

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำตามความคาดหวังและที่เป็นจริงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงาน ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งออกเป็นหัวข้อสำคัญดังมีรายละเอียดที่จะนำเสนอตามลำดับดังนี้

ความหมายของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ (Leader) โดยฮาลพิน (Halpin, 1966, p. 30) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้มีลักษณะดังนี้ คือ

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาท หรืออิทธิพลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงาน ให้ดำเนินไปสู่

จุดมุ่งหมายที่วางไว้

ผู้นำ คือ บุคคลคนหนึ่ง ซึ่งได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้เป็นผู้นำ

ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือหัวหน้าในหน่วยงาน

เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 5) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ใช้อิทธิพลหรือ

อำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979, pp. 214 - 215) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ยุกส์ (Yukl, 1989, pp. 3-4) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติการระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

อานันท์ ปันยารชุน (2550) ผู้นำ คือ ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่คือผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตามด้วยศรัทธา ให้เขาฟังเรา ฟังความคิดอ่านของเรา ให้เขาอยากเดินตามเรา

"ถ้ามีแต่สิ่งโดยบุคคลอื่นเขาไม่มีศรัทธากับเรา จะเป็นผู้นำไม่ได้ ลักษณะการเป็นผู้นำนั้นไม่ได้มาจากตัวเอง ตั้งตัวเองไม่ได้ แต่ต้องมีคนอื่นรู้สึกว่าเป็นผู้นำ"

กรี วงศ์พูน (2535, หน้า 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปได้โดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน คอกโรสง (2535, หน้า 266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

อรุณ รัชธรรม (2527, หน้า 157) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับถ้อยคำยกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางดี หรือชั่วก็ได้ อีกทั้งผู้นำ คือ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้อื่น

จากความหมายของผู้นำตามแนวความคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในการก่อให้เกิดการกระทำตามความต้องการโดยผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถหลากหลาย และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติตามรวมถึงเป็นผู้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและของกลุ่ม ด้วยการสนับสนุนภายในการยอมรับและได้รับการยกย่องของกลุ่ม

คุณลักษณะผู้นำ

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 74 – 75) ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยจำแนกเป็น 6 ด้าน คือ

1. ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) การเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีความสง่า
 2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) มีการศึกษาดี และสถานภาพทางสังคมที่ดี
 3. สติปัญญา (Intelligence) สติปัญญาดี การตัดสินใจที่ดี มีความรู้และทักษะในการสื่อสารความหมายและการพูด
 4. บุคลิกภาพ (Personality) มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ความคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง
 5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related Characteristics) มีความปรารถนาที่จะทำให้อะไรให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ มุ่งงาน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค
 6. ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ และร่วมมือกับผู้อื่น เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น การประสานงานที่ดี
- อุทัย หิรัญโต (2524, หน้า 50) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีบุคลิกภาพที่ทำให้ใครต่อใครชอบ ชื่นชมทั้งร่างกาย และจิตใจ บุคลิกภาพเช่นว่านั้น คือบุคลิกภาพภายนอกได้แก่ รูปร่าง กิริยาท่าทาง ท่วงทีวาจา และบุคลิกภาพภายในได้แก่ ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ความยุติธรรม ความเมตตาปราณีบุคลิกภาพเช่นว่านี้จะช่วยส่งเสริมลักษณะของผู้นำให้ถาวร
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522, หน้า 124) พบว่าลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ทั่วไป และความรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้มอบหมายงานที่ดี และจะต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษาค้นคว้า และให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการดังต่อไปนี้
1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา คือ ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มาก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง
 2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) คือ ความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน ความคิดริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม
 3. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) คือ ความฉลาด ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบ และรักงาน

4. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) คือ ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์
 ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้

ผู้นำยุคใหม่ (เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งดำเนินชีวิต)

1. Learn to Think
2. Learn to Learn (Long Life Education)
3. Learn Democracy Way
4. Learn to Know Participation
5. Learn to Manage the Emotion

องค์ประกอบของความเป็นผู้นำ

ความรู้ + ความคิดและจิตใจ + บุคลิกภาพ + ความสามารถ

- | | | | |
|--------------|--------------------|----------------------|-----------------|
| * วิชาการ | * คิดเชิงบวก | * การวางตน | * สไตล์การทำงาน |
| * รู้รอบ | * คิดเชิงวิเคราะห์ | * ความมั่นใจ | * ตัดสินใจ |
| * รู้คน | * คิดเชิงระบบ | * เอกลักษณ์ | |
| * รู้คน | * หลักคิด | * อารมณ์ | |
| * รู้หน้าที่ | * สมาน | * การพูด | |
| * วิสัยทัศน์ | * ความเป็นผู้นำ | * ริเริ่ม สร้างสรรค์ | |

คุณลักษณะผู้นำ (ภายในตัวบุคคล)

1. ทางความรู้และสติปัญญา
 - 1.1 รู้รอบ
 - 1.2 มีทักษะการคิดที่ดี
 - 1.3 ชอบริเริ่มสร้างสรรค์
2. ทางร่างกาย
 - 2.1 มีสุขภาพดี
 - 2.2 มีมาตที่ดูดี (Pleasing Appearance)
3. ทางอารมณ์และวุฒิภาวะ
 - 3.1 สมาน
 - 3.2 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 3.3 ปรับตัวและมีความยืดหยุ่น
4. ทางอุปนิสัย
 - 4.1 น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้

4.2 กล้าที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรค

4.3 รับผิดชอบดี

4.4 มุ่งมั่น อดทน พากเพียร พยายาม

4.5 ชอบสังคม

คุณสมบัติผู้นำ

1. เป็นผู้กว้างขวาง เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป (Popularity)
2. ไว้เนื้อเชื่อใจได้ (Dependability)
3. มีภาพลักษณ์ที่ดี (Good Image)
4. มีการสื่อข้อความที่ดี (Good Language)

นิสัยผู้นำ

1. ตามทันกับข้อมูลข่าวสาร
2. สนใจใฝ่รู้อยู่เสมอ
3. มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย
4. ความรอบคอบ และความเป็นระเบียบเรียบร้อย
5. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
6. การปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
7. ดำเนินถึงคุณภาพ
8. รู้จักบริหารเวลา รู้จังหวะและโอกาส

ปรับวิธีคิดสู่ความเป็นผู้นำ (Paradigm Shift)

1. ความคิดไม่ตายตัว (Free Market Ideas)
2. เรียนรู้ที่จะหยุดกล่าวโทษผู้อื่น
3. เรียนรู้การพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำงาน
4. แค่นี้ก็ดีแล้ว เป็น พรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้
5. เรียนรู้ที่จะฟังความคิดเห็นผู้อื่น
6. ถ้าเราไม่ฟังคนอื่น เราจะไม่มีวันได้เรียนรู้อะไรเลย
7. มองอย่างคนเรียนรู้ มากกว่ามุ่งวิจารณ์
8. มองปัญหา ให้เป็นโอกาส เชื่อว่าปัญหาทำให้เกิดปัญญา
9. มองหาอนาคต แทนการบ่นถึงอดีต
10. รอคอยโอกาส เป็น แสวงหาโอกาสให้ตนเอง

คิดแบบผู้นำ (วิเคราะห์ แก้ปัญหา ตัดสินใจ)

1. คิดเชิงบวก
2. คิดเชิงระบบ
3. คิดแบบทวิลักษณ์ (คิดถึงผลรอบด้าน)
4. คิดเชิงวิเคราะห์ (ครบถ้วนทุกเหตุปัจจัย)
5. คิดอย่างมีวิจารณญาณ
6. คิดกลุ่ม
7. คิดพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สไตล์การทำงานแบบผู้นำ

1. ทำงานอย่างเป็นระบบ (วางแผนงาน กำหนดมาตรการ ประเมินผลงาน มุ่งมั่นพัฒนา)
2. สื่อความหมายชัดเจน
3. ตัดสินใจอย่างมีข้อมูล
4. ทำงานเป็นทีมได้
5. ทำอะไรต้องมีหลักการ มีความเชื่อมั่น
6. รู้เทคนิคบริหารเวลา
7. Comprehensive ในตัวเอง (จะบริหารงานก็บริหารได้ จะทำอะไรเองก็ทำได้)

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

1. ปรับปรุงบุคลิกการแต่งกาย
2. ปรับปรุงท่วงท่าจากการพูด
3. แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ
4. ทำตนให้เป็นคนที่มี Credit
5. สร้างโอกาสให้ตนเองในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ
6. ทำตนให้เป็นผู้ตามที่ดี
7. ทำตนให้เป็นผู้คล่องตัว

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นมีคุณสมบัติดังนี้ มีบุคลิก
 ลักษณะที่ดี มีจิตใจดีงาม เฉลียวฉลาด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นใน
 ความสำเร็จ รักพวกพ้องมีความเสียสละและยุติธรรม ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวจะนำมาซึ่งผู้นำที่มี
 ประสิทธิภาพ สามารถพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายต่อไป แต่ในปัจจุบัน พบว่า บุคลิกลักษณะ
 ของผู้นำ เป็นเพียงปัจจัยประกอบที่เป็นส่วนน้อย และไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้นำมากนัก
 ให้ความสนใจมุ่งไปที่พฤติกรรมผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1974, p. 68) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนไปด้วย

เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 493) ที่ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำเป็นกิจกรรม การใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้พยายามเต็มใจเพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

แทนเนนบอมและคนอื่น ๆ (Tannenbaum, et al., 1959, p. 15) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่ใช้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และสั่งการโดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยเฉพาะหรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2532, หน้า 420 – 421) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อรุณ รักธรรม (2524, หน้า 13) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ สภาพความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่บุคคลคนหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถกระทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่กำหนด เพื่อมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์การ

จากแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในลักษณะการใช้อิทธิพลของผู้นำหรือตำแหน่ง ภายใต้สถานการณ์หนึ่ง ๆ ก่อให้ผู้ตามหรือกลุ่ม เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และเกิดแรงจูงใจให้ปฏิบัติตามความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความหมายพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors)

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นกระบวนการแห่งความคิดริเริ่ม ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มบรรลุจุดประสงค์อันเป็นที่ยอมรับ ช่วยให้เห็นในกลุ่มได้สิ่งที่ปรารถนา โดยสิ่งนั้นเป็นแรงจูงใจในการรวมกลุ่ม ซึ่งจะทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Boles & Blanchard, 1977, p. 15) ซึ่งตรงกับที่ แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, p. 11) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมมนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถทำนายได้ การศึกษาพฤติกรรมเน้นสิ่งที่ผู้นำได้กระทำ การกระทำประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะต้องนึกถึงงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำจึงมีอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 187 – 188)

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของพฤติกรรมภาวะผู้นำได้นำเสนอใจดังนี้

ไพฑูรย์เจริญพันธุ์วงศ์ (2529, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ การกระทำที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529, หน้า 11) ได้ให้ความหมายคำว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้ความสามารถของตนชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

กัมปนาท รุดดิษฐ์ (2539, หน้า 21) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมภาวะผู้นำว่า เป็นการแสดงออกหรือการกระทำของบุคคลที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ แต่ละคนอาจมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับ บุคคล สถานการณ์ และองค์ประกอบอื่น ๆ และผู้นำจะแสดงพฤติกรรมในการบริหารออกมาในลักษณะแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้ตาม หรือผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันให้เกิดผลดี

วรศักดิ์ เพียรชอบ และคนอื่น ๆ (2523, หน้า 4) ให้คำจำกัดความของพฤติกรรมภาวะผู้นำว่าเป็นการกระทำท่าทีที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มซึ่งผู้บริหารแสดงออกในการบริหารงานที่ผู้ร่วมงานสังเกตได้

จากแนวความคิด สรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการนำกลุ่ม มีลักษณะเป็นการใช้อำนาจอิทธิพลในความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ภายใต้สถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยผ่านกระบวนการการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง และยังเป็นการสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมในการนำกลุ่มของผู้นำเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ โดยพฤติกรรมดังกล่าว จะแสดงไปตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำ และปรากฏชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิก และกิจกรรมของกลุ่ม ดังปรากฏตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำต่อไปนี้

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดย เฮมพิน และคูนส์ (Hempill & Coons, 1940 อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 1982, pp. 222-227) ได้สร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ขึ้นเพื่อใช้สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์แล้วนำมารวมกันได้ถึง

1,800 ข้อ ภายหลังจึงมาสรุปรวมกันเพื่อหาแบบพฤติกรรมผู้นำ ต่อมา ฮาลพินและคนอื่น ๆ (Halpin et al, 1966) ได้ปรับปรุงแบบสอบถามดังกล่าว และได้สรุปพฤติกรรมผู้นำลดลงเหลือเพียง 2 มิติ 2 ด้าน คือ

1. ด้านมุ่งงาน พฤติกรรมตามด้านนี้ ได้แก่ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ สมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้เกิดวิธีการ และกระบวนการในการปฏิบัติงาน ตลอดจนรูปแบบการจัดองค์การที่เหมาะสม

2. ด้านมุ่งสัมพันธภาพ พฤติกรรมผู้นำตามด้านนี้ ได้แก่ สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน มีความยกย่องนับถือกัน

การศึกษาพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธภาพที่ดี โดยใช้แบบสอบถามเป็นมิติพื้นฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำ
2. พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ
3. ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา มักมีความโน้มเอียงต่อการสนับสนุนด้านพฤติกรรมผู้นำอย่างตรงข้ามกับการกำหนดประสิทธิภาพ โดยผู้บังคับบัญชามักเน้นด้านมุ่งงาน ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมุ่งหวังในด้านมุ่งสัมพันธภาพ ดังนั้นผู้นำมักจะประสบกับความขัดแย้งกันอยู่ในบทบาทเสมอ
4. รูปแบบภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธภาพสูงทั้งสองมิติเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับกลุ่มในลักษณะของความสามัคคี มีความสนิทสนม และพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาชัดเจน ทั้งยังพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามเจตคติของกลุ่ม
5. มีความสัมพันธ์ปรากฏขึ้นเล็กน้อย ระหว่างสิ่งที่ผู้นำพูดว่า จะปฏิบัติ (Should Behave) กับสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่า อะไรคือสิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ (Do Behave)
6. สถานการณ์ที่แตกต่างกัน จะทำให้เกิดแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน

ซึ่งสามารถแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำได้เป็น 4 แบบ ดังนี้

ระดับสัมพันธภาพ	สูง	สัมพันธภาพดี ผลงานไม่ค่อยดี	สัมพันธภาพดี ผลงานดี
	ต่ำ	สัมพันธภาพไม่ค่อยดี ผลงานไม่ค่อยดี	สัมพันธภาพไม่ค่อยดี ผลงานดี
		งาน	สูง

ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ

โอไฮโอ โดยฮาลพิน (Halpin, 1966 อ้างถึงใน Hoy & Miskell, 1982, p. 228)

สำหรับเครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนี้จะใช้เครื่องมือที่เรียกว่า แบบสอบถามการวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ LBDQ ซึ่งคณะกรรมการวิจัยบุคคลของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Personnel Research at the Ohio State University) โดยมีฮาโลพิน และคณะ (Halpin, 1966, pp. 88-111) เป็นผู้จำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) เครื่องมือสำหรับวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 ด้าน ได้มีการประมาณค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรของสเปียร์แมน โดยเพิ่มการวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานให้มี 29 ข้อ และด้านมุ่งสัมพันธ์ มี 28 ข้อ ให้ค่าความเที่ยง 0.76 และ 0.94 ตามลำดับ ต่อมาแบบสอบถาม LBDQ นี้ได้รับการปรับปรุงให้มีข้อความสั้นกะทัดรัด และเป็นข้อความที่ใช้วัดพฤติกรรมของผู้นำได้ โดยให้สมาชิกของผู้นำ หรือ ผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดกับผู้นำตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามจะตั้งเกณฑ์วัดออกมาเป็น เสมอ ๆ บ่อย ๆ บางครั้ง ไม่เคย และไม่เคยเลย (ในแบบสอบถาม แต่ละข้อ จะมีค่าตั้งแต่ 0-4 ตามคะแนนของแต่ละข้อ จะมีช่วงคะแนนตั้งแต่ 0-60) ในการปรับปรุงแบบสอบถามทำให้จำนวนข้อในแต่ละด้านลดลง เหลือเพียงด้านละ 15 ข้อเท่านั้น และค่าความเที่ยงของทั้ง 2 ด้านนี้เป็น 0.86 และ 0.83 ตามลำดับ

ลักษณะของแบบสอบถาม LBDQ นี้ อาจใช้ผู้ตอบแบบสอบถาม 2 พวก คือ

1. ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อผู้นำ โดยให้ผู้นำเป็นผู้ตอบเอง ข้อความที่ใช้จะต้องเป็นข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ว่ามีพฤติกรรมอย่างไร ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะเรียกว่า “LBDQ-Real Self” และ “LBDQ Ideal, Self”

2. ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยสมาชิกของกลุ่มนั้นเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะนี้จะเรียกว่า “LBDQ - Real Staff” และ “LBDQ Ideal, Staff”

ถ้าหาคะแนนของแบบสอบถาม LBDQ เมื่อนำคะแนนในแต่ละด้านมาหาค่าสหสัมพันธ์จะได้ค่าของสหสัมพันธ์ระหว่างด้านทั้งสองอยู่ระหว่าง 0.38-0.45

ลักษณะพฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ด้านดังนี้

1. ด้านมุ่งงาน จะเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องงานการปฏิบัติงาน และตั้งแบบแผนที่ดีที่สุดในการทำงาน รวมทั้งช่องทางการติดต่อสื่อสาร หรือวิธีการระดมการต่าง ๆ ที่จะพยายามวางแผนติดตามผล ตลอดจนทดลองความคิดใหม่ ๆ ของเขาให้เข้ากับผู้ร่วมงาน แบบสอบถามที่ครอบคลุมในด้านนี้แบ่งออกเป็น 15 ข้อ ผู้นำมีพฤติกรรมอยู่ในกรอบดังนี้

- 1.1 ได้ชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในทัศนคติของตนในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนได้ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน

- 1.2 ปกครองด้วยความเข้มงวด*

- 1.3 วิจัยการทำงานที่ด้อยคุณภาพ

- 1.4 สั่งการได้ชัดเจนเข้าใจง่าย
- 1.5 มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน
- 1.6 ทำงานโดยไม่มีการวางแผน*
- 1.7 วางมาตรฐานในการปฏิบัติงานได้ชัดเจน แน่นนอน
- 1.8 เร่งรัดการทำงานให้เสร็จทันกำหนดเวลา
- 1.9 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นระเบียบแบบแผนเดียวกัน
- 1.10 ได้ย้าให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของคนที่มีต่อ

หน่วยงาน

- 1.11 ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและระเบียบ
- 1.12 แจ้งให้ทราบถึงความคาดหวังของตนที่มีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน
- 1.13 เอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มความสามารถ
- 1.14 เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน ร่วมมือกันทำงานประสานกัน
- 1.15 ด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) จะเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

ความเป็นมิตร การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ความเชื่อถือไว้วางใจกัน ความเห็นอกเห็นใจ ความเกี่ยวข้อง การคำนึงถึงความเกรงใจ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือสมาชิกผู้ร่วมงานนั้น แบบสอบถามที่ครอบคลุมในด้านนี้คงแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 15 ข้อ เช่นเดียวกับด้านมุ่งงาน โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมภายในข้อกำหนด ดังนี้

- 1.15.1 ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน
- 1.15.2 สร้างความอบอุ่นและสะดวกสบายต่อผู้ร่วมงานในการทำงาน
- 1.15.3 เป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย
- 1.15.4 รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
- 1.15.5 ชอบทำงานตามลำพัง และไม่ชอบสังสรรค์กับคนอื่น*
- 1.15.6 ดูแลสวัสดิการของผู้ร่วมงาน
- 1.15.7 ปฏิเสธที่จะอธิบายปฏิบัติงานของตน
- 1.15.8 ทำงานโดยไม่ปรึกษาผู้ร่วมงาน*
- 1.15.9 ขอมรับแนวความคิดใหม่ได้ช้า*
- 1.15.10 ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทั้งหมดอย่างเสมอภาค
- 1.15.11 เต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานใหม่ ๆ
- 1.15.12 เป็นมิตรและเข้าพบได้สะดวก
- 1.15.13 สนทนากับผู้ร่วมงานอย่างเป็นกันเอง และอบอุ่น

1.15.14 นำข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานมาใช้ในการทำงาน

1.15.15 ขอความเห็นจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนดำเนินงาน

หมายเหตุ * เป็นข้อที่มีคะแนนเป็นลบ (Scored Negatively)

จะเห็นว่าลักษณะของแบบสอบถาม LBDQ ในการวัดพฤติกรรมของผู้นำของทั้งสองด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ไม่ได้เป็นการวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งหมด หรือในทุกด้าน อย่างไรก็ตาม คำตอบที่ได้จากสมาชิกในกลุ่ม หรือเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เขาอยู่ใกล้ชิดตามสถานการณ์นั้น ย่อมจะเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถบ่งชี้ลักษณะการเป็นผู้นำนั้นได้ ซึ่งเราสามารถที่จะพิจารณาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งจะพบว่าแบบของผู้นำนั้นจะมีความแตกต่างไปจากผู้นำที่มีลักษณะพิเศษอย่างไร และความแตกต่างเหล่านี้จะเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญต่อเกณฑ์อิสระของประสิทธิภาพความเป็นผู้นำหรือไม่ ซึ่งแบบสอบถาม LBDQ จะเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำต่าง ๆ เหล่านี้ได้

สำหรับการพิจารณาพฤติกรรมของทั้ง 2 ด้าน ได้ใช้จตุ-จัตุรัส (Quadrants) เป็นมาตรหรือเกณฑ์วัดค่าของความเป็นผู้นำแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio Leadership Quadrants) เป็นขบวนการพิจารณาถึงแบบผู้นำตามรูปแบบดังแผนภูมิต่อไปนี้

1. มุ่งสัมพันธ์ (Consideration ใช้อักษรย่อว่า C)
2. มุ่งงาน (Initiating Structure ใช้อักษรย่อว่า S)

C- S+	C+ S+	ค่าเฉลี่ยคะแนนมุ่งงาน
C- S-	C+ S-	ค่าเฉลี่ยคะแนนมุ่งสัมพันธ์

ภาพที่ 3 เกณฑ์วัดค่าความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Halpin, 1966, pp. 88-111)

จากจตุ-จัตุรัส ความเป็นผู้นำนี้จะแสดงให้เห็นถึงแบบของผู้นำ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำที่พฤติกรรมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์สูง (C+, S+) ค่าเฉลี่ยรวมตลอด ด้านทั้งสองจะตกอยู่ในจัตุรัสที่ 1
2. ผู้นำที่พฤติกรรมด้านมุ่งงานต่ำ และด้านมุ่งสัมพันธ์สูง (C+, S-) ค่าเฉลี่ยรวมตลอด ด้านทั้งสองจะตกอยู่ในจัตุรัสที่ 2
3. ผู้นำที่พฤติกรรมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (C-, S-) ค่าเฉลี่ยรวมตลอดด้านทั้งสองจะตกอยู่ในจัตุรัสที่ 3

4. ผู้นำที่พฤติกรรมด้านมุ่งงานสูง และด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (C-, S+) ค่าเฉลี่ยรวมตลอด ด้านทั้งสองจะตกอยู่ในจัตุรัสที่ 4

ผู้นำในข้อที่ 1 จะเป็นผู้นำที่คำนึงถึงมุ่งงานหรือเรื่องงาน และมุ่งสัมพันธ์หรือเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไปพร้อม ๆ กัน ส่วนผู้นำในข้อ 2 จะเป็นผู้นำที่ไม่เน้นถึงภาระหน้าที่การงาน แต่จะไปเน้นทางด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด ซึ่งในด้านมุ่งสัมพันธ์นี้มีผลเพียงเล็กน้อยต่อการปฏิบัติงาน สำหรับผู้นำในข้อที่ 3 จะมีความบกพร่องในลักษณะผู้นำทั้ง 2 ด้าน และผู้นำในข้อที่ 4 จะเน้นถึงหน้าที่การงานมากจนลืมถึงมนุษยสัมพันธ์หรือด้านมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำแบบนี้พยายามที่จะให้สมาชิกในกลุ่มทำงานเหมือนเครื่องจักร

นอกจากนี้ คุณลักษณะแบบสอบถาม LBDO มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นแบบสอบถามที่วัดพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำ ซึ่งแบบสอบถามที่เหมาะสมที่จะใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์
2. การปฏิบัติงานทั้ง 2 ด้าน จะมีความสัมพันธ์กันโดยจะเกี่ยวข้องกับบทบาทของหน่วยงาน และสมาชิกในหน่วยงานนั้น ซึ่งจะรวมไปถึงรูปแบบและวิธีการทำงาน ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานด้วย
3. จะให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถประเมินผลในแนวทางที่ให้การสนับสนุน หรือไม่ให้การสนับสนุนในพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของพฤติกรรมผู้นำ ในด้านผู้บังคับบัญชาจะมองเห็นว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำในเรื่องเกี่ยวกับงาน หรือด้านโครงสร้าง ริเริ่มได้มากกว่าคนอื่น ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถมองเห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนในด้านมุ่งสัมพันธ์ หรือความมีมนุษยสัมพันธ์มากกว่าใครอื่น และความแตกต่างกันในด้านการมองเห็น หรือทัศนคติของคนทั้ง 2 กลุ่ม จะสามารถวัดความขัดแย้งระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงานกว่าควรจะอยู่ในรูปแบบหรือลักษณะใดได้
4. สามารถวัดความเปลี่ยนแปลงทัศนคติของกลุ่ม และลักษณะของกลุ่มได้ เช่น ถ้ารูปแบบของผู้นำทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์สูง จะแสดงให้เห็นว่าทัศนคติของกลุ่มหรือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของกลุ่มต่อผู้นำเป็นไปในทางที่ดี
5. จะสามารถบอกความสัมพันธ์ที่กระหว่างผู้นำ และสมาชิกผู้ร่วมงานได้จากการตอบแบบสอบถามบรรยายพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้น

อาจสรุปได้ว่า การศึกษาของผู้นำตามแบบของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ จะใช้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยให้ผู้อื่นหรือผู้นำเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งพฤติกรรมตามแบบสอบถามจะถูกจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ แล้วใช้จตุ-จัตุรัส ความเป็นผู้นำพิจารณาถึงแบบพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกของผู้นำนั่นเอง

การศึกษาความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัย ไอโอวา จากผลงานของ ลิปพิธ และไวท์ (Lippitt & White, 1960, pp. 527-553) มีความเห็นว่าแบบของความเป็นผู้นำมีอยู่ด้วยกัน 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) อำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำประเภทนี้ การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐาน การปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลงาน ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจในเพียงคนเดียวแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำโดยใกล้ชิด ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญเรื่องของการออกคำสั่งเป็นประการสำคัญ

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – faire Style) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจน้อยมาก บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ ทำให้การบริหารงานขาดการควบคุมที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเห็นเหตุ หรือกำหนดนโยบายมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามใจชอบ ผู้นำประเภทนี้ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือแบบของการให้มีส่วนร่วม (Democratic or Participative Style) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการที่จะนำมาใช้ เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แต่ผู้นำประเภทนี้จะให้กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำสามมิติ (Three Dimensional Theory) ของเรดดิน (Reddin, 1970, pp. 11-17) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำสองมิติเดิมของมหาวิทยาลัยไอโอไอ โดยแยกการบริหารของเบลค และมอร์ตัน ประกอบกับแนวคิดเรื่องสถานการณ์ของฟีลเดอร์ แล้วเสนอเป็นทฤษฎีใหม่ เรียกว่า ทฤษฎีแบบสามมิติ ซึ่งได้แก่

1. มิติที่ให้ความสำคัญกับคน
2. มิติที่ให้ความสำคัญกับงาน
3. มิติด้านความมีประสิทธิภาพ

โดยแบ่งภาวะผู้นำทางการบริหารออกเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบปลื้มตัว เป็นผู้นำที่มีนิสัยระมัดระวัง ขี้ดกฏระเบียบในการปฏิบัติงาน และต้องการความถูกต้องในการปฏิบัติงานสูง จะให้ความสำคัญด้านตัวคนและงานในระดับต่ำ ส่งผลให้มีผลงานและประโยชน์ต่อสังคมน้อย ไม่ค่อยให้ความสำคัญร่วมมือกับผู้อื่น
2. แบบสัมพันธ์ เน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับคนมากกว่างาน จะเน้นเรื่องการพัฒนาตัวบุคคลเป็นหลัก ยอมรับเห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้อื่น มีอหิยาตย์เป็นมิตร ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น

3. แบบอุทิศตน จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็ได้ มีความมั่นใจในตัวเองสูงมาก จะเป็นคนขยันทำงาน ชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ถูกต้อง เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนจะให้ความสำคัญต่ำ

4. แบบประสาน เป็นผู้ที่พยายามที่จะรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วม สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982, pp. 150-155) ทฤษฎีนี้มีจุดประสงค์เบื้องต้นเพื่อการฝึกอบรมผู้บริหารมากกว่าจะเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย ทฤษฎีนี้พยายามที่จะให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคติเบื้องต้นของทฤษฎีนี้ก็คือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับความเหมาะสมของการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล ส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน ของทฤษฎีนี้ ก็คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ แนวคิดเกี่ยวกับแบบของพฤติกรรมของผู้นำนั้น อาศัยพื้นฐานจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และทฤษฎีสถิตีของเรคคิน ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำในสองมิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) จากการผสมผสานพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิตินี้ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำขึ้น 4 แบบ ซึ่งประกอบด้วย

1. แบบการมอบหมาย (Delegating)
2. แบบมีส่วนร่วม (Participating)
3. แบบการแนะนำ (Selling)
4. แบบการสั่ง (Telling)

สำหรับสถานการณ์นั้น ทฤษฎีนี้พิจารณาจากตัวแปรตัวเดียว คือ วุฒิภาวะของบุคคลหรือกลุ่ม โดยที่วุฒิภาวะตามทฤษฎีนี้ หมายถึง สมรรถภาพในการตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่สามารถบรรลุถึงได้ ความเต็มใจ ความสามารถที่จะรับผิดชอบ และประสบการณ์เดิมของบุคคลหรือของกลุ่ม โดยแบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 อย่าง จากการมีวุฒิภาวะไปจนถึงการไม่มีวุฒิภาวะ

ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (Path-goal Theory) ของเฮาส์ (House, 1971, pp. 321-340) ได้พัฒนาทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปลายทางในการศึกษาภาวะผู้นำได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้จัดการที่สามารถเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่จุดหมายปลายทางได้ด้วยการจัดวิถีทางในด้านกำหนดงานให้มีความชัดเจน การจัดฝึกอบรม และการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนี้มีการจัดรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานบรรลุประสิทธิภาพจากการศึกษาพบว่าบทบาทผู้นำมี 4 ด้าน คือ

1. ให้คำแนะนำ

2. ให้การสนับสนุน
3. เปิดโอกาสให้ร่วมมือ
4. มุ่งงาน

แบบผู้นำที่เหมาะสมจะต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ 2 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ด้านภาวะผู้นำ คือ

1. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาชอบให้มีการใช้อำนาจ ชอบให้ความควบคุม หรือต้องการแสดงความสามารถและทักษะของตน
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งได้แก่ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ของงานประเภทต่าง ๆ

ปัจจัยทั้งสองด้านนี้ จะให้เห็นว่าคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีบทบาทต่อความพึงพอใจในงาน และการยอมรับผู้นำ สำหรับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยสภาพแวดล้อม

จากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ข้างต้น สรุปได้ว่า เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นให้ผู้นำ สนใจปรับเปลี่ยนและลักษณะพฤติกรรมของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้นำ

เบอร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 50-51) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดหมายที่จะแสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิด

จิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อ ได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้จ่าให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือ ระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

การศึกษาความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2536, หน้า 50) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (Employee-centered) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และการปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน

2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-centered) เป็นแบบที่มีการควบคุมอยู่ภายใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อที่จะกระตุ้นการผลิต และกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ไปในการทำงาน

โดยผู้นำตามข้อ 1 นั้น หมายถึงผู้นำประชาธิปไตย (Democratic) ที่มุ่งถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่ลักษณะผู้นำตามข้อ 2 จะหมายถึงผู้นำเผด็จการ (Autocratic)

ทฤษฎีการบริหาร 4 รูปแบบ (System 4 Management) ลิเคิร์ต (Likert, 1961 อ้างถึงใน บุญทัน คอกโรตง, 2541, หน้า 262) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำองค์กรต่าง ๆ แล้วพบว่า ผู้นำแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นแบบที่ผู้นำตัดสินใจเพียงผู้เดียว แล้วสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานและวิธีปฏิบัติงานไว้อย่างตายตัว มีการใช้วิธีข่มขู่และลงโทษ หากการทำงานผิดพลาด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย ผู้นำเชื่อมั่น หรือไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก และในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

รูปแบบที่ 2 ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ซึ่งผู้นำยังคงสั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง โดยผู้บังคับบัญชายินยอมรับฟังคำวิจารณ์ดังกล่าว และให้ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานดังกล่าวบางอย่างในขอบเขตที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชา เมื่อ

ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานไม่บรรลุ ก็จะมีโทษ โดยทั่วไปผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา มีความเกี่ยวข้องกันอย่างระมัดระวัง

รูปแบบที่ 3 ผู้นำแบบปรึกษาหารือ เป็นรูปแบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นไว้วางใจ ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น ปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาก่อนกำหนดเป้าหมาย และสั่งการให้ความอิสระหากผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติได้ด้วยตัวเอง แต่การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางผลตอบแทนจะถูกนำมาใช้จูงใจผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกอิสระ เมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา ก็จะมีเชื่อมั่นทั้งสองฝ่าย

รูปแบบที่ 4 ผู้นำที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นแบบการบริหารที่ผู้นำจะมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจเป็นมิตรกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมากให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าของผู้ได้บังคับบัญชา การกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจกระทำโดยกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจะมีทั้งแนวตั้ง คือ จากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน และตามแนวนอนคือ การติดต่อในระดับเดียวกันในลักษณะเพื่อนร่วมงาน ในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา ไม่เพียงแต่จะมีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ แต่ยังพยายามจูงใจโดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ปรับปรุงวิธีการ และให้ประเมินผลการปฏิบัติงานเอง ความเกี่ยวข้องกับระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาด้วยความเป็นมิตร และความไว้วางใจ

จากการศึกษาพบว่าแผนงานต่าง ๆ ขององค์การที่มีประสิทธิภาพดำนั้น จะมีผู้บริหารที่ใช้แบบของการบริหารแบบที่ 1 และแบบที่ 2 ในทางตรงกันข้ามแผนงานที่มีประสิทธิภาพสูงภายในองค์การจะใช้แบบความเป็นผู้นำแบบที่ 3 และ 4 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุดคือแบบให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หรือแบบประชาธิปไตยและการบริหารระบบที่ 4 เป็นรูปแบบการบริหารงานที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นระบบที่ยึดคนเป็นหลัก หรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารงาน

ทฤษฎีผู้นำตามข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) ทฤษฎีแบบของการบริหารและความเป็นผู้นำที่ถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวางมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง คือ ตาข่ายการบริหารของ เบลคและมอร์ตัน (Blake & Mouton, 1964, p. 12) ตาข่ายได้มาจากการให้ความสำคัญ เบื้องต้นกับสิ่งสองสิ่งของผู้บริหาร การมุ่งงาน และมุ่งคน ตาข่ายจะแสดงให้เห็นถึงแบบต่าง ๆ ของการบริหารและความเป็นผู้นำ 5 แบบที่อยู่บน พื้นฐานของการมุ่งคน และงานดังนี้

สูง	1,9								9,9
ต่ำ									
สูง									
ต่ำ									
สูง									
ต่ำ									

ภาพที่ 4 แสดงพฤติกรรมผู้นำจำแนกตามแนวคิดของเบลคและมอร์ตัน (Blake & Mouton, 1964, p. 11)

การมุ่งงานอยู่ที่แกนนอน นำที่มี 9 คะแนน บนแกนนอนจะแสดงให้เห็นถึงการมุ่งงานสูงสุด

การมุ่งคนอยู่ที่แกนตั้ง ผู้นำที่มี 9 คะแนน บนแกนตั้งจะแสดงให้เห็นถึงการมุ่งคนสูงสุด
ความเป็นผู้นำทั้งห้าแบบ ได้แก่

1,1 การบริหารแบบเฉื่อยชา ผู้นำทำงานโดยให้ความพยายามน้อยมาก เพื่อเอาตัวรอดเท่านั้น ให้ความสำคัญกับงาน และคนน้อย

1,9 การบริหารแบบกันเอง ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคลเป็นพิเศษเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และบรรยากาศขององค์กรที่เป็นมิตรภาพ แต่ให้ความสำคัญน้อยกับงาน

9,1 การบริหารให้ความสำคัญกับงานมาก การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการจัดระเบียบของงานที่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด หรือแบบเผด็จการ

5,5 การบริหารแบบสายกลาง ผู้นำจะสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของการผลิต และขวัญของพนักงาน

9,9 การบริหารแบบร่วมมือเป็นกลุ่ม ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือ และความผูกพันของสมาชิกที่มีความสัมพันธ์ และไว้วางใจได้เป็นอย่างดี เป็นการบริหารแบบทีมงาน หรือแบบประชาธิปไตย ให้ความสำคัญทั้งงานและการตอบสนองความพอใจของพนักงาน

ความเป็นผู้นำแบบทีมงาน เป็นที่ต้องการมากที่สุด การบริหารแบบ 9,9 จะเป็นพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และการให้ความสำคัญแก่คน และงานในเกือบทุกสถานการณ์จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การออกจากงานน้อยลง และความพอใจของพนักงานจะมีมากขึ้น

จากการศึกษาแนวหลายแนวความคิดตามกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าสอดคล้องในเนื้อหา และเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจะศึกษาถึงเรื่องลักษณะวิธีการใช้อำนาจ ลักษณะการทำงาน ซึ่งแสดงออกมาในด้านพฤติกรรมผู้นำ และในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยใช้ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอของฮาลพิน (Halpin, 1966) โดยมีประเด็นที่สำคัญคือ จะแบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกมาเป็น 2 ด้านคือ

1. ด้านมุ่งงาน
2. ด้านมุ่งสัมพันธ์

ตารางที่ 1 แสดงการสรุปแนวคิดที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ลิปพิธ และ ไวท์ (Lippith & Whitid, 1960.)	เบอร์น (Burns, 1978)	มหาวิทยาลัย มิชิแกน	ลิเคิร์ท (Lidert, 1961)	ของเบ็ค และมอร์ตัน (Blake & Mouton, 1964)	เรดดิน (Reddin, 1970)	เฮาส์ (House, 1971)	เฮมพิน และกูนส์ (Hempill & Coons, 1940)
1. ผู้นำแบบเผด็จ การ	1. ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน	1. ผู้นำที่ให้ ความสำคัญกับ	1. ผู้นำแบบ เผด็จการ	1. การบริหาร แบบเฉื่อยชา	1. มิติที่ให้ความสำคัญกับคน	1. ให้คำแนะนำ	1. ด้านมุ่งงาน
2. ผู้นำแบบเสรี นิยม	2. ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	2. คนงาน ผู้นำที่ให้	2. ผู้นำแบบ เผด็จการอย่าง มีศิลป์	2. การบริหาร แบบกันเอง	2. มิติที่ให้ความสำคัญกับ งาน	2. ให้การสนับสนุน	2. ด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพ
3. ผู้นำแบบ ประชาธิปไตย	3. ภาวะผู้นำแบบ จริยธรรม	3. ผู้นำที่ให้ ความสำคัญกับ งาน	3. ผู้นำแบบ ปรึกษาหารือ	3. การบริหารให้ ความสำคัญกับ งานมาก	3. มิติด้านความมี ประสิทธิภาพ	3. เปิดโอกาสให้ ร่วมมือ	
หรือแบบของการ ให้มีส่วนร่วม			4. ผู้นำที่มีการ บริหารแบบมี ส่วนร่วม	4. การบริหาร แบบสายกลาง	4. มุ่งงาน		
				5. การบริหาร แบบร่วมมือเป็น กลุ่ม			

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและสภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง 2. พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง 3. พนักงานที่มีอายุ และอายุงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 5. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปรสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำถึง 2 แบบ (= .315, .324) นอกจากนี้พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและอายุ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ร้อยละ 12.3

วิรัช อัสวสกุลไกร (2543, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกในบริษัทอุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกแต่ละคนของโรงงานราชบุรีบุรณะ และโรงงานบางพลี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมไปปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนกของทั้งสองโรงงาน อีกทั้งยังใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกแต่ละคน โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำสามมิติของ วิลเลียม เจ เรคคิน ในการศึกษาผลการศึกษาพบว่า โรงงานราชบุรีบุรณะมีหัวหน้าแผนกที่ใช้แบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพทั้งหมด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 80 ของจำนวนทั้งหมด โดยมีแบบของภาวะผู้นำนักพัฒนามากที่สุดจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 40 ของจำนวนทั้งหมด และมีหัวหน้าแผนกที่ใช้แบบของภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิภาพน้อยทั้งหมด 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนทั้งหมด โดยมีแบบของภาวะผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่มากที่สุดจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 ของจำนวนทั้งหมด โรงงานบางพลีมีหัวหน้าแผนกที่ใช้แบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพทั้งหมดจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ของจำนวนทั้งหมด โดยมีแบบของภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ มากที่สุดจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ของจำนวนทั้งหมด และมีหัวหน้าแผนกที่ใช้แบบของภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิภาพน้อยทั้งหมด 6 คน คิดเป็นร้อยละ 40 ของจำนวนทั้งหมด โดยมีแบบของภาวะผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนทั้งหมด และแบบเผด็จการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนทั้งหมด จากผลการศึกษาสรุปลได้ว่า จำนวนหัวหน้าแผนกของโรงงานราชบุรีบุรณะที่ใช้ภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิภาพมีจำนวนมากกว่าของโรงงานบางพลีและหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกควรที่จะได้รับ

การปรับปรุงภาวะผู้นำให้เป็นแบบนักพัฒนาหรือนักบริหาร เพื่อให้สอดคล้องกับคตินิยมและนโยบายบริษัท

อรุณี พงษ์สุวิริยสกุล (2543) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารสตรีกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารสตรี ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ศึกษาเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารสตรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและระดับการจัดการศึกษา ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและระดับการจัดการศึกษา ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามแบบพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารสตรีกลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่ปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำนวน 95 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบง่ายเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบทดสอบ The Management Style Diagnosis Test (MSDT) ของวิลเลียม เจ. เรดคิน ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นแนวความคิดเห็นของครูตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ชเบิร์ก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าโคซซสแควร์ การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวผลการวิจัยพบว่า 1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 เป็นแบบนักพัฒนาจำนวนสูงสุด รองลงมาคือแบบผู้ยึดระเบียบ แบบผู้ทนทำ แบบนักบุญ และแบบผู้นำทีมตามลำดับ ส่วนแบบผู้เผด็จการแบบผู้ประนีประนอม และแบบผู้บุกงาน ไม่มีผู้บริหารโรงเรียนใช้เป็นแบบในการบริหาร 2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและระดับการจัดการศึกษาไม่แตกต่างกัน 3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 มีความพึงพอใจในด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและด้านการบริหารงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจในด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง 4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและระดับการจัดการศึกษา ไม่แตกต่างกัน 5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

จังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามแบบพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารสตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านปัจจัยค่าจูนและปัจจัยกระตุ้น

วลภา อิศระธำนันท์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการทำงานเป็นทีม กับคุณภาพบริการโรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกำแพงเพชร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ และคุณภาพบริการ โรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกำแพงเพชร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมกับคุณภาพบริการ โรงพยาบาลตามการรับรู้ของวิชาชีพ โรงพยาบาลกำแพงเพชร โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .45$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กัลยาณี พรหมทอง (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยศึกษา พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่ง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ระดับปานกลาง ขณะที่ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวก

ชวลิต สถิตพานิช (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามความคิดเห็นและความคาดหวังของพนักงาน: ศึกษากรณีพนักงานฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด สาขาสวนมะลิ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประชากรที่ศึกษาได้แก่ พนักงานฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด สาขาสวนมะลิ จำนวน 110 คน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลสำเนาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows หาค่าสถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ปฏิบัติจริงตามความคิดเห็นและตามความคาดหวังของพนักงาน ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ อยู่ในรูปแบบผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับต่ำ โดยพฤติกรรมตามความคาดหวัง สูงกว่าความคิดเห็นที่ปฏิบัติจริง และพบว่าปัจจัยพื้นฐานทางสังคมของพนักงานในด้านลักษณะวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และเงินเดือน มีอิทธิพลต่อความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ข้อเสนอแนะด้านการบริหาร ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมพนักงานภายในฝ่ายหรือภายในหน่วยงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้ถี่มากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจนโยบาย หรือแผนการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ (2546) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ : ศึกษากรณีบริษัทฟอลคอนคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต จากความสำคัญที่ผู้บริหารองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่ง และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและพนักงาน อันจะทำให้้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นการศึกษานี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษาสองประการดังนี้คือ

1. ศึกษาความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ อันประกอบด้วยพฤติกรรม 7 ด้าน คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในฐานะ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม เป็นนักปรับปรุง เป็นผู้ให้การยอมรับ เป็นผู้ให้การช่วยเหลือ เป็นนักพูดที่เก่ง เป็นผู้ประสานงาน และเป็นผู้เข้ากับสังคมได้

2. ศึกษาหาความสัมพันธ์ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะความรับผิดชอบในงาน และรายได้ กับความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร นำไปสู่การตั้งประเด็นปัญหาของการวิจัย

และผลการวิจัยมีดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปของประชากร ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะความรับผิดชอบในงาน และรายได้ ผลการวิจัยพบว่าพนักงานบริษัทฟอลคอนคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต เป็นชายมากกว่าหญิง มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มากที่สุด กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีการศึกษาดำกว่าระดับปริญญาตรี คือ ระดับ ปวช. มีสถานภาพโสด และมีอายุการปฏิบัติงานในบริษัทอยู่ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีถึง 6 ปี มีรายได้ไม่น้อยกว่า 15,000 บาท

2. การหาระดับความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ โดยจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 7 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า

2.1 ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารมีความรู้ในเรื่องกระบวนการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยความสะดวก การจัดคนเข้าทำงาน การควบคุม กำกับงาน และการประเมินผลงานได้รับความคาดหวังมากที่สุด

2.2 ในฐานะเป็นนักปรับปรุง ผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของบุคลากรในองค์การว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานได้รับความคาดหวังมากที่สุด

2.3 ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ ผู้บริหารที่เข้าใจหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลในการเลือกใช้และมอบหมายงานได้รับความคาดหวังมากที่สุด

2.4 ในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ผู้บริหารมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่เสียสละเพื่อส่วนรวมได้รับความคาดหวังมากที่สุด

2.5 ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารที่เป็นผู้รู้จักการสร้างสมดุล เพื่อการลดความขัดแย้ง ภายในองค์กรได้รับความคาดหวังมากที่สุด

2.6 ในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ ผู้บริหารที่เป็นผู้มีความประพฤติดีเป็นตัวอย่างแก่บุคคลภายในและภายนอกองค์กรอันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือให้บุคคลยอมรับได้รับความคาดหวังมากที่สุด

3. การหาระดับความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ ในภาพรวมในภาพรวมแต่ละด้านและภาพรวมทุกด้าน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทฟอลคอนฯ มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในระดับมากในทุกด้าน ยกเว้น พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะนักพูดที่เก่งที่มีความคาดหวังในระดับปานกลาง

4. ประเด็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพ การสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะความรับผิดชอบในงาน และรายได้ กับตัวแปรความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ ผลการทดสอบทางสถิติพบว่าตัวแปรทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์ในทางสถิติกับตัวแปรความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ ณ ระดับที่มีนัยสำคัญ .05

อัญชลี ชาญณรงค์ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษาองค์กรที่บริหารงานโดยผู้บริหารชาวสิงคโปร์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 68 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในส่วนของการทดสอบสมมติฐาน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่า T-test ค่า F-test และ LSD-test ผลการวิจัยสรุปดังนี้ผลการวิจัยสรุปว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 18-30 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และพนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับหัวหน้างานต่ำกว่า 1 ปีผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของหัวหน้างานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยเห็นว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.15, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.06) มากที่สุด รองลงมาภาวะผู้นำแบบเผด็จการในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.00, ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน = 1.11) และมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.62, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.17) น้อยที่สุดผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปได้ว่า มีเพียงตัวแปรระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน โดยเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนเพศ อายุ และระยะเวลาที่ร่วมงานกับหัวหน้างาน จากผลการทดสอบให้ผลต่อการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

ภาสกร ภักดิ์ศรีแพง (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ปีการศึกษา 2547 กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรครูในโรงเรียนจำนวน 694 คน ได้มาโดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีของเบสส์ และอโลลิโอ และแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ ที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีของฮาลปิน และครอฟท์มีตัวเลือกตอบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีพบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีพบว่าในระดับค่อนข้างมาก 5 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติกรุณาปราณี อยู่ในระดับน้อย 3 มิติ ได้แก่ มิติห่างเหิน มิติอุปสรรค และมิติขาดความสามัคคี 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .054. จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ด้านความสนใจ ด้านการคล้อยตาม ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนสามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไฉน พรหมเจริญ (2548) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามะนิลา เขต 1 การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประเภทโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ข้าราชการครูที่

ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน จำนวน 336 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าที (t-test) ผลการวิจัยปรากฏผลดังนี้ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่า ทั้งด้านพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลของพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยสรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบผู้นำ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยพื้นฐานของประชากรในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่ง มีผลต่อทัศนคติ ความคิดเห็น และความคาดหวังของพนักงาน ที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร และจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ด้านรูปแบบพฤติกรรมผู้นำพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็น และมีความหวังส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูง ถึงแม้ผลการวิจัยส่วนใหญ่จะมีความสอดคล้องกัน หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ผู้ศึกษาพบว่าลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความคิดเห็นและความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน น่าจะมีความแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมการบริหารของแต่ละหน่วยงาน จึงเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งต่อการศึกษาในหน่วยงานใหม่ เพื่อเป็นการค้นพบปัจจัยข้อมูลพื้นฐานของพนักงานที่จะมีอิทธิพลต่อความคิดเห็น และความคาดหวังต่อพฤติกรรมผู้บริหาร ภายในองค์กรนั้น ๆ จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจ ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ

ประวัติของบริษัท คาร์วิด พร็อพเพอร์ตี้ เซอร์วิส จำกัด

บริษัท คาร์วิด พร็อพเพอร์ตี้ เซอร์วิส เป็นองค์กรธุรกิจเอกชน ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการบริการในด้านงานขายอสังหาริมทรัพย์ เกิดจากการรวมกลุ่มเพื่อการทำงานในด้านการตลาด และงานขายอสังหาริมทรัพย์ ที่มีประสบการณ์ทั้งทางด้านการประมูล และการทำงานทุกรูปแบบ ในการบริหารงานการตลาดและงานขายอสังหาริมทรัพย์ ล้วนประสบความสำเร็จจากการ

บริหารงานให้กับโครงการต่าง ๆ มากมายทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ตลอดระยะเวลาของการดำเนินธุรกิจ ทางบุคลากรได้เก็บเกี่ยวสะสม ศึกษา เรียนรู้ความเป็นไปของตลาดอสังหาริมทรัพย์ ประกอบกับคณะที่ปรึกษาของบริษัทฯ ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากนักลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ เจ้าของโครงการต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ส่งผลให้บริษัท คาร์วิด พร็อพเพอร์ตี้ เซอร์วิส จำกัด ได้รับความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ จนกระทั่งได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดูแลบริหารโครงการของนักลงทุน ด้วยดีและสม่ำเสมอโดยตลอด ก่อตั้งมากกว่า 10 ปี ปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้น 80 คน ชื่อเดิมเมื่อแรกก่อตั้งคือ บริษัท คาร์วิด คอร์เปอเรท จำกัด ซึ่งดำเนินการในด้านบริการ การออกแบบงานด้านสถาปัตยกรรมต่าง ๆ ในเรื่องของโครงสร้าง ตกแต่งทั้งภายในและภายนอกและภายในและรับปรึกษาความเป็นไปได้ ประกอบด้วยพนักงาน 20 คน การจัดโครงสร้างองค์กรโดยแบ่งโครงสร้างตามภาระหน้าที่ได้เป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกรับผิดชอบงานสำนักงานแบ่งเป็น งานเขียนแบบ ออกแบบ งานธุรการ การบัญชี การเงิน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่วนที่สองรับผิดชอบงานปฏิบัติการสำรวจภาคสนาม (Survey Research) บริษัทฯ มีการเติบโตเป็นลำดับ ปัจจุบันพนักงานทั้งสิ้น 80 คน มีสำนักงานตั้งอยู่ที่เลขที่ 228 ถนนศรีอยุธยา แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

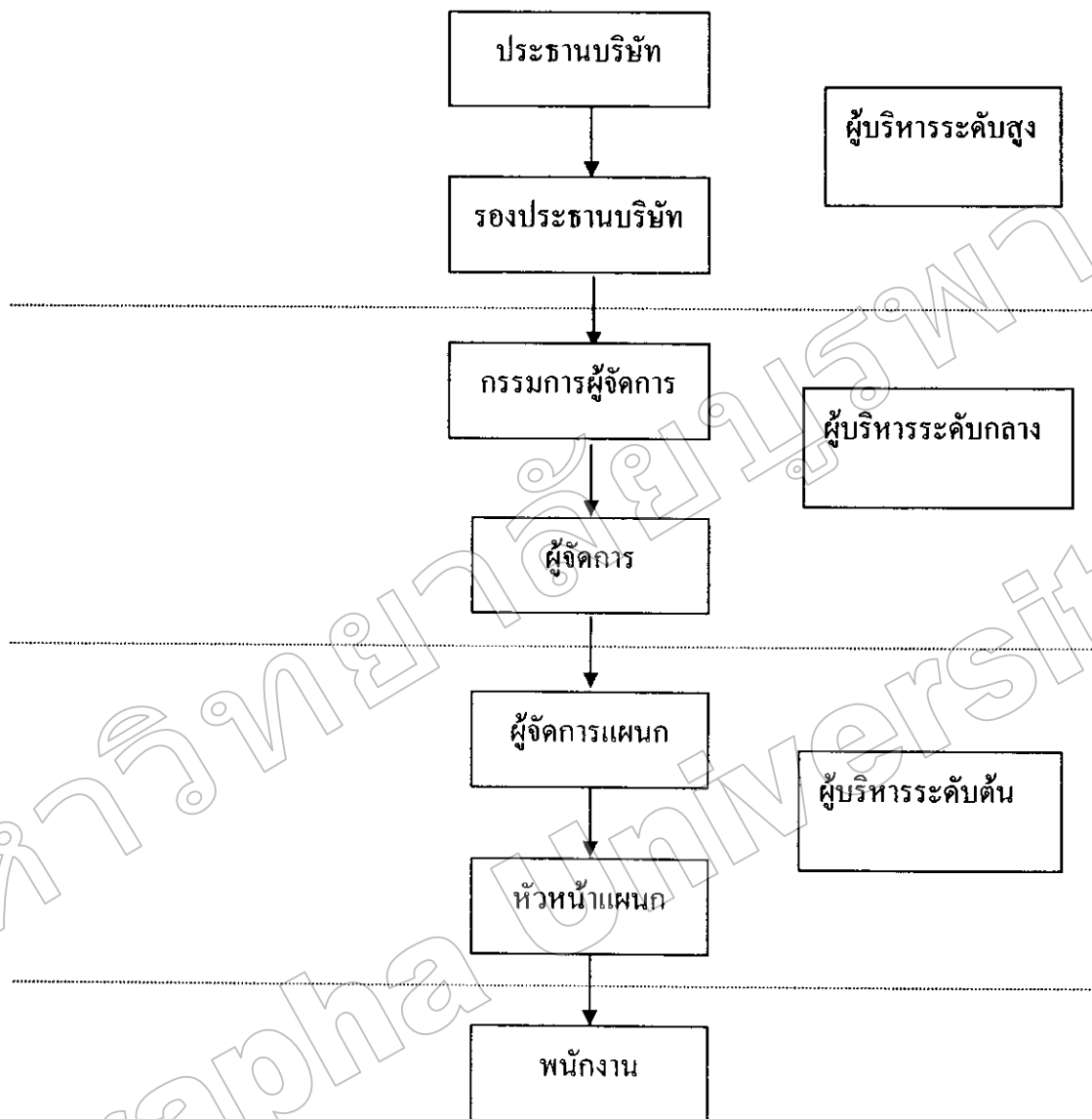
ภารกิจองค์กร มีเป้าหมายการดำเนินการที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจด้านการบริการการตลาด และงานขายอสังหาริมทรัพย์โดยแบ่งการบริการหลัก คือ

1. บริหารขายอสังหาริมทรัพย์รายย่อยและ สถาบันการเงิน
 2. บริหารขายอสังหาริมทรัพย์โครงการ
 3. ปรับปรุงตกแต่ง ต่อเติมทรัพย์สิน พร้อมขาย
- การจัดแบ่งโครงสร้างงานเป็นแผนกต่าง ๆ ดังนี้

1. แผนกขาย รับผิดชอบงาน ขายอสังหาริมทรัพย์
2. แผนกการตลาด รับผิดชอบงาน การตลาด ประสานงานกับแผนกขาย ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในด้านข้อมูลข่าวสาร และงานด้านลูกค้าสัมพันธ์
3. แผนกซ่อม รับผิดชอบงานซ่อมปรับปรุง ตกแต่ง ต่อเติมทรัพย์สิน
4. แผนกบุคคล รับผิดชอบงานด้าน การบริหารบุคคล
5. แผนกการเงิน รับผิดชอบงาน การเงิน
6. แผนกบัญชี รับผิดชอบงานด้าน การบัญชีบุคคล

เพื่อให้เห็นภาพอย่างชัดเจนต่อองค์กรภายในบริษัท คาร์วิด พร็อพเพอร์ตี้ เซอร์วิส จำกัด

ว่ามีลักษณะการบริหารองค์กรเป็นไปในลักษณะอย่างไร จึงขอให้รายละเอียดต่อแผนผังองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ดังรายละเอียดตาม ภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท ดาร์วิด พร็อพเพอร์ตี้ เซอร์วิส จำกัด