยมาก

ตารางที่ 4.8(ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
3.แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบกับความสำเร็จ	37.5 (12)	56.3 (18)	6.3 (2)	0 (0)	0 (0)	4.31	0.592	ปฏิบัติทุกครั้ง
4.แสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	53.1 (17)	37.5 (12)	9.4 (3)	0 (0)	0 (0)	4.44	0.669	ปฏิบัติทุกครั้ง
5.แสดงภาพในอนาคต(vision)ของหน่วยงาน/องค์การได้อย่างชัดเจน	18.8 (6)	59.4 (19)	21.9 (7)	0 (0)	0 (0)	3.97	0.647	ปฏิบัติบ่อยมาก
6. แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	53.1 (17)	40.6 (13)	6.3 (2)	0 (0)	0 (0)	4.47	0.621	ปฏิบัติทุกครั้ง
7.ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	50.0 (16)	40.6 (13)	9.4 (3)	0 (0)	0 (0)	4.41	0.665	ปฏิบัติทุกครั้ง
8.สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	46.9 (15)	50.0 (16)	3.1 (1)	0 (0)	0 (0)	4.44	0.564	ปฏิบัติทุกครั้ง
						4.26	0.443	ปฏิบัติทุกครั้ง

จากตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเองในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานและเป็นแนวคิดใหม่ๆ การกำหนดแนวทางความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามภารกิจ/หน้าที่ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ในระดับการ ปฏิบัติบ่อยมาก สำหรับการแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบกับความสำเร็จ การแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย การแสดงภาพในอนาคต (vision) ของหน่วยงาน/องค์การได้อย่างชัดเจน การแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ การให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ในระดับการการปฏิบัติทุกครั้ง

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ($\overline{X}$ = 4.26) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างดียิ่ง

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การกระตุ้นการใช้ปัญญา								
1.เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	21.9 (7)	56.3 (18)	21.9 (7)	0 (0)	0 (0)	4.00	0.672	ปฏิบัติบ่อยมาก
2.เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	46.9 (15)	50.0 (16)	3.1 (1)	0 (0)	0 (0)	4.44	0.564	ปฏิบัติทุกครั้ง
3.ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ ในการปรับปรุงงาน	34.4 (11)	56.3 (18)	9.4 (3)	0 (0)	0 (0)	4.25	0.622	ปฏิบัติทุกครั้ง
4.สนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ	25.0 (8)	62.5 (20)	12.5 (4)	0 (0)	0 (0)	4.13	0.609	ปฏิบัติบ่อยมาก
5. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานตามสภาพความเป็นจริง	46.9 (15)	43.8 (14)	9.4 (3)	0 (0)	0 (0)	4.38	0.660	ปฏิบัติทุกครั้ง
6.ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	50.0 (16)	40.6 (13)	9.4 (3)	0 (0)	0 (0)	4.41	0.665	ปฏิบัติทุกครั้ง
						4.26	0.435	ปฏิบัติทุกครั้ง

จากตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเองในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในการเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก สำหรับการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ ในการปรับปรุงงาน การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานตามสภาพความเป็นจริง การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติทุกครั้ง

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ($\overline{X}$ = 4.26) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างดียิ่ง

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล								
1. มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล	53.1 (17)	43.8 (14)	3.1 (1)	0 (0)	0 (0)	4.50	0.568	ปฏิบัติทุกครั้ง
2.รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสนใจและตั้งใจ	56.3 (18)	37.5 (12)	6.3 (2)	0 (0)	0 (0)	4.50	0.622	ปฏิบัติทุกครั้ง

ตารางที่ 4.10(ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
3.ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ	46.9 (15)	43.8 (14)	9.4 (3)	0 (0)	0 (0)	4.38	0.660	ปฏิบัติทุกครั้ง
4.อำนวยความสะดวก แนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกรณี	46.9 (15)	46.9 (15)	6.3 (2)	0 (0)	0 (0)	4.41	0.615	ปฏิบัติทุกครั้ง
5.ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	56.3 (18)	37.5 (12)	3.1 (1)	3.1 (1)	0 (0)	4.47	0.718	ปฏิบัติทุกครั้ง
6.ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันอย่างจริงใจและยุติธรรม	65.6 (21)	28.1 (9)	6.3 (2)	0 (0)	0 (0)	4.59	0.615	ปฏิบัติทุกครั้ง
						4.47	0.515	ปฏิบัติทุกครั้ง

จากตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเองในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสนใจและตั้งใจ การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ อำนวยความสะดวก แนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกรณี การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันอย่างจริงใจและยุติธรรม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติทุกครั้ง

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 ($\overline{X}$ = 4.47) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบผู้

นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างดียิ่ง

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประกอบด้วยลักษณะเฉพาะ 3 ประการ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะแสดงค่าสถิติพื้นฐานของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.11 ถึง 4.13

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การให้รางวัลตามสถานการณ์								
1.ประกาศความดีความชอบอย่างเปิดเผยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	37.5 (12)	43.8 (14)	15.6 (5)	3.1 (1)	0 (0)	4.16	0.808	ปฏิบัติบ่อยมาก
2.กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานหากสามารถทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	34.4 (11)	50.0 (16)	12.5 (4)	3.1 (1)	0 (0)	4.16	0.767	ปฏิบัติบ่อยมาก
3.ทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะได้รับถ้าทำในสิ่งที่ควรทำ	25.0 (8)	53.1 (17)	18.8 (6)	3.1 (1)	0 (0)	4.00	0.762	ปฏิบัติบ่อยมาก
4.ทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงานในสิ่งที่ท่านมอบหมาย	37.5 (12)	53.1 (17)	9.4 (3)	0 (0)	0 (0)	4.28	0.634	ปฏิบัติทุกครั้ง

ตารางที่ 4.11(ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
5.ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าจะได้รับผลตอบแทนตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมจากการที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ	46.9 (15)	43.8 (14)	9.4 (3)	0 (0)	0 (0)	4.37	0.660	ปฏิบัติทุกครั้ง
6.แสดงความพึงพอใจและยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานประสบผลสำเร็จและได้ผลดี	46.9 (15)	43.8 (14)	6.3 (2)	3.1 (1)	0 (0)	4.34	0.745	ปฏิบัติทุกครั้ง
						4.21	0.568	ปฏิบัติทุกครั้ง

จากตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเองในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ในการประกาศความดีความชอบอย่างเปิดเผยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานหากสามารถทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ การทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะได้รับถ้าทำในสิ่งที่ควรทำ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก สำหรับการทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงานในสิ่งที่ท่านมอบหมาย การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าจะได้รับผลตอบแทนตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมจากการที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ การแสดงความพึงพอใจและยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานประสบผลสำเร็จและได้ผลดี กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ในระดับการปฏิบัติทุกครั้ง

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ($\overline{X}$ = 4.21) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลความสำเร็จอย่างดียิ่ง

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก								
1.ระมัดระวังปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	28.1 (9)	65.6 (21)	6.3 (2)	0 (0)	0 (0)	4.22	0.553	ปฏิบัติทุกครั้ง
2.ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	40.6 (13)	43.8 (14)	15.6 (5)	0 (0)	0 (0)	4.25	0.718	ปฏิบัติทุกครั้ง
3.ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันการทำงานที่ผิดพลาด	31.3 (10)	56.3 (18)	12.5 (4)	0 (0)	0 (0)	4.19	0.644	ปฏิบัติบ่อยมาก
4.กำหนดแนวทางการป้องกันปัญหาที่จะเกิดไว้ล่วงหน้า	28.1 (9)	50.0 (16)	18.8 (6)	3.1 (1)	0 (0)	4.03	0.782	ปฏิบัติบ่อยมาก
						4.17	0.540	ปฏิบัติบ่อยมาก

จากตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเองในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ในการระมัดระวังปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการ ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติทุกครั้ง สำหรับการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันการทำงานที่ผิดพลาด การกำหนดแนวทางการป้องกันปัญหาที่จะเกิดไว้ล่วงหน้า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ($\overline{X}$ = 4.17) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ								
1.ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมๆ และรักษาสภาพการทำงานแบบเดิมไว้	18.8 (6)	65.6 (21)	12.5 (4)	3.1 (1)	0 (0)	3.00	0.672	ปฏิบัติบางครั้ง
2.ตรวจสอบและติดตามการทำงานเฉพาะกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นเท่านั้น	12.5 (4)	31.3 (10)	37.5 (12)	12.5 (4)	6.3 (2)	3.31	1.061	ปฏิบัติบางครั้ง
3.มีความมั่นใจในตนเองว่าสามารถใช้ประสบการณ์และความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้	25.0 (8)	53.1 (17)	15.6 (5)	6.3 (2)	0 (0)	3.97	0.822	ปฏิบัติบ่อยมาก
						3.42	0.641	ปฏิบัติบ่อยมาก

จากตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเองในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ การใช้วิธีการทำงานแบบเดิมๆ และรักษาสภาพการทำงานแบบเดิมไว้ การตรวจสอบและติดตามการทำงานเฉพาะกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นเท่านั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติบางครั้ง สำหรับการมีความมั่นใจในตนเองว่าสามารถใช้ประสบการณ์และความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ($\overline{X}$ = 3.42) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะแสดงค่าสถิติพื้นฐานของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
1.ในกรณีที่มีเรื่องสำคัญๆ เกิดขึ้นถ้าหลีกเลี่ยงได้จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง	3.1 (1)	0 (0)	25.0 (8)	25.0 (8)	46.9 (15)	1.87	1.008	ปฏิบัตินานๆครั้ง
2.ปัญหาของงานที่เกิดขึ้นเป็นความรับผิดชอบที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแก้ไขด้วยตนเอง ไม่ใช่หน้าที่ที่จะต้องแก้ไขแทน	3.1 (1)	6.3 (2)	12.5 (4)	18.8 (6)	59.4 (19)	1.75	1.107	ไม่เคยปฏิบัติ
3.ในการบริหารหน่วยงาน/องค์การท่านไม่จำเป็นต้องเข้าใจหรือมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน/องค์การก็ได้	0 (0)	0 (0)	12.5 (4)	15.6 (5)	71.9 (23)	1.14	0.712	ไม่เคยปฏิบัติ
4.ท่านมักจะมีภารกิจมาก ทำให้ไม่สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษางานได้	0 (0)	0 (0)	9.4 (3)	21.9 (7)	68.8 (22)	1.41	0.665	ไม่เคยปฏิบัติ
5.ท่านไม่ต้องการแสดงทัศนะคติ และความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญๆ เพราะว่าไม่ใช่หน้าที่	0 (0)	0 (0)	3.1 (1)	18.8 (6)	78.1 (25)	1.25	0.508	ไม่เคยปฏิบัติ
6.ถ้าไม่ใช่สิ่งจำเป็นแล้วท่านมักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดๆ ก็ตาม	0 (0)	0 (0)	9.4 (3)	18.8 (6)	71.9 (23)	1.38	0.660	ไม่เคยปฏิบัติยิ่ง
7.ไม่จำเป็นที่จะต้องรีบร้อนตอบสนองและตัดสินใจในปัญหาที่วิกฤตของหน่วยงาน	0 (0)	0 (0)	12.5 (4)	25.0 (8)	62.5 (20)	1.50	0.718	ไม่เคยปฏิบัติ

ตารางที่ 4.14(ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
8.ไม่มีความจำเป็นแต่อย่างใดที่ท่านจะต้องสนใจแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานเนื่องจากเป็นหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบ	0 (0)	0 (0)	3.1 (1)	18.8 (6)	78.1 (25)	1.25	0.508	ไม่เคยปฏิบัติ
						1.48	0.527	ไม่เคยปฏิบัติ

จากตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเองในรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ในปัญหาของงานที่เกิดขึ้นเป็นความรับผิดชอบที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแก้ไขด้วยตนเองไม่ใช่หน้าที่ที่จะต้องแก้ไขแทน ในการบริหารหน่วยงาน/องค์การท่านไม่จำเป็นต้องเข้าใจหรือมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน/องค์การก็ได้ ท่านมักจะมีภารกิจมาก ทำให้ไม่สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษางานได้ ท่านไม่ต้องการแสดงทัศนะคติ และความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญๆ เพราะว่าไม่ใช่หน้าที่ ถ้าไม่ใช่สิ่งจำเป็นแล้วท่านมักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดๆ ก็ตาม ไม่จำเป็นที่จะต้องรีบร้อนตอบสนองและตัดสินใจในปัญหาที่วิกฤตของหน่วยงาน ไม่มีความจำเป็นแต่อย่างใดที่ท่านจะต้องสนใจแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานเนื่องจากเป็นหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ในระดับการปฏิบัติไม่บ่อยมากอย่างยิ่งสำหรับในกรณีที่มีเรื่องสำคัญๆ เกิดขึ้นถ้าหลีกเลี่ยงได้จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติไม่เคยปฏิบัติ

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยรวมอยู่ในระดับไม่เคยปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.47 ($\overline{X}$ = 1.47) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเองไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

สำหรับผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในรูปแบบต่างๆ โดยสรุปมีดังนี้

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตราฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ

รูปแบบภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการปฏิบัติ
ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.24	0.369	ปฏิบัติทุกครั้ง
การสร้างแรงบันดาลใจ	4.27	0.4439	ปฏิบัติทุกครั้ง
การกระตุ้นทางปัญญา	4.27	0.436	ปฏิบัติทุกครั้ง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.47	0.515	ปฏิบัติทุกครั้ง
รวม	4.31	0.381	ปฏิบัติทุกครั้ง
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน			
การให้รางวัลตามสถานการณ์	4.22	0.569	ปฏิบัติทุกครั้ง
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	4.17	0.540	ปฏิบัติบ่อยมาก
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	3.43	0.641	ปฏิบัติบ่อยมาก
รวม	3.94	0.461	ปฏิบัติบ่อยมาก
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	2.36	0.843	ปฏิบัตินานๆ ครั้ง

จากตารางที่ 4.15 สรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเองที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของตนเอง

ในส่วนนี้จะเป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของตนเอง ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 โดยแสดงค่าสถิติพื้นฐานของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องประสิทธิผลและความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเอง

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย	ความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร			ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับประสิทธิผล
	ทุกครั้ง	บ่อยครั้ง	บางครั้ง			
1.ปริมาณงาน : จำนวนผลงานที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด	59.4 (19)	37.5 (12)	3.1 (1)	2.56	0.564	มาก
2.คุณภาพงาน : ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดและความเรียบร้อยของผลงานตรงตามมาตรฐาน	28.1 (9)	71.9 (23)		2.28	0.457	ปานกลาง
3.งบประมาณ : ความสามารถในการบริหารงบประมาณที่ได้รับมาทันตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้	68.8 (22)	25.0 (8)	6.3 (2)	2.63	0.609	มาก
4.ขวัญและกำลังใจ : การให้ความสนใจและการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีความสามัคคี	53.1 (17)	43.8 (14)	3.1 (1)	2.50	0.568	มาก

ตารางที่ 4.16(ต่อ)

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย	ความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร			ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับประสิทธิผล
	ทุกครั้ง	บ่อยครั้ง	บางครั้ง			
5.การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา: ความสามารถในการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม กระตุ้นและดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มสมรรถนะและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น	50.0 (16)	46.9 (15)	3.1 (1)	2.47	0.567	มาก
6.ความพึงพอใจของผู้มารับบริการ: ความสามารถในการให้บริการที่รวดเร็ว โดยมีความผิดพลาดน้อยที่สุด มีการร้องเรียนจากประชาชนหรือหน่วยงานอื่นๆ น้อยที่สุด	46.9 (15)	50.0 (16)	3.1 (1)	2.44	0.564	มาก
				2.48	0.373	มาก

จากตารางที่ 4.16 ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าฝ่ายมีระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของตนเอง ดังนี้ ปริมาณงาน : จำนวนผลงานที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด งบประมาณ : ความสามารถในการบริหารงบประมาณที่ได้รับมาทันตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้ การปฏิบัติทุกครั้ง ขวัญและกำลังใจ : การให้ความสนใจและการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีความสามัคคี การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา: ความสามารถในการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม กระตุ้นและดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มสมรรถนะและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของผู้มารับบริการ: ความสามารถในการให้บริการที่รวดเร็ว โดยมีความผิดพลาดน้อยที่สุด มีการร้องเรียนจากประชาชนหรือหน่วยงานอื่นๆ น้อยที่สุด กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในระดับมาก สำหรับคุณภาพงาน : ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดและความเรียบร้อยของผลงานตรงตามมาตรฐาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติของหัวหน้าฝ่ายในระดับปานกลาง

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 ($\overline{X}$ = 2.47) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเอง มีประสิทธิผลในระดับมาก

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถาม พบว่ามีกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 4 ของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะบรรยายโดยตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.17 ถึง 4.18 ดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครที่ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ

	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1.	ต้องเป็นผู้นำที่ตั้งมั่นในความถูกต้องและมีความยุติธรรมเป็นกลาง	7	23.33
2.	มีการผสมผสานในการบริหารงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์	5	16.66
3.	ให้โอกาสกับทุกคนได้บริหารงานที่ทำและรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นให้ความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4	13.33
4.	ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	4	13.33
5.	สร้างความสามัคคีภายในองค์การ	3	10.00
6.	ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์บริหารงานในเชิงรุก แม่นด้านกฎหมาย	3	10.00
7.	ต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีความรู้รอบด้าน	2	6.66
8.	ต้องเป็นผู้นำแบบประนีประนอม มีความอดทน อดกลั้น เพราะงานเขตเป็นงานที่ต้องบริการประชาชน	1	3.33

ตารางที่ 4.17(ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
9. ต้องเป็นผู้นำที่เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	1	3.33
รวม	30	100

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าฝ่ายเห็นว่า หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้นำที่ตั้งมั่นในความถูกต้องและมีความยุติธรรมเป็นกลางมากที่สุดโดยคิดเป็นร้อยละ 23.33 รองลงมาคือมีการผสมผสานในการบริหารงานให้หมาะสมตามสถานการณ์คิดเป็นร้อยละ 16.66 สำหรับการให้โอกาสกับทุกคนได้บริหารงานที่ทำและรับผิดชอบรับฟังความคิดเห็นให้ความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สร้างความสามัคคีภายในองค์การ ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์บริหารงานในเชิงรุกแม่นด้านกฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 13.33,13.33 และ 10.00 ตามลำดับ และยังพบว่าต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีความรู้รอบด้านคิดเป็นร้อยละ 6.66 สำหรับต้องเป็นผู้นำแบบประนีประนอม มีความอดทน อดกลั้น เพราะงานเขตเป็นงานที่ต้องบริการประชาชน และต้องเป็นผู้นำที่เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมคิดเป็นร้อยละ 3.33

ตารางที่ 4.18 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหน่วยงานด้านบุคลากรควรเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1. ใช้ระบบการคัดเลือกบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งด้วยระบบคุณธรรม	10	33.33
2. การแต่งตั้งจะต้องพิจารณาตามลำดับอาวุโส และต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และต้องพิจารณาผลงานที่ปฏิบัติผ่านๆมาร่วมด้วย	8	26.66
3. ส่งเสริมและสนับสนุนความรู้ในทุกด้านที่หัวหน้าฝ่ายควรรู้ในการบริหารงาน	6	20.00

ตารงที่ 4.18(ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
4. ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และมีแบบแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน	2	6.66
5. อบรมเชิงปฏิบัติการอย่างเข็มข้นเพื่อความเป็นมืออาชีพก่อนรับตำแหน่ง	2	6.66
6. หน่วยงานด้านบุคลากรจะต้องหาแนวทางการพัฒนาบุคลากร เช่นการฝึกอบรม การเพิ่มเติมความรู้ และการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรทุกระดับชั้น	2	6.66
	30	100

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร เห็นว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน) ของหัวหน้าฝ่ายได้นั้นจะต้องใช้ระบบการคัดเลือกบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งด้วยระบบคุณธรรมมากที่สุดโดยคิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ การแต่งตั้งจะต้องพิจารณาตามลำดับอาวุโส และต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และต้องพิจารณาผลงานที่ปฏิบัติผ่านๆมาร่วมด้วย คิดเป็นร้อยละ 26.66 สำหรับการส่งเสริมและสนับสนุนความรู้ในทุกด้านที่หัวหน้าฝ่ายควรรู้ในการบริหารงาน ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และมีแบบแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน อบรมเชิงปฏิบัติการอย่างเข็มข้นเพื่อความเป็นมืออาชีพก่อนรับตำแหน่ง รองรงมาโดยคิดเป็นร้อยละ 20.00 และ 6.66 ตามลำดับ และยังพบว่าหน่วยงานด้านบุคลากรจะต้องหาแนวทางการพัฒนาบุคลากร เช่นการฝึกอบรม การเพิ่มเติมความรู้ และการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรทุกระดับชั้น โดยคิดเป็นร้อยละ 6.66

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในสำนักงานเขต และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยวิธีการแจกแจงความถี่ แสดงจำนวน และค่าร้อยละ เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.19 ถึงตารางที่ 4.24 ดังนี้

ตารางที่ 4. 19 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	101	29.4
หญิง	242	70.6
รวม	343	100

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.6 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 29.4

ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
23-29 ปี	50	14.6
30-35 ปี	71	20.7
36-40 ปี	34	9.9
41-45 ปี	68	19.8
46-50 ปี	59	17.2
51-55 ปี	45	13.1
56-60 ปี	16	4.7
รวม	343	100

จากตารางที่ 4.20 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.7 รองลงมาอายุ 41-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.8 อายุ กลุ่มตัวอย่างอายุ 46-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.2 กลุ่มตัวอย่างอายุ 23-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.6 กลุ่มตัวอย่างอายุ 51-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.1 กลุ่มตัวอย่างอายุ 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.9 กลุ่มตัวอย่างอายุ 56-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.7 ซึ่งเป็นกลุ่มที่น้อยที่สุด

ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพการสมรส

สถานภาพการสมรส	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	148	43.1
สมรส	176	51.3
หย่าร้าง	11	3.2
หม้าย	6	1.7
แยกกันอยู่	2	0.6
รวม	343	100

จากตารางที่ 4.21 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 51.3 ซึ่งมากที่สุด รองลงมามีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 43.1 มีสถานภาพหย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 3.2 มีสถานภาพหม้าย คิดเป็นร้อยละ 1.7 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพแยกกันอยู่ มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 0.6

ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	59	17.2
ปริญญาตรี	232	67.6
ปริญญาโท	51	14.9
ปริญญาเอก	1	0.3
รวม	343	100

จากตารางที่ 4.22 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.6 ซึ่งมากที่สุด รองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 17.2 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 14.9 และน้อยที่สุดคือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก มีน้อยที่สุดโดยมีเพียงร้อยละ 0.3

ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	24	7.0
1-3 ปี	68	19.8
4-6 ปี	55	16.0
7-9 ปี	43	12.5
9 ปีขึ้นไป	153	44.6
รวม	343	100.00

จากตารางที่ 4.23 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขต 9 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมาได้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.8 กลุ่มตัวอย่างได้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.0 กลุ่มตัวอย่างได้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต 7-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.5 และกลุ่มตัวอย่างที่ได้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.0 ซึ่งเป็นกลุ่มที่น้อยที่สุด

ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	28	8.2
1-3 ปี	66	19.2
4-6 ปี	56	16.3
7-9 ปี	45	13.1
9 ปีขึ้นไป	148	43.1
รวม	343	100

จากตารางที่ 4.24 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 9 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 43.1 ซึ่งมากที่สุด รองลงมามีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.2 กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.3 กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 7-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.1 และกลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.2 ซึ่งเป็นกลุ่มที่น้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่าย ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full rang of leadership) ของ Bass และ Avolio ใน 3 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วยลักษณะเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงค่าสถิติพื้นฐานของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.25 ถึง 4.28

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์								
1.หัวหน้าฝ่ายประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา	28.3 (97)	43.7 (150)	22.2 (76)	4.4 (15)	1.5 (5)	3.93	0.899	ปฏิบัติบ่อยมาก
2.พูดคุยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่คิดว่าสำคัญที่สุดต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	20.4 (70)	41.4 (142)	27.1 (93)	7.3 (25)	3. 8 (13)	3.67	1.002	ปฏิบัติบ่อยมาก
3.มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา	25.1 (86)	42.61 (46)	22.7 (78)	7.0 (24)	2.6 (9)	3.80	0.979	ปฏิบัติบ่อยมาก
4.หัวหน้าฝ่ายสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	28.6 (98)	39.4 (135)	25.1 (86)	4.7 (16)	2.3 (8)	3.87	0.959	ปฏิบัติบ่อยมาก
5.ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ/มั่นใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	28.9 (99)	39.7 (136)	19.8 (68)	7.0 (24)	4.7 (16)	3.81	1.074	ปฏิบัติบ่อยมาก
6.หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน/องค์การ	25.9 (89)	42.6 (146)	21.9 (75)	5.5 (19)	4.1 (14)	3.81	1.016	ปฏิบัติบ่อยมาก
7.หัวหน้าฝ่ายให้ความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้	25.9 (89)	43.4 (149)	21.0 (72)	7.6 (26)	2.0 (7)	3.84	0.966	ปฏิบัติบ่อยมาก
8.แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและสมรรถภาพอย่างสูงในการทำสิ่งใดๆ ก็ตาม	25.7 (88)	44.3 (152)	19.5 (67)	8.2 (28)	2.3 (8)	3.83	0.981	ปฏิบัติบ่อยมาก
9.กำหนดจุดประสงค์/เป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	26.5 (91)	42.9 (147)	20.4 (70)	6.7 (23)	3.5 (12)	3.82	1.012	ปฏิบัติบ่อยมาก
10.แสดงให้เห็นถึงความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเอง	113 32.9)	135 39.4)	64 18.7)	22 6.4)	9 2.6)	3.94	1.004	ปฏิบัติบ่อยมาก
11.ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	34.1 (117)	38.8 (133)	18.4 (63)	6.4 (22)	2.3 (8)	3.96	0.996	ปฏิบัติบ่อยมาก

ตารางที่ 4.25(ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
12.ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	28.6 (98)	44.6 (153)	19.0 (65)	4.7 (16)	3.2 (11)	3.91	0.972	ปฏิบัติบ่อยมาก
13.แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ	30.6 (105)	39.7 (136)	18.7 (64)	8.2 (28)	2.9 (10)	3.87	1.033	ปฏิบัติบ่อยมาก
14.ยึดหลักศีลธรรมและจริยธรรมในการวินิจฉัยสั่งการ	27.7 (95)	42.9 (147)	20.1 (69)	6.7 (23)	2.6 (9)	3.86	0.983	ปฏิบัติบ่อยมาก
15.ระบุวิธีการทำงานอย่างชัดเจนที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้	24.8 (85)	45.5 (156)	20.7 (71)	7.0 (24)	2.0 (7)	3.84	0.946	ปฏิบัติบ่อยมาก
						3.85	0.841	ปฏิบัติบ่อยมาก

จากตารางที่ 4.25 ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา การพูดคุยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่คิดว่าสำคัญที่สุดต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา การที่หัวหน้าฝ่ายสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ/มั่นใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย การที่หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน/องค์การ การที่หัวหน้าฝ่ายให้ความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้ การแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและสมรรถภาพอย่างสูงในการทำสิ่งใดๆ ก็ การกำหนดจุดประสงค์/เป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน การแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเอง การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของ การแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ การยึดหลักศีลธรรมและจริยธรรมในการวินิจฉัยสั่งการ และการระบุวิธีการทำงานอย่างชัดเจนที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ($\overline{X}$ = 3.85) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การสร้างแรงบันดาลใจ								
1.มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานในสิ่งที่เป็นไปได้และเป็นแนวคิดใหม่ๆ	19.8 (68)	44.9 (154)	25.4 (87)	6.4 (22)	3.5 (12)	3.71	0.971	ปฏิบัติบ่อยมาก
2.กำหนดแนวทางความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามภารกิจ/หน้าที่	19.1 (65)	45.8 (157)	23.3 (80)	8.5 (29)	3.5 (12)	3.68	0.989	ปฏิบัติบ่อยมาก
3.แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบกับความสำเร็จ	23.9 (82)	46.6 (160)	20.7 (71)	6.1 (21)	2.6 (9)	3.83	0.949	ปฏิบัติบ่อยมาก
4.แสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	34.4 (118)	38.8 (133)	16.6 (57)	8.2 (28)	2.0 (7)	3.95	1.011	ปฏิบัติบ่อยมาก
5.แสดงภาพในอนาคต(Vision) ของหน่วยงาน/องค์การได้อย่างชัดเจน	19.8 (68)	42.6 (146)	23.6 (81)	8.2 (28)	5.8 (20)	3.62	1.071	ปฏิบัติบ่อยมาก
6.แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	32.7 (112)	38.5 (132)	18.1 (62)	9.0 (31)	1.7 (6)	3.91	1.011	ปฏิบัติบ่อยมาก
7.ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	23.3 (80)	43.7 (150)	20.1 (69)	7.9 (27)	5.0 (17)	3.73	1.060	ปฏิบัติบ่อยมาก

ตารางที่ 4.26(ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
8.สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	27.1 (93)	41.1 (141)	21.6 (74)	7.3 (25)	2.9 (10)	3.82	1.006	ปฏิบัติบ่อยมาก
						3.78	0.883	ปฏิบัติบ่อยมาก

จากตารางที่ 4.26 ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานและเป็นแนวคิด กำหนดแนวทางความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามภารกิจ/หน้าที่ การแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบกับความสำเร็จ การแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ได้รับมอบ การแสดงภาพในอนาคต(vision)ของหน่วยงาน/องค์การได้อย่างชัดเจน การแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ การให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ($\overline{X}$ = 3.78) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การกระตุ้นการใช้ปัญญา								
1.เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	18.4 (63)	41.1 (142)	28.6 (98)	8.7 (30)	2.9 (10)	3.64	0.975	ปฏิบัติบ่อยมาก
2.เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	25.9 (89)	43.4 (149)	22.7 (78)	5.0 (17)	2.9 (10)	3.85	0.962	ปฏิบัติบ่อยมาก
3.ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ ในการปรับปรุงงาน	23.3 (80)	43.7 (150)	21.9 (75)	9.3 (32)	6 (1.7)	3.78	0.967	ปฏิบัติบ่อยมาก
4.สนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ	20.4 (71)	43.7 (150)	23.0 (79)	9.3 (32)	3.5 (12)	3.68	1.012	ปฏิบัติบ่อยมาก
5.วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานตามสภาพความเป็นจริง	21.9 (75)	47.8 (164)	21.0 (72)	6.4 (22)	2.9 (10)	3.79	0.953	ปฏิบัติบ่อยมาก
6.ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	26.2 (90)	44.3 (152)	20.4 (70)	5.8 (20)	3.2 (11)	3.85	0.984	ปฏิบัติบ่อยมาก
						3.76	0.875	ปฏิบัติบ่อยมาก

จากตารางที่ 4.27 ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในการเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ ในการปรับปรุง การสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลและ

หลักฐานตามสภาพความเป็นจริง และการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ($\overline{X}$ = 3.76) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญาของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล								
1.มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล	29.7 (102)	37.9 (130)	22.2 (76)	7.0 (24)	3.2 (11)	3.84	1.032	ปฏิบัติบ่อยมาก
2.รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสนใจและตั้งใจ	29.4 (101)	39.7 (136)	19.2 (66)	7.6 (26)	4.1 (14)	3.83	1.064	ปฏิบัติบ่อยมาก
3.ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ	28.0 (96)	42.6 (146)	19.8 (68)	7.6 (26)	2.0 (7)	3.87	0.975	ปฏิบัติบ่อยมาก
4.อำนวยความสะดวก แนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกรณี	27.1 (93	38.2 (131)	24.2 (83)	6.4 (22)	4.1 (14)	3.78	1.045	ปฏิบัติบ่อยมาก

ตารางที่ 4.28(ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
5.ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	35.3 (121)	37.3 (128)	18.4 (63)	6.1 (21)	2.9 (10)	3.96	1.022	ปฏิบัติบ่อยมาก
6.ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันอย่างจริงใจและยุติธรรม	27.4 (94)	37.0 (127)	22.4 (77)	8.7 (30)	4.4 (15)	3.74	1.086	ปฏิบัติบ่อยมาก
						3.84	0.930	ปฏิบัติบ่อยมาก

จากตารางที่ 4.28 ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสนใจและตั้งใจ การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ การอำนวยความสะดวก แนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกรณี การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันอย่างจริงใจและยุติธรรม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ($\overline{X}$ = 3.83) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประกอบด้วยลักษณะเฉพาะ 3 ประการ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะแสดงค่าสถิติพื้นฐานของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.29 ถึง 4.31

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การให้รางวัลตามสถานการณ์								
1.ประกาศความดีความชอบอย่างเปิดเผยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	23.33 (80)	38.8 (133)	22.7 (78)	9.6 (33)	5.5 (19)	3.65	1.106	ปฏิบัติบ่อยมาก
2.กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานหากสามารถทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	19.8 (68)	42.9 (147)	23.9 (82)	9.0 (31)	4.4 (15)	3.65	1.035	ปฏิบัติบ่อยมาก
3.ทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะได้รับถ้าทำในสิ่งที่ควรทำ	20.4 (70)	43.7 (150)	21.3 (73)	9.3 (32)	5.2 (18)	3.65	1.068	ปฏิบัติบ่อยมาก
4.ทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงานในสิ่งที่มอบหมาย	25.9 (89)	42.3 (145)	23.0 (79)	7.0 (24)	1.7 (6)	3.84	0.950	ปฏิบัติบ่อยมาก
5.ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าจะได้รับผลตอบแทนตามระเบียบ/กฎเกณฑ์ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมจากการที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ	22.7 (78)	43.1 (148)	23.3 (80)	6.7 (23)	4.1 (14)	3.74	1.015	ปฏิบัติบ่อยมาก
6.แสดงความพึงพอใจและยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานประสบผลสำเร็จและได้ผลดี	26.8 (92)	39.4 (135)	21.6 (74)	8.7 (30)	3.5 (12)	3.77	1.049	ปฏิบัติบ่อยมาก
						3.71	0.942	ปฏิบัติบ่อยมาก

จากตารางที่ 4.29 ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ในการประกาศความดีความชอบอย่างเปิดเผยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การ

กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานหากสามารถทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ การทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะได้รับถ้าทำในสิ่งที่ควรทำ ทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงานในสิ่งที่มอบหมาย การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าจะได้รับผลตอบแทนตามระเบียบ/กฎเกณฑ์ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมจากการที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ และการแสดงความพึงพอใจและยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานประสบผลสำเร็จและได้ผลดี กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ($\overline{X}$ = 3.71) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลความสำเร็จ

ตารางที่ 4.30 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก								
1.ระมัดระวังปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	27.1 (93)	44.3 (152)	17.8 (61)	8.7 (30)	2.0 (7)	3.86	0.982	ปฏิบัติบ่อยมาก
2.ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	28.6 (98)	43.4 (149)	21.0 (72)	5.5 (19)	1.5 (5)	3.92	0.919	ปฏิบัติบ่อยมาก
3.ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันการทำงานที่ผิดพลาด	23.9 (82)	44.3 (152)	21.6 (74)	7.3 (25)	2.9 (10)	3.79	0.984	ปฏิบัติบ่อยมาก
4.กำหนดแนวทางการป้องกันปัญหาที่จะเกิดไว้ล่วงหน้า	18.4 (63)	43.1 (148)	24.8 (85)	8.5 (29)	5.2 (18)	3.61	1.045	ปฏิบัติบ่อยมาก
						3.79	0.890	ปฏิบัติบ่อยมาก

จากตารางที่ 4.30 ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ระมัดระวังปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน การยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน การติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันการทำงานที่ผิดพลาด และการกำหนดแนวทางการป้องกันปัญหาที่จะเกิดไว้ล่วงหน้า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ($\overline{X}$ = 3.79) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 4.31 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ								
1.ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมๆและรักษาสภาพการทำงานแบบเดิมไว้	6.7 (23)	34.4 (118)	42.3 (145)	12.0 (41)	4.7 (16)	3.27	0.922	ปฏิบัติบางครั้ง
2.ตรวจสอบและติดตามการทำงานเฉพาะกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นเท่านั้น	12.2 (42)	34.1 (117)	39.1 (134)	8.7 (30)	5.8 (20)	3.38	1.004	ปฏิบัติบางครั้ง
3.หัวหน้าฝ่ายแสดงความมั่นใจว่าจะสามารถใช้ประสบการณ์ ความรู้และความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้	27.7 (95)	41.1 (141)	20.7 (71)	5.5 (19)	5.0 (17)	3.81	1.058	ปฏิบัติบ่อยมาก
						3.49	0.739	ปฏิบัติบ่อยมาก

จากตารางที่ 4.31 ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับในการใช้วิธีการทำงานแบบเดิมๆ และรักษาสภาพการทำงานแบบเดิมไว้ การตรวจสอบและติดตามการ

ทำงานเฉพาะกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นเท่านั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับไม่แน่ใจ สำหรับการมีความมั่นใจในตนเองว่าสามารถใช้ประสบการณ์และความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ($\overline{X}$ = 3.42) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะแสดงค่าสถิติพื้นฐานของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
1.ในกรณีที่มีเรื่องสำคัญๆ เกิดขึ้นหัวหน้าฝ่ายจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง	4.1 (14)	16.3 (56)	25.7 (88)	14.3 (49)	39.7 (136)	2.31	1.258	ปฏิบัตินานๆครั้ง
2.เมื่องานมีปัญหาหัวหน้าฝ่ายจะให้ผู้ที่รับผิดชอบแก้ไขปัญหาของงานที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะไม่ใช่หน้าที่ที่จะต้องแก้ไขแทน	7.0 (24)	15.5 (53)	21.6 (74)	19.0 (65)	37.0 (127)	2.36	1.306	ปฏิบัตินานๆครั้ง
3.หัวหน้าฝ่ายไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน	3.8 (13)	13.7 (47)	17.5 (60)	15.7 (54)	49.3 (169)	2.07	1.248	ปฏิบัตินานๆครั้ง

ตารางที่ 4.32(ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	ระดับปฏิบัติ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ			
4.หัวหน้าฝ่ายมีภารกิจมากเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะปรึกษางานมักหาตัวหัวหน้าฝ่ายไม่พบ	3.5 (12)	14.0 (48)	16.3 (56)	21.3 (73)	44.9 (154)	2.10	1.217	ปฏิบัตินานๆครั้ง
5.หัวหน้าฝ่ายไม่แสดงทัศนคติ ความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญๆ	4.1 (14)	13.4 (46)	16.0 (55)	16.0 (55)	50.4 (173)	2.05	1.253	ปฏิบัตินานๆครั้ง
6.หัวหน้าฝ่ายหลีกเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องใดๆ ทั้งสิ้น	5.8 (20)	12.8 (44)	15.2 (52)	9.9 (34)	56.3 (193)	2.02	1.325	ปฏิบัตินานๆครั้ง
7.หัวหน้าฝ่ายชักช้าต่อการตอบสนองและตัดสินใจในปัญหาที่วิกฤต	4.7 (16)	12.2 (42)	15.5 (53)	15.5 (53)	52.2 (179)	2.02	1.261	ปฏิบัตินานๆครั้ง
8.หัวหน้าฝ่ายไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานเนื่องจากเป็นหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบ	5.0 (17)	12.8 (44)	15.7 (54)	8.7 (30)	57.7 (198)	1.99	1.303	ปฏิบัตินานๆครั้ง
						2.11	1.143	ปฏิบัตินานๆครั้ง

จากตารางที่ 4.32 ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้าในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ในกรณีที่มีเรื่องสำคัญๆ เกิดขึ้นถ้าหลีกเลี่ยงได้จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง เมื่องานมีปัญหาหัวหน้าฝ่ายจะให้ผู้ที่รับผิดชอบแก้ไขปัญหาของงานที่เกิดขึ้นด้วยตนเองเพราะไม่ใช่หน้าที่ที่จะต้องแก้ไขแทน หัวหน้าฝ่ายไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานหัวหน้าฝ่ายมีภารกิจมากเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะปรึกษางานมักหาตัวหัวหน้าฝ่ายไม่พบ หัวหน้าฝ่ายไม่แสดงทัศนะคติ ความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญๆ หัวหน้าฝ่ายหลีกเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องใดๆ ทั้งสิ้น หัวหน้าฝ่ายหลีกเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องใดๆ ทั้งสิ้น หัวหน้าฝ่ายหลีกเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องใดๆ ทั้งสิ้น หัวหน้าฝ่ายชักช้าต่อการตอบสนองและตัดสินใจในปัญหาที่วิกฤติ หัวหน้าฝ่ายไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานเนื่องจากเป็นหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำในระดับการปฏิบัติ นานๆ ครั้ง

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัตินานๆ ครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.11 ($\overline{X}$ = 2.11) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

สำหรับผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในรูปแบบต่างๆ โดยสรุปมีดังนี้

ตารางที่ 4.33 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ

รูปแบบภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการปฏิบัติ
ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.85	0.841	ปฏิบัติบ่อยมาก
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.78	0.883	ปฏิบัติบ่อยมาก
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.76	0.875	ปฏิบัติบ่อยมาก
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.84	0.930	ปฏิบัติบ่อยมาก
รวม	3.81	0.842	ปฏิบัติบ่อยมาก
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน			
การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.71	0.942	ปฏิบัติบ่อยมาก
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	3.79	0.890	ปฏิบัติบ่อยมาก
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	3.49	0.739	ปฏิบัติบ่อยมาก
รวม	3.67	0.755	ปฏิบัติบ่อยมาก
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	2.11	1.143	ปฏิบัตินานๆ ครั้ง

จากตารางที่ 4.33 สรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของใต้บังคับบัญชา ที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยน ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในส่วนนี้จะเป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 โดยแสดงค่าสถิติพื้นฐานของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปฏิบัติในเรื่องประสิทธิผลและความสามารถของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย	ความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร			ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับประสิทธิผล
	ทุกครั้ง	บ่อยครั้ง	บางครั้ง			
1.ปริมาณงาน : จำนวนผลงานที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด	49.6 (170)	40.8 (140)	9.6 (33)	2.40	1.658	มาก
2.คุณภาพงาน : ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดและความเรียบร้อยของผลงานตรงตามมาตรฐาน	50.1 (172)	38.5 (132)	11.4 (39)	2.39	1.683	มาก
3.งบประมาณ : ความสามารถในการบริหารงบประมาณที่ได้รับมาทันตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้	56.0 (192)	35.6 (122)	8.5 (29)	2.48	1.648	มาก
4.ขวัญและกำลังใจ : การให้ความสนใจและการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีความสามัคคี	42.0 (144)	40.5 (139)	17.5 (60)	2.24	1.732	ปานกลาง

ตารางที่ 4.34(ต่อ)

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย	ความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร			ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับประสิทธิผล
	ทุกครั้ง	บ่อยครั้ง	บางครั้ง			
5.การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา: ความสามารถในการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม กระตุ้นและดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มสมรรถนะและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น	42.0 (144)	42.6 (146)	15.5 (53)	2.27	0.711	ปานกลาง
6.ความพึงพอใจของผู้มารับบริการ: ความสามารถในการให้บริการที่รวดเร็ว โดยมีความผิดพลาดน้อยที่สุด มีการร้องเรียนจากประชาชนหรือหน่วยงานอื่นๆ น้อยที่สุด	47.2 (162)	39.4 (135)	13.4 (46)	2.34	0.702	ปานกลาง
				2.35	0.566	มาก

จากตารางที่ 4.34 ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าฝ่ายมีระดับประสิทธิผลและความสามารถในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ ปริมาณงาน : จำนวนผลงานที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด คุณภาพงาน : ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดและความเรียบร้อยของผลงานตรงตามมาตรฐาน งบประมาณ : ความสามารถในการบริหารงบประมาณที่ได้รับมาทันตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้ กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลและความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายในระดับมาก สำหรับ ขวัญและกำลังใจ : การให้ความสนใจและการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีความสามัคคี การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา: ความสามารถในการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม กระตุ้นและดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มสมรรถนะและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของผู้มารับบริการ: ความสามารถในการให้บริการที่รวดเร็ว โดยมีความผิดพลาดน้อยที่สุด มีการร้องเรียนจากประชาชนหรือหน่วยงานอื่นๆ น้อยที่สุด กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลและความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายในระดับปานกลาง

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลและความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.35 ($\overline{X}$ = 2.35) ความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่า ประสิทธิผลและความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีประสิทธิผลมาก

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม พบว่ามีกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ซึ่งจะบรรยายโดยตารางประกอบความเรียง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.35 ถึง 4.36 ดังนี้

ตารางที่ 4.35 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้าฝ่ายที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1.	มีความรู้ มีความสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้	38	20.99
2.	มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค	27	14.92
3.	กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ	18	9.94
4.	มีวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	17	9.39
5.	ติดตามงานที่มอบหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	15	8.29
6.	มีความรับผิดชอบ	12	6.63
7.	ต้องการผู้บริหารในเชิงรุก บริหารงานด้วยความรวดเร็ว	10	5.52
8.	มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีศักดิ์ศรี ไม่รับสินบน	10	5.52
9.	เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	9	4.97

ตารางที่ 4.35(ต่อ)

	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
10.	ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา	8	4.42
11.	ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม	7	3.87
12.	มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	5	2.76
13.	สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร	3	1.66
14.	ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี	2	1.10
	รวม	181	100

จากตารางที่ 4.35 พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการผู้นำที่มีความรู้ มีความสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้มากที่สุดโดยคิดเป็นร้อยละ 20.99 รองลงมาคือ มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค โดยคิดเป็นร้อยละ 14.92 สำหรับการกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ติดตามงานที่มอบหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบ ต้องการผู้บริหารในเชิงรุก บริหารงานด้วยความรวดเร็ว มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีศักดิ์ศรี ไม่รับสินบน เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมเป็นลักษณะของหัวหน้าฝ่ายที่ต้องการรองลงมาโดยคิดเป็นร้อยละ 9.94, 9.39, 8.29, 6.63, 5.52, 5.52, 4.97, 4.42 และ 3.87 ตามลำดับ และยังพบว่าต้องการหัวหน้าฝ่ายที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์คิดเป็นร้อยละ 2.76 สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรคิดเป็นร้อยละ 1.66 สำหรับการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีนั้นคิดเป็นร้อยละ 1.10

ตารางที่ 4.36 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหน่วยงานด้านบุคลากรในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1.	จัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการทุกระดับเพื่อเตรียมความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร	57	51.82
2.	พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร เสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรทั้งด้านผู้นำ ด้านกฎหมายด้านกฎระเบียบ	30	27.27
3.	การคัดเลือกบุคลากรขึ้นเป็นหัวหน้าต้องกระทำอย่างรอบคอบ กลั่นกรองให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ใช้ระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกผู้นำ	23	20.91
		110	100

จากตารางที่ 4.36 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในฝ่ายตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 4 นั้น ต้องการให้มีการฝึกอบรมข้าราชการทุกระดับเพื่อเตรียมความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารมากที่สุดโดยคิดเป็นร้อยละ 27.27 รองลงมาคือ การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์การเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรทั้งด้านผู้นำ ด้านกฎหมายด้านกฎระเบียบโดยคิดเป็นร้อยละ 27.27 สำหรับการคัดเลือกบุคลากรขึ้นเป็นหัวหน้าต้องกระทำอย่างรอบคอบ กลั่นกรองให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ใช้ระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกผู้นำโดยคิดเป็นร้อยละ 20.91

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครที่มีรูปแบบภาวะผู้นำต่างๆ ในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ การทดสอบที การทดสอบเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวน(ANOVA) การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ LSD และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ดังนี้

<u>สมมติฐานที่ 1</u>

กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1

H_0: กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

H_1: กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

H_0 : $\mu_1 = \mu_2$

H_1 : $\mu_1 \neq \mu_2$

ตารางที่ 4.37 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	เพศ	n	$\overline{X}$	S.D	t	df	Sig (2-tailed)	Mean Difference
ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ชาย	118	3.941	0.882	1.343	373	0.180	0.121
	หญิง	257	3.819	0.783				
รวม		375						
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ชาย	118	3.793	0.793	1.327	373	0.185	0.114
	หญิง	257	3.679	0.765				
รวม		375						
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	ชาย	118	2.043	1.151	-.190	373	.849	-.023
	หญิง	257	2.067	1.104				
รวม		375						

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครไม่ต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

สมมติฐานที่ 1.2

H_O: กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

H_1: กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

H_0 : $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7$

H_1 : $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7$

ตารางที่ 4.38 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	อายุ	จำนวน	$\overline{X}$	S.D	df	MS	F	Sig
ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	23 – 29 ปี	50	3.945	0.619				
	30 – 35 ปี	71	3.807	0.831				
	36 – 40 ปี	34	3.731	0.841				
	41 – 45 ปี	70	3.766	0.861	6	0.733	1.101	0.361
	46 – 50 ปี	66	3.867	0.846				
	51 - 55 ปี	61	3.884	0.866				
	56 – 60 ปี	23	4.197	0.731				
รวม		375						
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	23 – 29 ปี	50	3.824	0.076				
	30 – 35 ปี	71	3.585	0.097				
	36 – 40 ปี	34	3.565	0.142				
	41 – 45 ปี	70	3.578	0.096	6	1.056	1.780	0.102
	46 – 50 ปี	66	3.808	0.091				
	51 - 55 ปี	61	3.839	0.109				
	56 – 60 ปี	23	3.916	0.130				
รวม		375						
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	23 – 29 ปี	50	1.127	0.159				
	30 – 35 ปี	71	1.170	0.138				
	36 – 40 ปี	34	1.237	0.212				
	41 – 45 ปี	70	1.059	0.126	6	1.089	0.869	0.517
	46 – 50 ปี	66	1.075	0.132				
	51 - 55 ปี	61	1.137	0.145				
	56 – 60 ปี	23	1.000	0.208				
รวม		375						

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.38 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครไม่ต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

สมมติฐานที่ 1.3

H_0: กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

H_1: กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

H_0 : $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$

H_1 : $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$

ตารางที่ 4.39 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพการสมรส

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	สถานภาพ	n	$\overline{X}$	S.D	df	MS	F	Sig.
ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	โสด	151	3.860	0.735	4	0.142	0.120	0.933
	สมรส	201	3.857	0.858				
	หย่าร้าง	14	3.773	1.059				
	หม้าย	7	4.065	0.652				
	แยกกันอยู่	2	3.571	1.818				
รวม		375						
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	โสด	151	3.698	0.717	4	0.241	0.399	0.809
	สมรส	201	3.730	0.797				
	หย่าร้าง	14	3.648	0.823				
	หม้าย	7	3.912	0.981				
	แยกกันอยู่	2	3.192	2.121				
รวม		375						

ตารางที่ 4.39(ต่อ)

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	สถานภาพ	n	$\overline{X}$	S.D	df	MS	F	Sig.
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	โสด	151	2.118	1.133	4	0.390	0.310	0.871
	สมรส	201	2.008	1.120				
	หย่าร้าง	14	2.089	0.955				
	หม้าย	7	2.053	1.079				
	แยกกันอยู่	2	2.562	1.856				
รวม		375						

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.39 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครไม่ต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

สมมติฐานที่ 1.4

H_0: กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

H_1: กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

H_0 : $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$

H_1 : $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$

ตารางที่ 4.40 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา	n	$\overline{X}$	S.D	df	MS	F	Sig.
ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ต่ำกว่าปริญญาตรี	60	3.748	0.939				
	ปริญญาตรี	244	3.839	0.781	3	1.322	1.997	0.114
	ปริญญาโท	69	3.990	0.814				
	ปริญญาเอก	2	4.842	0.020				
รวม		375						
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	60	3.656	0.880				
	ปริญญาตรี	244	3.692	0.761	3	0.980	1.640	0.180
	ปริญญาโท	69	3.816	0.716				
	ปริญญาเอก	2		0.108				
รวม		375						
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	ต่ำกว่าปริญญาตรี	60		1.240				
	ปริญญาตรี	244		1.073	3	4.547	3.715	0.012*
	ปริญญาโท	69		1.106				
	ปริญญาเอก	2		0.353				
รวม		375						

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.40 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ตารางที่ 4.41 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบตงามแตกต่างของความคิเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จำแนกตามวุฒิการศึกษาเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	$\overline{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.375	-	0. 30	0.61*	1.12
ปริญญาตรี	2.074		-	0.31	0.82
ปริญญาโท	1.757			-	0.50
ปริญญาเอก	1.250				-

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.41 เมื่อนำค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่โดยวิธี LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษาปริญญาโท

สมมติฐานที่ 1.5

H_O: กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

H_1: กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานภายในสำนักงานเขตต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$

ตารางที่ 4.42 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานภายในสำนักงานเขต

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาการปฏิบัติงานภายในสำนักงานเขต	n	$\overline{X}$	S.D	df	MS	F	Sig.
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	น้อยกว่า1 ปี	24	4.014	0.665	4	0.470	0.702	0.591
	1-3 ปี	72	3.758	0.853				
	4-6 ปี	58	3.937	0.755				
	7-9 ปี	44	3.792	0.713				
	9 ปีขึ้นไป	177	3.867	0.864				
รวม		375						
ภาวะผู้นำแบบผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	น้อยกว่า1 ปี	24	3.849	0.568	4	0.234	0.387	0.818
	1-3 ปี	72	3.650	0.798				
	4-6 ปี	58	3.713	0.698				
	7-9 ปี	44	3.662	0.672				
	9 ปีขึ้นไป	177	3.736	0.838				
รวม		375						
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	น้อยกว่า1 ปี	24	2.0729	1.157	4	0.307	0.243	0.914
	1-3 ปี	72	2.133	1.072				
	4-6 ปี	58	1.944	1.121				
	7-9 ปี	44	2.093	1.126				
	9 ปีขึ้นไป	177	2.057	1.137				
รวม		375						

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.42 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานภายในสำนักงานเขตต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครไม่ต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

สมมติฐานที่ 1.6

H_0: กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

H_1: กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

H_0 : $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$

H_1 : $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$

ตารางที่ 4.43 แสดงผลการทดสอบความเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	n	$\overline{X}$	S.D	df	MS	F	Sig.
ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	น้อยกว่า1 ปี	29	3.958	0.694	4	0.212	0.315	0.868
	1-3 ปี	69	3.778	0.835				
	4-6 ปี	59	3.862	0.720				
	7-9 ปี	47	3.830	0.739				
	9 ปีขึ้นไป	171	3.879	0.882				
รวม		375						
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	น้อยกว่า1 ปี	29	3.742	0.567	4	0.124	0.205	0.936
	1-3 ปี	69	3.674	0.813				
	4-6 ปี	59	3.654	0.691				
	7-9 ปี	47	3.744	0.674				
	9 ปีขึ้นไป	171	3.739	0.845				
รวม		375						

ตารางที่ 4.43(ต่อ)

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	n	$\overline{X}$	S.D	df	MS	F	Sig.
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	น้อยกว่า1 ปี	29	2.077	1.083	4	0.275	0.218	0.928
	1-3 ปี	69	2.132	1.065				
	4-6 ปี	59	2.055	1.112				
	7-9 ปี	47	2.135	1.207				
	9 ปีขึ้นไป	171	2.008	1.131				
รวม		375						

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.43 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครไม่ต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 4.44

ตารางที่ 4.44 แสดงผลการสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	รูปแบบภาวะผู้นำ		
	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แบบแลกเปลี่ยน	แบบปล่อยตามสบาย
เพศ	+	+	+
อายุ	+	+	+
สถานภาพ	+	+	+
ระดับการศึกษา	+	+	-
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต	+	+	+
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	+	+	+

หมายเหตุ : - หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

+ หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.45 แสดงค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย	ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์
	ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย
ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.780**
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	0.758**
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.454**
โดยรวม	.492**

** p< .01

จากตารางที่ 4.45 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายโดยรวมในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0. 01 (r = 0.492) เมื่อพิจารณาในแต่ละรูปแบบ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (r = 0.780) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0. 01 (r = 0.758) ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0. 01 (r = -.454)

ผลจากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างมากและเป็นไปในทิศทาง

เดียวกัน แสดงว่า หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ยิ่งมีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนมากเท่าใดยิ่งจะทำให้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายเพิ่มสูงขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้าม ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร พบว่ามีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม แสดงว่า หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ยิ่งมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเพิ่มขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานลดลง

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง "ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร" ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่

1. สรุปการวิจัย

2. อภิปรายผล

3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

การศึกษาเรื่อง "ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร" เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ประเภทการสำรวจ (Survey Method) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย ตามการรับรู้ของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มประชากรได้แก่ หัวหน้าฝ่ายและผู้ใต้บังคับบัญชาในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 50 เขต รวมจำนวนทั้งสิ้น 5,796 คน คิดเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 คน และในการเก็บข้อมูล สามารถเก็บได้ครบทั้ง 375 คน คิดเป็นร้อยละ 100

เครื่องมือในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนที่ 3 ระดับประสิทธิผลและความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

ความเที่ยงตรง (Content Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ความเที่ยงตรงของเนื้อหาใช้วิธีหาค่า IOC โดยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจนของภาษา และนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.94 และค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาสำหรับแบบประเมินประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.93 ส่วนความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม หาได้โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มทดสอบ แล้วนำมาแบบสอบถามที่ได้มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.751

กลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา คือ หัวหน้าฝ่ายและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นข้าราชการผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5,796 คน สำหรับจำนวนตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลได้มาจากการคำนวณ โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 375 คน การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ กระทำโดยการหาสัดส่วนของกลุ่มประชากรรวม โดยแบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหัวหน้าฝ่าย และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำหนังสือชี้แจงและขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เสนอต่อผู้อำนวยการเขตกรุงเทพมหานครเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล และดำเนินการแจกแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เมื่อถึงกำหนดเวลาได้ดำเนินการเก็บแบบสอบถามคืน และทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม นำข้อมูที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การทดสอบที การทดสอบเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวน การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ และการทดสอบการถดถอย

ผลการศึกษาวิจัยมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นข้อมูลรวมของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 375 คน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าฝ่าย 32 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 30-35 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตส่วนใหญ่ 9 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบันส่วนใหญ่ 9 ปีขึ้นไป

กลุ่มตัวอย่างที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงานในสำนักงานเขต และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกันในรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ต่างกันในรูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.05 ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

2. รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของตนเองที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

3. ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของตนเอง พบว่า มีประสิทธิผลมาก ส่วนระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีประสิทธิผลมาก เช่นเดียวกัน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันในระดับมาก ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในทิศทางตรงกันข้ามในระดับปานกลาง สรุปโดยรวมรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครในระดับปานกลาง

5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครที่ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าฝ่ายเห็นว่า หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้นำที่ตั้งมั่นในความถูกต้องและมีความยุติธรรมเป็นกลางมากที่สุด รองลงมาคือมีการผสมผสานในการบริหารงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์ สำหรับการให้โอกาสกับทุกคนได้บริหารงานที่ทำและรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นให้ความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สร้างความสามัคคีภายในองค์การ ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์บริหารงานในเชิงรุก แม่นด้านกฎหมาย และยังพบว่าต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีความรู้รอบด้าน ในส่วนการเป็นผู้นำแบบประนีประนอม มีความอดทน อดกลั้นนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นว่างานที่สำนักงานเขตกรุงเทพมหานครเป็นงานที่ต้องบริการประชาชน และต้องเป็นผู้นำที่เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้าฝ่ายที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครนั้นพบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการผู้นำที่มีความรู้ มีความสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้มากที่สุด รองลงมาคือมีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค สำหรับการกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ติดตามงานที่มอบหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบ ต้องการผู้บริหารในเชิงรุก บริหารงานด้วยความรวดเร็ว มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีศักดิ์ศรี ไม่รับสินบน เป็น

ผู้นำแบบประชาธิปไตย มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมเป็นลักษณะของหัวหน้าฝ่ายที่ต้องการรองลงมาตามลำดับ และยังพบว่าต้องการหัวหน้าฝ่ายที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามรถสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์การได้และต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีด้วย

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหน่วยงานด้านบุคลากรควรเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร เห็นว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน) ของหัวหน้าฝ่ายได้นั้นจะต้องใช้ระบบการคัดเลือกบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งด้วยระบบคุณธรรมมากที่สุด รองลงมาคือ การแต่งตั้งจะต้องพิจารณาตามลำดับอาวุโส และต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ต้องมีการพิจารณาผลงานที่ปฏิบัติผ่านๆ มาร่วมด้วย การส่งเสริมและสนับสนุนความรู้ในทุกด้านที่หัวหน้าฝ่ายควรรู้ในการบริหารงาน ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน อบรมเชิงปฏิบัติการอย่างเข็มข้นเพื่อความเป็นมืออาชีพก่อนรับตำแหน่ง และยังพบว่าหน่วยงานด้านบุคลากรจะต้องหาแนวทางการพัฒนาบุคลากร เช่นการฝึกอบรม การเพิ่มเติมความรู้ และการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรทุกระดับ

สำหรับ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในฝ่ายนั้น พบว่า ต้องการให้มีการฝึกอบรมข้าราชการทุกระดับเพื่อเตรียมความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารมากที่สุด รองลงมาคือ การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์การ เสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรทั้งด้านผู้นำ ด้านกฎหมาย ด้านกฎระเบียบ สำหรับการคัดเลือกบุคลากรขึ้นเป็นหัวหน้าต้องกระทำอย่างรอบคอบ กลั่นกรองให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ใช้ระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกผู้นำ

2. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผล ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการอภิปรายเป็น 5 หัวข้อ ตามสมมติฐานและตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงานในสำนักงานเขตและประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครไม่ต่างกันในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครต่างกันในรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอาตีก๊ะ จรัลศาส์น (2547) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานี พบว่า อายุ ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีระดับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

2.2 เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่าย ตามการรับรู้ของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

จากการวิจัย พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของตนเองในรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ รองลงมาคือรูปแบบผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนรูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาก็พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จก็คือรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือรูปแบบผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนรูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับการวิจัยของ Wolfe ที่ได้ทำการศึกษาประเมินระดับภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของผู้รับการแต่งตั้งทางการเมืองในรัฐบาลกลาง ตามการรับรู้ของผู้จัดการฝ่ายบริการผู้บริหารอาวุโส พบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงมีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้นำมากที่สุด รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และยังพบว่าผลการวิจัยของ Wheeleham ซึ่งทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยศึกษาประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่ พบว่าครูที่รับรู้ว่าอาจารย์ใหญ่แสดงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิผลด้วยเช่นกัน แต่ผลการวิจัยนี้แตกต่างจากผลการวิจัยของ Kotlyar ที่ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบของภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ในแง่ของผลกระทบของการทำงานเป็นกลุ่มและผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

2.3 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย ใน สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

จากการวิจัยพบว่าระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร มีประสิทธิผลมาก ซึ่งทำให้กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ดังนั้นกรุงเทพมหานครจะต้องรักษาระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครที่มีประสิทธิผลมากนี้ไว้และควรส่งเสริมให้มีระดับประสิทธิผลที่มากยิ่งๆ ขึ้นต่อไป เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในระดับสำนักของกรุงเทพมหานครต่อไป

2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0 1 ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0 1 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545)

ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศ องค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0 1 ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และอัญชลี มากบุญส่ง ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลในทุกด้าน

2.5 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครที่มีประสิทธิผล

จากการวิจัยพบว่า หน่วยงานด้านบุคลากรควรเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยใช้ระบบการคัดเลือกบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งด้วยระบบคุณธรรมให้มากที่สุด รองลงมาคือ การแต่งตั้งจะต้องพิจารณาตามลำดับอาวุโส และต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ต้องมีการพิจารณาผลงานที่ปฏิบัติผ่านๆ มาร่วมด้วย การส่งเสริมและสนับสนุนความรู้ในทุกด้านที่หัวหน้าฝ่ายควรรู้ในการบริหารงาน ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน อบรมเชิงปฏิบัติการอย่างเข็มข้นเพื่อความเป็นมืออาชีพก่อนรับตำแหน่ง และยังพบว่าหน่วยงานด้านบุคลากรจะต้องหาแนวทางการพัฒนาบุคลากร เช่นการฝึกอบรม การเพิ่มเติมความรู้ และการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรทุกระดับ และยังพบว่า ต้องการให้มีการฝึกอบรมข้าราชการทุกระดับเพื่อเตรียมความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์การ เสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรทั้งด้านผู้นำ ด้านกฎหมาย ด้านกฎระเบียบ สำหรับการคัดเลือกบุคลากรขึ้นเป็นหัวหน้าต้องกระทำอย่างรอบคอบ กลั่นกรองให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ใช้ระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกผู้นำ

3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นข้อเสนอแนะที่กรุงเทพมหานครสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะที่กรุงเทพมหานครสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้หน้าของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล

จากการศึกษาเรื่อง "ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัย ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร คือ รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย โดยผู้วิจัยได้นำเสนอดังนี้

3.1.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหัวหน้าฝ่ายและผู้ใต้บังคับบัญชาจะพอใจมากในกระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิผลต่อผู้ตามที่ให้ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น กระตุ้นความสนใจให้เกิดทัศนะคติในการปฏิบัติงานจากมุมมองใหม่ สร้างการตระหนักถึงภารกิจหลักหรือวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ พัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพและความสามารถในระดับที่สูงขึ้น และจูงใจให้ผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะเหมาะกับการบริหารงานของฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น ฝ่ายปกครอง งานด้านสารสนเทศที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น หรือฝ่ายทะเบียนที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการประชาชนเกี่ยวกับทะเบียนราษฎร ทะเบียนบัตรประชาชน หรือทะเบียนทั่วๆ ไป ซึ่งได้มีการนำระบบการให้บริการแบบเดเสร็จภายในจุดเดียว(One Stop Service) เข้ามาช่วยในการให้บริการประชาชน บุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการเรียนรู้ระบบที่มีการเปลี่ยนแปลอยู่ตลอดเวลา และรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งหัวหน้าฝ่ายและผู้ใต้บังคับบัญชาจะพอใจ รองมาจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนใจในการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าฝ่ายกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้มีพื้นฐานมาจากการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่นถึงสิ่งที่ต้องการ มีการกำหนดเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับเมื่อทำให้ความต้องการของผู้นำบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้จะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความมานะ อุตสาหะจะเกิดกำลังใจในปฏิบัติงานเพราะเมื่อตั้งใจปฏิบัติงานแล้วผลตอบแทนที่ได้รับแลกเปลี่ยนมานั้นคุ้มค่ากับความตั้งใจที่ได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจลงไป ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดย

ผลการวิจัยบ่งบอกได้อย่างชัดเจนถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งการปฏิบัติงานและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานว่าไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง แต่ก็อาจจะเหมาะสมกับงานของฝ่ายโยธา ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านศิลปะที่ต้องการผู้นำแบบปล่อยตามสบายเพื่อที่จะให้เจ้าหน้าที่ได้สามารถแสดงผลงานออกมาตามจิตนาการไม่ต้องการการควบคุมจากหัวหน้าเพียงแค่มอบหมายและแจ้งถึงสิ่งที่ต้องการเท่านั้นเจ้าหน้าที่ก็สามารถดำเนินงานที่รับรับผิดได้อย่างเต็มความสามารถ หรือฝ่ายพัฒนาชุมชนและสังคมซึ่งเจ้าหน้าที่จะต้องเป็นผู้ที่สามารถเข้ากับชุมชนนั้นๆ ได้ ซึ่งต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการเข้าสู่ชุมชนนั้นๆ หัวหน้าฝ่ายจึงไม่จำเป็นที่จะต้องเข้าไปกำกับและควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในทุกด้านควรให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบสามารถดำเนินการได้เองตามปัจจัยแวดล้อมที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์นั้นๆ จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3.1.2 ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จากการประเมินประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย จากผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 6 ด้าน พบว่า ด้านปริมาณงาน คุณภาพงาน งบประมาณ หัวหน้าฝ่ายมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ซึ่งทำให้ประสิทธิผลทั้ง 3 ด้านของหัวหน้าฝ่ายนั้นมีประสิทธิผลสมควรมีการรักษาระดับของประสิทธิผลให้อยู่ในระดับนี้ต่อไป ส่วนด้านขวัญและกำลังใจซึ่งความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน้าฝ่ายอยู่ในระดับปานกลางนั้น หัวหน้าฝ่ายควรให้ความสนใจ ดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีความสุข โดยการสอบถามถึงความเป็นอยู่ ความต้องการการช่วยเหลือ ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานในหน้าที่เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ทำงานได้อย่างมีความสุข ด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน้าฝ่ายในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น หัวหน้าฝ่ายจึงควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อที่จะได้สอนงาน ถ่าทอดความรู้ประสบการณ์ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมและควรมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการส่งเสริม สร้างผู้นำต่อไปในอนาคต ในส่วนของด้านความพึงพอใจของผู้มารับบริการนั้นหัวหน้าฝ่ายมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต้องให้ความ

สำคัญกับด้านนี้มากเป็นพิเศษเพราะว่าสำนักงานเขตเป็นหน่วยงานที่ต้องให้การบริการประชาชนเป็นหัวใจสำคัญ แต่ผลการประเมินประสิทธิผลในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงต้องมีการปรับปรุงการให้บริการให้มีความรวดเร็วขึ้น มีความผิดพลาดในการให้บริการน้อยที่สุดหรือไม่ควรมีความผิดพลาดเลยเพื่อป้องกันการร้องเรียนจากประชาชนหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่มาใช้บริการของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางสำหรับผู้สนใจที่จะทำการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

3.2.1 จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร มุ่งเน้นที่จะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ดังนั้นควรทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งหมดของกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการประเมินแบบ 360 องศา

3.2.2 ควรมีการศึกษาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบผู้นำการแลกเปลี่ยนและแบบผู้นำปล่อยตามสบาย เพื่อความเหมาะสมในการบริหารงานของแต่ละหน่วยงานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เช่น หน่วยงานระดับสำนัก ซึ่งจะเป็นแนวทางในการบริหารงานของกรุงเทพมหานครต่อไป

3.2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกระดับเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กัลยาณี สนธิสุวรรณ (2542) "ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคลิกภาพ กับผลการปฏิบัติงานนของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม เครือเจริญโภคภัณฑ์" ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โฆษิต บุญทวี (2542) "แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล" ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โชติณัฏฐ์ คงพานิช (2547) "การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและเพศหญิง" ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม" กรุงเทพมหานคร ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

ปิยธิดา ตรีเดช (2540) *ศัพท์การบริหารสาธารณสุข* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส

มานิดา คงเดชอุดมกุล (2544) "บรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง" ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2543) *ยอดหัวหน้างาน* กรุงเทพมหานคร ทีพีเอ พลับริชชิ่ง

วันดี ทับทิม (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานและประสิทธิผลของหน่วยงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่ ราม 1 " ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วิเชียร วิทยอุดม (2548) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์

วีระชัย บุญจุรีนาค (2542) "ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การค้าคุรุสภา กรุงเทพมหานคร" ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมยศ นาวีการ (2540) *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ผู้จัดการ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) "การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 9 หน้า 235-272 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

วิเชียร วิทยอุดม (2548) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์

ราณี อิสิชัยกูล(2538) " ภาวะผู้นำในองค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 4 หน้า 180-231 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

รุ่งฟ้า ชัยงามเมือง (2547) "ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา" ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

อัญชลี มากบุญส่ง (2540) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข" กรุงเทพมหานคร พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาดีก๊ะ จรัลศาส์น (2547) "ภาวะผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานี" ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Archie, C.B. (1997). Nursing Department Heads' Transformational and Transactional Leadership: Relationship to Nursing Faculty Satisfaction, Willingness to Exert Extra Effort, and Perceived Department Head Effort, and Perceived Department Head Effectiveness. [CD-ROM(ACC9737618)]. UMI Company. (DAI-A 58/06).

Baird, L.S., Post, J.E. and J.F. Mahan. (1990). Management: Functions and Responsibilities. New York: Harper & Row, Publisher.

Bartol, D.C. Martin. (1991). New York :McGraw-Hill.

Bass, Bernard M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications. 3 rd ed. New York: The Free Press A division of Macmillan.

_____. (1998). "Transformational Leadership : Industrial, Military, and Educational Impact. New Jersey : Lawrence Erlbaum."

_____. (1999). "Two Decades of Reserch and Development in Transformational Leadership," European Journal of Work and Organizational Psychology. 8(1) : 9-32

Eckles, R.W., R.L. Carmichael. And B.R. Sarchet. (1981). *supervisory Management.* 2 nd ed. New york: John Wiley & sons.

Fiedler, fred E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Hersey and Blanchard K. (1982). Management of organizational behavior: utilizing human resources. 4 th ed. Prentice-Hall Internation.

House, Robert J. and Mitchell, T.R. "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*. Autumn 1974, pp. 81-98.

Hoy W.K. and C.G. Miskel. (2001). *Educational Administration.* 6 th ed. Singapore: McGraw-Hill.

King, M.I (1989). Extraordinary Leadership in Education: Transformational and Transactional Leadership as Predictors of Effectiveness, Satisfaction, and Organizational Climate in K-12 and Hifher Education. [CD-ROM(ACC9002882)]. UMI Company.(DAI-A 50/08).

Kotlyer, I. 2001 "Leadership in Decision-Making Groups: Improving Performance by Managing Conflict". UMI Proquest. Available: http://www.lib.umi.com/dissertations,August 4,2002.

Kurt, K.W. & Lewis P. 1987. "Transactional and Transformational Leadership : a Constructive Development Analysis," Academy of Management Review. 12 : 648-657.

Lawless, D.J. (1979). Organizational Behavior.(2 nd ed). Nee Jersey: Prentice-Hall.

Leli, L.G.(1999). The Ralationship between Planning, Transformational Leadership and Transactional Management. [CD-ROM(ACC 9934768)]. UMI Company. (DAI-A 60/06).

Mailam, A.and Fahad, F. 2001. Leadership Theory Application Skill Development needs.(3 rd ed.) Switzerland: International Labour Office.

Mason, A.M. 1998. Perceptions of Presidential by Chief Academic Officers And their Relationship to Jop Satisfaction, Motivation toward Extra Effort, and Perceived Effectiveness in American Community Colleges : A Composite Model of Transformational and Transactional Leadership. [CD-ROM(ACC 9826008)]. UMI Company. (DAI-A 59/03).

Mosley, D.C.,P.H.Pietri and L.C. Megginson. (1996). Management, Leadership in Action. Newyork: Haper Collins College.

Nahavand, A I (2000). The Art and Science of Leadership. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Nischan, T .P. (1997). Transformational Leadership as a Predictor of Effectiveness, Extra Effort, and Satisfaction in s Community College Classroom Environment. . [CD-ROM(ACC 9735927)]. UMI Company. (DAI-A 58/06).

Srisilpsophon, P. (1999). Transformationnal Leadership and Performance Outcomes of Multinational Corporations in Thailand. [CD-ROM(ACC 9952385)]. UMI Company. (DAI-A 60/11).

Wallace, J.L. (1996). An Examination of Comparable Behavioral and Motivational Features of Transaction and Transformational Leadership as Regards Effectiveness and Follower Satisfaction. [CD-ROM(ACC 9707161)]. UMI Company.(DAI-B 59/10).

Wheelehan, J. (2000). Factor Influencing Successful School Improvement in Selected Schools Using the Accelerater Schools Process. [CD-ROM(ACC 9707161)]. UMI Company. (DAI-B 57/10).

Wolfe, M.L. (1998). Evaluating the Degree of Transformational, Transformational, and Laissez-Faire Leadership in Political Appointees as Percieved by the Senior Executive Service (SES) Manager. [CD-ROM(ACC 9821692)]. UMI Company.(DAI-A 59/01).

Yukl G.A. (1989). *Leadership in Organizations.* 2 nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

_____. (1998). *Leadership in Organizations.* 4 th ed. New Jersey: Prentice-Hall.Inc.

_____. (2001). *Leadership in Organizations.* 5 th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

http://www.bangkok.go.th Retrieved September 15,2008

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

ฉบับหัวหน้าฝ่าย

ชุดที่..... .....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่าย ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

.....

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสอบถามทั้งหมดมี 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่าย

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเพื่อเสนอข้อแนะนำเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

2. โปรดตอบแบบสอบถามทุกส่วนและทุกข้อ

3. ความร่วมมือของท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ในเชิงวิชาการแล้ว เชื่อว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลในการบริหารงานของกรุงเทพมหานครต่อไป

4. ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามไว้เป็นความลับ และจะนำข้อมูลและข้อเสนอแนะของท่านไปใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว โปรดส่งคืนภายใน 10 วันหลังจากที่ท่านได้รับแบบสอบถาม

ด้วยความขอบคุณเป็นอย่างยิ่งสำหรับความร่วมมือ
และอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม
นางสาวเอื้อมพร มาลาวงษ์
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ
วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง [ ] หน้าข้อความหรือเติมข้อความลงในช่องว่างซึ่งตรงกับสถานภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

[ ] ชาย [ ] หญิง

2. อายุ

[ ] 23-29 ปี [ ] 30-35 ปี [ ] 36-40 ปี [ ] 41-45 ปี

[ ] 46-50 ปี [ ] 51-55) [ ] 56-60 ปี

3. สถานภาพสมรส

[ ] โสด [ ] สมรส [ ] หย่าร้าง [ ] หม้าย [ ] แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

[ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี [ ] ปริญญาตรี

[ ] ปริญญาโท [ ] ปริญญาเอก

5. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในสำนักงานเขต

[ ] น้อยกว่า 1 ปี [ ] 1-3 ปี [ ] 4-6 ปี [ ] 7-9 ปี [ ] 9 ปีขึ้นไป

6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

[ ] น้อยกว่า 1 ปี [ ] 1-3 ปี [ ] 4-6 ปี [ ] 7-9 ปี [ ] 9 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย

คำชี้แจง - แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นการสอบถาม**ภาวะผู้นำของตัวท่านเอง** ซึ่งปฏิบัติตามสภาพสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน **มีใช่**ในมุมมองว่าควรปฏิบัติอย่างไร

- คำตอบในแบบสอบถามนี้ไม่ได้ประเมินความผิด- ถูกของการปฏิบัติแต่เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของท่านที่ได้ปฏิบัติจริงในหน่วยงานของท่าน

- โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงคำตอบเดียว ซึ่งมีเกณฑ์ให้เลือกตอบดังนี้

5	หมายถึง	ทุกครั้ง
4	หมายถึง	บ่อยมาก
3	หมายถึง	บางครั้ง
2	หมายถึง	นานๆ ครั้ง
1	หมายถึง	ไม่เคยปฏิบัติ

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง (5)	บ่อยมาก (4)	บางครั้ง (3)	นานๆ ครั้ง (2)	ไม่เคยปฏิบัติ (1)
ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง **- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** 1.ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา					
2.พูดคุยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่คิดว่าสำคัญที่สุดต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
3.มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
4. ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต					
5.ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ/มั่นใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย					
6.เป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน/องค์การ					
7.ให้ความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้					
8.มีความเฉลียวฉลาดและสมรรถภาพอย่างสูงในการทำสิ่งใดๆ ก็ตาม					
9.กำหนดจุดประสงค์/เป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
10.แสดงให้เห็นถึงความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเอง					
11.ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม					
12.ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
13.แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ					
14.ยึดหลักศีลธรรมและจริยธรรมในการวินิจฉัยสั่งการ					
15.ระบุวิธีการทำงานอย่างชัดเจนที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง (5)	บ่อยมาก (4)	บางครั้ง (3)	นานๆ ครั้ง (2)	ไม่เคยปฏิบัติ (1)
- การสร้างแรงบันดาลใจ 16. มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานและเป็นแนวคิดใหม่ๆ					
17.กำหนดแนวทางความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามภารกิจ/หน้าที่					
18.แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบกับความสำเร็จ					
19.แสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					
20.แสดงภาพในอนาคต(vision)ของหน่วยงาน/องค์การได้อย่างชัดเจน					
21. แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					
22.ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
23.สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
- การกระตุ้นการใช้ปัญญา 24.เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
25.เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
26.ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ ในการปรับปรุงงาน					
27.สนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ					
28. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานตามสภาพความเป็นจริง					
29.ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง (5)	บ่อยมาก (4)	บางครั้ง (3)	นานๆครั้ง (2)	ไม่เคยปฏิบัติ (1)
- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 30. มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล					
31.รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสนใจและตั้งใจ					
32.ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ					
33.อำนวยความสะดวก แนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกรณี					
34.ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
35.ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันอย่างจริงใจและยุติธรรม					
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน **- การให้รางวัลตามสถานการณ์** 36.ประกาศความดีความชอบอย่างเปิดเผยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
37.กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานหากสามารถทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้					
38.ทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะได้รับถ้าทำในสิ่งที่ควรทำ					
39.ทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงานในสิ่งที่ท่านมอบหมาย					
40.ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าจะได้รับผลตอบแทนตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่มี อยู่อย่างเหมาะสมจากการที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
41.แสดงความพึงพอใจและยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง (5)	บ่อยมาก (4)	บางครั้ง (3)	นานๆครั้ง (2)	ไม่เคยปฏิบัติ (1)
ทำงานประสบผลสำเร็จและได้ผลดี					
- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก 42. ระมัดระวังปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
43.ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน					
44.ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันการทำงาน ที่ผิดพลาด					
45.กำหนดแนวทางการป้องกันปัญหาที่จะเกิดไว้ล่วงหน้า					
- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ 46.ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมๆ และรักษาสภาพการทำงานแบบเดิมไว้					
47.ตรวจสอบและติดตามการทำงานเฉพาะกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นเท่านั้น					
48. มีความมั่นใจในตนเองว่าสามารถใช้ประสบการณ์และความรู้ความสามารถ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้					
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย 49.ในกรณีที่มีเรื่องสำคัญๆ เกิดขึ้นถ้าหลีกเลี่ยงได้จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง					
50.ปัญหาของงานที่เกิดขึ้นเป็นความรับผิดชอบที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแก้ไขด้วยตนเอง ไม่ใช่หน้าที่ที่จะต้องแก้ไขแทน					
51.ในการบริหารหน่วยงาน/องค์การท่านไม่จำเป็นต้องเข้าใจหรือมีวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน/องค์การก็ได้					
52.ท่านมักจะมีภารกิจมาก ทำให้ไม่สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษางานได้					
53.ท่านไม่ต้องการแสดงทัศนะคติ และความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญๆ เพราะว่าไม่ใช่หน้าที่					
54.ถ้าไม่ใช่สิ่งจำเป็นแล้วท่านมักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดๆ ก็ตาม					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง (5)	บ่อยมาก (4)	บางครั้ง (3)	นานๆ ครั้ง (2)	ไม่เคยปฏิบัติ (1)
55. ไม่จำเป็นที่จะต้องรีบร้อนตอบสนองและตัดสินใจในปัญหาที่วิกฤตของหน่วยงาน					
56. ไม่มีความจำเป็นแต่อย่างใดที่ท่านจะต้องสนใจแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานเนื่องจากเป็นหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายฯ

คำชี้แจง - แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามระดับประสิทธิผลและความสามารถในการปฏิบัติของตัวท่านเอง

- โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อข้อความเหล่านี้ โดยทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นและความสามารถของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบดังนี้

ระดับประสิทธิผลมาก หมายถึง ท่านสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายด้านนั้นทุกครั้ง
ระดับประสิทธิผลปานกลาง หมายถึง ท่านสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายด้านนั้นบ่อยครั้ง
ระดับประสิทธิผลน้อย หมายถึง ท่านสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายด้านนั้นบางครั้ง

รายการ	ความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหัวหน้าฝ่าย		
	ทุกครั้ง (3)	บ่อยครั้ง (2)	บางครั้ง (1)
1. ปริมาณงาน : จำนวนผลงานที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนด			
2. คุณภาพงาน : ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็วงานเสร็จตามเวลาที่กำหนดและความเรียบร้อยของผลงานตรงตามมาตรฐาน			
3. งบประมาณ : ความสามารถในการบริหารงบประมาณที่ได้รับมาทันตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้			

รายการ	ความสามารถในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหัวหน้าฝ่าย		
	ทุกครั้ง (3)	บ่อยครั้ง (2)	บางครั้ง (1)
4. ขวัญและกำลังใจ : การให้ความสนใจและการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีความสามัคคี			
5. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา: ความสามารถในการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม กระตุ้นและดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มสมรรถนะและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น			
6. ความพึงพอใจของผู้มารับบริการ: ความสามารถในการให้บริการที่รวดเร็ว โดยมีความผิดพลาดน้อยที่สุด มีการร้องเรียนจากประชาชนหรือหน่วยงานอื่นๆ น้อยที่สุด			

<u>ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเพื่อเสนอข้อแนะนำเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล</u>

1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำของหน่วยงาน ท่านคิดว่าภาวะความเป็นผู้นำรูปแบบใดทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ

   .....

   .....

2. ท่านคิดว่าการบริหารงานของกรุงเทพมหานคร ระดับหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครควรมีภาวะผู้นำรูปแบบใดและเพราะเหตุใด

   .....

   .....

3. ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ท่านเห็นว่าหน่วยงานด้านบุคลากรควรต้องดำเนินการอย่างไร

   .....

   .....

4. อื่นๆ ระบุ

   .....

   .....

ฉบับบุคลากรในฝ่าย

ชุดที่..... .....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่าย ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

.....

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสอบถามทั้งหมดมี 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของหัวหน้าฝ่าย

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเพื่อเสนอข้อแนะนำเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

2. โปรดตอบแบบสอบถามทุกส่วนและทุกข้อ

3. ความร่วมมือของท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ในเชิงวิชาการแล้วเชื่อว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลในการบริหารงานของกรุงเทพมหานครต่อไป

4. ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามไว้เป็นความลับ และจะนำข้อมูลและข้อเสนอแนะของท่านไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้วโปรดส่งคืนภายใน 10 วันหลังจากที่ท่านได้รับแบบสอบถาม

ด้วยความขอบคุณเป็นอย่างยิ่งสำหรับความร่วมมือ
และอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม
นางสาวเอื้อมพร มาลาวงษ์
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ
วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง [ ] หน้าข้อความหรือเติมข้อความลงในช่องว่างซึ่งตรงกับสถานภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

2. เพศ

[ ] ชาย [ ] หญิง

2. อายุ

[ ] 23-29 ปี [ ] 30-35 ปี [ ] 36-40 ปี [ ] 41-45 ปี

[ ] 46-50 ปี [ ] 51-55) [ ] 56-60 ปี

3. สถานภาพสมรส

[ ] โสด [ ] สมรส [ ] หย่าร้าง [ ] หม้าย [ ] แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

[ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี [ ] ปริญญาตรี

[ ] ปริญญาโท [ ] ปริญญาเอก

5. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในสำนักงานเขต

[ ] น้อยกว่า 1 ปี [ ] 1-3 ปี [ ] 4-6 ปี [ ] 7-9 ปี [ ] 9 ปีขึ้นไป

6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

[ ] น้อยกว่า 1 ปี [ ] 1-3 ปี [ ] 4-6 ปี [ ] 7-9 ปี [ ] 9 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย

คำชี้แจง - แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นการสอบถาม**ภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย**ซึ่งท่านปฏิบัติงานร่วมกันในขณะนี้

- การตอบแบบสอบถามแต่ละข้อขอให้ท่านพิจารณาตัดสินว่าหัวหน้าฝ่ายของท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมตามรายการที่กล่าวไว้มากน้อยเพียงใด

- โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงคำตอบเดียว ซึ่งมีเกณฑ์ให้เลือกตอบดังนี้

5	หมายถึง	ทุกครั้ง
4	หมายถึง	บ่อยมาก
3	หมายถึง	บางครั้ง
2	หมายถึง	นานๆ ครั้ง
1	หมายถึง	ไม่เคยปฏิบัติ

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง (5)	บ่อยมาก (4)	บางครั้ง (3)	นานๆครั้ง (2)	ไม่เคยปฏิบัติ (1)
ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง **- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** 1.หัวหน้าฝ่ายประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา					
2.พูดคุยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่คิดว่าสำคัญที่สุดต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
3.มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
4.หัวหน้าฝ่ายสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต					
5.ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ/มั่นใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย					
6.หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน/องค์การ					
7.หัวหน้าฝ่ายให้ความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้					
8.แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและสมรรถภาพอย่างสูงในการทำสิ่งใดๆก็ตาม					
9.กำหนดจุดประสงค์/เป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
10.แสดงให้เห็นถึงความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเอง					
11.ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม					
12.ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
13.แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ					
14.ยึดหลักศีลธรรมและจริยธรรมในการวินิจฉัยสั่งการ					
15.ระบุวิธีการทำงานอย่างชัดเจนที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้					
- การสร้างแรงบันดาลใจ 16. มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานในสิ่งที่เป็นไปได้และเป็นแนว					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง (5)	บ่อยมาก (4)	บางครั้ง (3)	นานๆครั้ง (2)	ไม่เคยปฏิบัติ (1)
คิดใหม่ๆ					
17.กำหนดแนวทางความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามภารกิจ/หน้าที่					
18.แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบกับความสำเร็จ					
19.แสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					
20.แสดงภาพในอนาคต(Vision) ของหน่วยงาน/องค์การได้อย่างชัดเจน					
21. แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					
22.ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
23.สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
- การกระตุ้นการใช้ปัญญา 24.เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
25.เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
26.ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ ในการปรับปรุงงาน					
27.สนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ					
28. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานตามสภาพความเป็นจริง					
29.ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน					
- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 30. มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดย					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง (5)	บ่อยมาก (4)	บางครั้ง (3)	นานๆ ครั้ง (2)	ไม่เคยปฏิบัติ (1)
คำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล					
31.รับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสนใจและตั้งใจ					
32.ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ					
33.อำนวยความสะดวก แนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกรณี					
34.ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
35.ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันอย่างจริงใจและยุติธรรม					
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน **- การให้รางวัลตามสถานการณ์** 36.ประกาศความดีความชอบอย่างเปิดเผยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
37.กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานหากสามารถทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้					
38.ทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะได้รับถ้าทำในสิ่งที่ควรทำ					
39.ทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงานในสิ่งที่มอบหมาย					
40.ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าจะได้รับผลตอบแทนตามระเบียบ/กฎเกณฑ์ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมจากการที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
41.แสดงความพึงพอใจและยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน ประสบผลสำเร็จและได้ผลดี					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง (5)	บ่อยมาก (4)	บางครั้ง (3)	นานๆครั้ง (2)	ไม่เคยปฏิบัติ (1)
- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก 42. ระมัดระวังปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
43.ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน					
44.ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันการทำงานที่ผิดพลาด					
45.กำหนดแนวทางการป้องกันปัญหาที่จะเกิดไว้ล่วงหน้า					
- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ 46.ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมๆ และรักษาสภาพการทำงานแบบเดิมไว้					
47.ตรวจสอบและติดตามการทำงานเฉพาะกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นเท่านั้น					
48. หัวหน้าฝ่ายแสดงความมั่นใจว่าจะสามารถใช้ประสบการณ์และความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้					
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย 49. ในกรณีที่มีเรื่องสำคัญๆ เกิดขึ้นหัวหน้าฝ่ายจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง					
50.เมื่องานมีปัญหาหัวหน้าฝ่ายจะให้ผู้ที่รับผิดชอบแก้ไขปัญหาของงานที่เกิดขึ้น ด้วยตนเอง เพราะไม่ใช่หน้าที่ที่จะต้องแก้ไขแทน					
51.หัวหน้าฝ่ายไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน					
52.หัวหน้าฝ่ายมีภารกิจมาก เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะปรึกษางานมักหาตัวหัวหน้าฝ่ายไม่พบ					
53.หัวหน้าฝ่ายไม่แสดงทัศนะคติ ความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญๆ					
54.หัวหน้าฝ่ายหลีกเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องใดๆ ทั้งสิ้น					
55.หัวหน้าฝ่ายชักช้าต่อการตอบสนองและตัดสินใจในปัญหาที่วิกฤติ					
56.หัวหน้าฝ่ายไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานเนื่องจากเป็นหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบ					

ภาคผนวก ข

ค่า IOC ของแบบสอบถาม

ตารางแสดงค่า IOC แบบสอบถามเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ

ข้อความ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1.ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1.00
2.พูดคุยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่คิดว่าสำคัญที่สุดต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	0	0.80
3.มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	0	1	1	0.80
4. ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	1	1	1	1	1	1.00
5.ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ/มั่นใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	1	1	1	0	1	0.80
6.เป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน/องค์การ	1	1	1	1	1	1.00
7.ให้ความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1	1.00
8.มีความเฉลียวฉลาดและสมรรถภาพอย่างสูงในการทำสิ่งใดๆ ก็ตาม	1	1	1	1	0	0.80
9.กำหนดจุดประสงค์/เป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00
10.แสดงให้เห็นถึงความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเอง	1	1	1	1	1	1.00
11.ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1.00
12.ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1.00
13.แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ	1	1	0	1	1	0.80
14.ยึดหลักศีลธรรมและจริยธรรมในการวินิจฉัยสั่งการ	1	1	1	1	1	1.00
15.ระบุวิธีการทำงานอย่างชัดเจนที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	1.00
การสร้างแรงบันดาลใจ						
16. มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานและเป็นแนวคิดใหม่ๆ	1	1	1	0	0	0.6

ข้อความ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
17.กำหนดแนวทางความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามภารกิจ/หน้าที่	1	1	1	1	1	1.00
18.แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบกับความสำเร็จ	0	1	1	1	1	0.80
19.แสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	1	1.00
20.แสดงภาพในอนาคต(vision)ของหน่วยงาน/องค์การได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00
21. แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	1.00
22.ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1.00
23.สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	1	0	1	1	1	0.80
การกระตุ้นการใช้ปัญญา 24.เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1.00
25.เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	1.00
26.ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ ในการปรับปรุงงาน	1	1	1	1	1	1.00
27.สนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ	1	1	0	1	1	0.80
28. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานตามสภาพความเป็นจริง	1	1	1	1	0	0.80
29.ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 30. มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล	1	1	1	1	1	1.00
31.รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสนใจและตั้งใจ	1	1	1	1	1	1.00

ข้อความ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
32.ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ	1	1	1	1	1	1.00
33.อำนวยความสะดวก แนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกรณี	1	1	1	1	1	1.00
34.ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	1	1	1	1	1	1.00
35.ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันอย่างจริงใจและยุติธรรม	1	1	1	1	1	1.00
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน **การให้รางวัลตามสถานการณ์** 36.ประกาศความดีความชอบอย่างเปิดเผยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	0	1	0.80
37.กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานหากสามารถทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	1.00
38.ทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะได้รับถ้าทำในสิ่งที่ควรทำ	1	1	1	1	1	1.00
39.ทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงานในสิ่งที่ท่านมอบหมาย	1	0	1	1	1	0.80
40.ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าจะได้รับผลตอบแทนตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมจากการที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ	1	1	1	1	0	0.80
41.แสดงความพึงพอใจและยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานประสบผลสำเร็จและได้ผลดี	1	1	1	1	1	1.00
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก 42. ระมัดระวังปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	1	1	0	0	1	0.60
43.ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
44.ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันการทำงานที่ผิดพลาด	1	1	1	0	1	0.80
45.กำหนดแนวทางการป้องกันปัญหาที่จะเกิดไว้ล่วงหน้า	1	1	1	1	1	1.00

ข้อความ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ 46.ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมๆ และรักษาสภาพการทำงานแบบเดิมไว้	1	1	1	1	1	1.00
47.ตรวจสอบและติดตามการทำงานเฉพาะกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นเท่านั้น	1	1	1	1	1	1.00
48. มีความมั่นใจในตนเองว่าสามารถใช้ประสบการณ์และความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้	1	1	1	1	1	1.00
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย 49.ในกรณีที่มีเรื่องสำคัญๆ เกิดขึ้นถ้าหลีกเลี่ยงได้จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง	1	1	1	1	1	1.00
50.ปัญหาของงานที่เกิดขึ้นเป็นความรับผิดชอบที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแก้ไขด้วยตนเอง ไม่ใช่หน้าที่ที่จะต้องแก้ไขแทน	1	1	1	1	1	1.00
51.ในการบริหารหน่วยงาน/องค์การท่านไม่จำเป็นต้องเข้าใจหรือมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน/องค์การก็ได้	1	1	1	1	1	1.00
52.ท่านมักจะมีภารกิจมาก ทำให้ไม่สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษางานได้	0	1	1	1	1	0.80
53.ท่านไม่ต้องการแสดงทัศนะคติ และความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญๆ เพราะว่าไม่ใช่หน้าที่	1	1	1	1	1	1.00
54.ถ้าไม่ใช่สิ่งจำเป็นแล้วท่านมักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดๆ ก็ตาม	1	1	1	1	1	1.00
55.ไม่จำเป็นที่จะต้องรีบร้อนตอบสนองและตัดสินใจในปัญหาที่วิกฤตของหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00
56.ไม่มีความจำเป็นแต่อย่างใดที่ท่านจะต้องสนใจแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานเนื่องจากเป็นหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบ	1	1	1	1	1	1.00
คะแนนรวม						0.94

ตารางแสดงค่า IOC แบบประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย

ข้อความ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
1. ปริมาณงาน : จำนวนผลงานที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด	1	1	1	1	1	1.00
2. คุณภาพงาน : ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนรวดเร็วงานเสร็จตามเวลาที่กำหนดและความเรียบร้อยของผลงานตรงตามมาตรฐาน	1	1	0	1	1	0.80
3. งบประมาณ : ความสามารถในการบริหารงบประมาณที่ได้รับมาทันตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้	1	1	1	1	1	1.00
4. ขวัญและกำลังใจ : การให้ความสนใจและการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีความสามัคคี	1	1	1	1	1	1.00
5. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา: ความสามารถในการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม กระตุ้นและดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มสมรรถนะและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น	1	1	1	1	1	1.00
6. ความพึงพอใจของผู้มารับบริการ: ความสามารถในการให้บริการที่รวดเร็ว โดยมีความผิดพลาดน้อยที่สุด มีการร้องเรียนจากประชาชนหรือหน่วยงานอื่นๆ น้อยที่สุด	1	0	1	1	1	0.80
คะแนนรวม						0.93

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รศ.ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย	อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ผศ.ดร.เกรียงไกร แก้วตระกูลพงษ์	อาจารย์ประจำสาขา วิชาเกษตรกลวิธาน คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
นางกฤติยา สัจจรักษ์	ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร
นางสาวศันสนีย์ นาคะประทีป	ตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนวิชาการ สำนักพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
นางราตรี อุ่นใจ	ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ศูนย์บริการสาธารณสุข 16 ลุมพินี

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวเอื้อมพร มาลาวงษ์
วัน เดือน ปีเกิด	7 กรกฎาคม 2510
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วิทยาการคอมพิวเตอร์) สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
สถานที่ทำงาน	ฝ่ายพัฒนาระบบ กองสารสนเทศภูมิศาสตร์ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักวิชาการคอมพิวเตอร์