

3๗๘.๓๓

๕๓๕๙๙

๙.๓

แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็จ
ตามทฤษฎีสามมติของ เรดคีน

ปริญญานิพนธ์

ของ

ชัชชา ดวงจินดา

4 ต.ค. 2537

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา

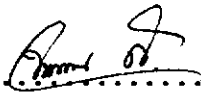
เมษายน 2537

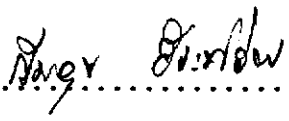
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

190343

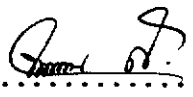
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปฏิญานพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
การอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

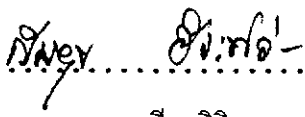
คณะกรรมการควบคุม

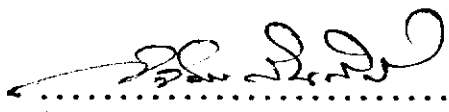
.....  ประธาน
(ดร.จารุวรรณ สกสุ)

.....  กรรมการ
(ดร.สมสุข ชีระพิจิตร)

คณะกรรมการสอบ

.....  ประธาน
(ดร.จารุวรรณ สกสุ)

.....  กรรมการ
(ดร.สมสุข ชีระพิจิตร)

.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผศ.ดร. วิจิตร สิ้นสิริ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....  คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ 29 เดือน 12 พ.ศ. 2537

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่ง
จาก ดร.จารุวรรณ สกุลคุ ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ และ ดร.สมสุข อีระพิจิตร
กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ให้แนวคิด ตรวจสอบแก้ไข
ข้อบกพร่อง สำนวนภาษา ตลอดจนวิธีการเขียนด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดีตั้งแต่ต้นจนจบ
ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร สิ้นสิริ ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการ
สอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ท้ายที่สุดนี้ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตลอดจนเจ้าหน้าที่ ที่ให้
ความร่วมมือในการแจกและตอบแบบสอบถามจนทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ชัชชา ดวงจินดา

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	7
	ความสำคัญของการวิจัย	7
	ขอบเขตของการวิจัย	7
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ	8
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
	ระบบโครงสร้างของสถาบันราชการ	12
	บทบาทของนักบริหารในสถาบันราชการ	14
	ระบบการบริหารของมหาวิทยาลัยเปิด	16
	ความหมายของผู้นำ	31
	ความหมายของภาวะผู้นำ	32
	ความสำคัญของผู้นำ	34
	การศึกษาลักษณะและความเป็นผู้นำ	35
	องค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่ดี	37
	พฤติกรรมและรูปแบบในการบริหารงานของผู้นำ	40
3	วิธีดำเนินการวิจัย	69
	การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	69
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	70
	การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล	71

การเก็บรวบรวมข้อมูล	71
การจัดกระทำข้อมูล	71
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	78
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	79
การวิเคราะห์ข้อมูล	79
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	79
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	92
ความมุ่งหมายของการวิจัย	92
วิธีดำเนินการวิจัย	92
การวิเคราะห์ข้อมูล	93
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	95
อภิปรายผล	96
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	100
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย	102
บรรณานุกรม	104
ภาคผนวก	114
ภาคผนวก ก หนังสือแนบ	115
ภาคผนวก ข แบบสอบถามแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีสามมิติของเรดติน	117
ประวัติย่อของผู้วิจัย	130

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแบบสอบถามที่ได้รับคืน จำแนกตามลักษณะ ผู้บริหาร	70
2	เกณฑ์ประเมินระดับค่าคะแนนพฤติกรรมผู้นำและค่าเส้นแสดงคะแนน	76
3	แบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลักในการบริหารคิดเป็นร้อยละ จำแนกตามระดับ ผู้บริหาร	80
4	แบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบสนับสนุนในการบริหารคิดเป็นร้อยละ จำแนกตามระดับ ผู้บริหาร	82
5	แบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบรวมในการบริหารคิดเป็นร้อยละ จำแนกตามระดับ ผู้บริหาร	84
6	คะแนนพฤติกรรมมุ่งงาน จำแนกตามระดับผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ	86
7	คะแนนพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ จำแนกตามระดับผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ	88
8	คะแนนพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามระดับผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ	89
9	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบพฤติกรรมมุ่งงาน พฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามระดับผู้บริหาร	91

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	โครงสร้างองค์การของสถาบันราชการ	14
2	โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหง	21
3	แผนภูมิแสดง โครงสร้างของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	24
4	องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบหรือประเภทของความเป็นผู้นำ	42
5	แบบของผู้นำตามพฤติกรรมการใช้อำนาจ	47
6	รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของคณะผู้วิจัยมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ	50
7	แผนภูมิลักษณะของการบริหารตามแนวคิดของเบลคและมูตัน	51
8	แบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์	54
9	พฤติกรรมผู้นำแบบสามมิติตามแนวคิดของเรตติน	56
10	รูปแบบการบริหารตามทฤษฎีสามมิติของเรตติน	60
11	แบบกรอกคะแนน	72
12	แบบกรอกคะแนนแก้ความอคติ	73
13	แบบวินิจฉัยแบบการบริหาร	74
14	แบบหาค่าคะแนนส่วนประกอบ	75
15	แบบเทียบคะแนนมิติ	75
16	แบบการหาพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบรวมในการบริหาร	77

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

องค์การ เป็นแหล่งรวมบุคคลหลาย ๆ คนที่จะเข้ามาทำงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้กลุ่มเป็นพลังร่วมอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำงานที่สำคัญให้ประสบผลสำเร็จ ทุกองค์การจะมีบุคลากรอยู่สองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มของบุคคลผู้ทำงานโดยตรง ไม่มีหน้าที่บริหาร เป็นบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ผู้ใช้แรงงาน ไปจนถึงผู้ใช้ทักษะ ความรู้ หรือเทคนิคเฉพาะทางสาขาต่าง ๆ เช่น เสมียนพนักงาน นักบัญชี นักการเงิน วิศวกร เป็นต้น เมื่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทำงานมานาน มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ก็จะมีตำแหน่งสูงขึ้นจนเป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารในสายงานนั้นได้ ส่วนผู้บริหารเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำของหน่วยงาน มีหน้าที่กระทำให้กลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับว่ามนุษย์ทุกคนมีความสำคัญต่อองค์การที่ตนร่วมอยู่ด้วย แต่ก็มี ความไม่เท่ากันและไม่เหมือนกันรวมทั้งมีความแตกต่างกันของหน้าที่ ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน ฉะนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีผู้บริหารควบคุมงานแต่ละแผนก แต่ละฝ่าย โดยผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับต้นไปจนถึงระดับสูงสุดอาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี ผู้จัดการใหญ่ ผู้อำนวยการใหญ่ ประธานกรรมการ ผู้บริหารระดับกลาง เช่น หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่าย รองประธานกรรมการ และผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ผู้ตรวจการ เป็นต้น (สุพล ทองคลองไทร และชาญชัย อาจิสมาจาร. 2530 : 18-19)

การบริหารงานองค์การที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ บริหารงานเพื่อรวบรวมพลัง และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ในองค์การโดยการให้ช่วยกันทำงาน และรู้จักเลือกวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ และได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะหากพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตรงกับความคาดหวังของผู้ร่วมงานมากเท่าใด ผลผลิตขององค์การจะสูงขึ้นมากเท่านั้น (Stogdill. 1974 : 311)

ผู้บริหารแต่ละคนจะมีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนที่ใช้บ่อย และอาจมีรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมและบุคคลที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมผู้นำของบุคคลไม่สามารถเกิดขึ้นได้เอง ไม่มีชนิดหรือแบบแผนที่แน่นอนตายตัวและอาจเปลี่ยนแปลงได้ หรือหากไม่มีพฤติกรรมผู้นำ ก็สามารถเสริมสร้างได้ด้วยการฝึกอบรม การศึกษาเล่าเรียน และการเพิ่มพูนประสบการณ์ พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นผลจากการได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานกับบุคคลอื่นในองค์การนั้น ๆ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงรูปแบบของพฤติกรรมที่เกิดจากการใช้แหล่งประโยชน์ต่าง ๆ ในองค์การ (เทพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. 2529 : 193-196) ผู้นำที่ดีจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งการตัดสินคุณภาพขององค์การ อาจพิจารณาจากคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับในความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (อรุณ รักธรรม. 2525 : 24)

เป็นที่ยอมรับกันว่าพฤติกรรมผู้นำนั้นมีความสำคัญในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จในผลงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีผลสะท้อนต่อประสิทธิภาพ วิธีการปฏิบัติงาน และผลงานขององค์การ ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจคนไปสู่เป้าหมาย ทำให้ศักยภาพของกลุ่มคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังอันยิ่งใหญ่ (สมยศ นาวิการ. 2527 : 27) ผู้นำจึงเป็นทั้งสัญลักษณ์ ทั้งตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ (อรุณ รักธรรม. 2522 : 187) ดังนั้น ในการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ความพยายามทุกทางที่จะให้บุคคลหรือคณะบุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพกับองค์การ และยังต้องประพฤติตนเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานอีกด้วย

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การจะพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าต้องอาศัยประชากรที่มี

คุณภาพ และในการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพ รัฐจะต้องขยายและกระจายโอกาสทางการศึกษาอย่างกว้างขวางและทั่วถึง จากแผนอุดมศึกษาระยะยาว พ.ศ. 2533-2547 (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2533 : 28) คณะกรรมการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว ทบวงมหาวิทยาลัยได้ตั้งเป้าหมายด้านการบริหารไว้ว่าจะให้มีการจัดตั้งหรือพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยขึ้นในเมืองหลักทุกเมือง และตั้งสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินงานในระดับวิทยาลัยชุมชนในเมืองรองทั้งหมด

ในปี พ.ศ. 2535 ประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนอยู่ถึง 45 แห่ง ที่รับภาระในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งในจำนวนสถาบันอุดมศึกษา 45 แห่งนี้ ประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาในระบบปิด 43 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาในระบบเปิด 2 แห่ง ด้วยข้อจำกัดในเรื่องความสามารถในการรับนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในระบบปิด ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการศึกษาในระดับสูงของประชากรได้อย่างเพียงพอ ดังนั้นรัฐบาลจึงจัดการอุดมศึกษาระบบเปิดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการรับนักศึกษาโดยไม่มีการสอบคัดเลือกและไม่จำกัดจำนวน

การจัดการอุดมศึกษาในระบบเปิดเริ่มมีในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2477 ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง โดยเปิดสอนวิชานิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และเศรษฐศาสตร์ ต่อมาได้เปลี่ยนจากระบบเปิดเป็นระบบปิด และตั้งชื่อใหม่ว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2520 : 6) ในปี พ.ศ. 2514 ได้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหงขึ้นเป็นตลาดวิชา โดยจัดการศึกษาในลักษณะ มีชั้นเรียน มีการบรรยาย ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาต่อเนื่องในรูปแบบเดียวกับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา จำนวนนักศึกษาที่มาเรียนมีปริมาณสูงจนทำให้เกิดภาวะแออัด บรรยากาสด้านวิชาการโดยทั่วไปมีไม่เต็มที่เหมือนมหาวิทยาลัยที่จำกัดจำนวนรับ และเมื่อจำนวนนักศึกษามากเกินกว่าที่จะรับไว้ได้ การขยายโดยการเปิดวิทยาเขตเพื่อรองรับนักศึกษาจะเป็นการลงทุนค่อนข้างสูง แต่เพื่อขยายนโยบายเปิดโอกาสในการเข้าศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างกว้างขวางและทั่วถึง ทำให้รัฐต้องคิดหาวิธีการดำเนินการอย่างประหยัด และประกันโอกาสทางการศึกษา เพื่อนำมาเสริมกับวิธีการแบบตลาดวิชาของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในปี พ.ศ. 2521 รัฐจึงจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดขึ้นอีกแห่งหนึ่ง คือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นการจัดการศึกษาในลักษณะที่นักศึกษาเรียนเอง หรือการเรียนการสอนทางไกล โดยที่ตัวผู้เรียนไม่ต้องมาเข้าชั้นเรียน แต่อาศัยสื่อการสอนโดยใช้

สื่อมวลชนที่มีอยู่ ในรูปของการสอนทางไปรษณีย์ วิทยุกระจายเสียง และโทรทัศน์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจึงเป็นมหาวิทยาลัยที่ผสมผสานเบ็ดเสร็จในตัว มีลักษณะก้ำกึ่งระหว่างการให้การศึกษาในระบบตามรูปแบบของการจัดการศึกษาชั้นอุดมศึกษาเพื่อมุ่งไปสู่ประกาศนียบัตรหรือปริญญา เพียงแต่มีวิธีการต่างออกไปจากมหาวิทยาลัยธรรมดา อีกลักษณะหนึ่งก็เป็นเสมือนการศึกษานอกระบบ เพราะเป็นมหาวิทยาลัยที่เชื่อในหลักของการจัดการศึกษาตลอดชีวิต จุดมุ่งหมาย หรือนโยบายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่สำคัญ จึงมีใช้มุ่งเฉพาะนักศึกษาที่เรียนต่อเนื่องในระบบเหมือนนโยบายของมหาวิทยาลัยรามคำแหง แต่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมุ่งเน้นการให้การศึกษาแก่ผู้ที่มีงานทำอยู่แล้ว เพื่อจะได้ใช้ความรู้ปรับปรุงหน้าที่การงานให้ดีขึ้น รวมถึงการเพิ่มพูนความรู้ที่เรียกว่าเป็นการพัฒนาคุณภาพของประชากรโดยทั่วไปด้วย (วิจิตร ศรีสอาน. 2529 : 23-25) มหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาระบบเปิดในประเทศไทยมี 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยรามคำแหงและมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมหาวิทยาลัยรามคำแหงจัดการศึกษาระบบเปิดแบบตลาดวิชา ส่วนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจัดการศึกษาระบบเปิดโดยใช้สื่อการสอนทางไกล

การบริหารงานของมหาวิทยาลัย มีลักษณะที่แตกต่างจากส่วนราชการในระดับกรมที่สังกัดกระทรวงอื่น ๆ กล่าวคือ ทบวงมหาวิทยาลัยใช้ระบบกระจายอำนาจ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักความเป็นอิสระในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จึงมีรูปแบบโครงสร้างของมหาวิทยาลัยเป็นการเฉพาะ กล่าวคือ มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรเชิงนโยบาย มีสภาวิชาการหรือกรรมการบริหารวิชาการเป็นองค์กรดูแลเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาการ

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา ประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านอย่างรวดเร็ว และในระหว่างปี พ.ศ. 2530-2540 จะเป็นระยะของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของสังคมไทย ซึ่งจะมีผลกระทบถึงรูปแบบองค์การ และคุณภาพของนักบริหารทั้งในภาครัฐบาลและภาคเอกชนอย่างเห็นได้ชัดเจน เช่น จะมีการเปลี่ยนแปลงระบบและโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ที่มีความเจริญเติบโตและขยายขอบข่ายงาน มีการนำวิทยาการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารงาน มีการค้นพบหลักการ และวิธีการใหม่ ๆ นำคอมพิวเตอร์และระบบโทรคมนาคมมาใช้ในการบริหารข้อมูลข่าวสาร ทำให้งานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ต้องใช้สมอง ความรู้เทคนิค และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น การบริหารงานของมหาวิทยาลัยจึงมี

ความสลับซับซ้อนมากขึ้น และผลจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้ จะทำให้กระบวนการ
 วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงจากระบบการบังคับบัญชาแบบลดหลั่นตามสายงานไปสู่ระบบการทำงาน
 เป็นทีมมากยิ่งขึ้น (กระจ่าง พันธุนาวัน. 2530 : 59-60) ประกอบกับมหาวิทยาลัยยังต้อง
 เผชิญหน้ากับการแข่งขันกันด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ ระหว่างสถาบันการศึกษาระดับ
 อุดมศึกษาด้วยกัน สถาบันใดสามารถรวบรวมความพยายาม ความปรารถนา และพลังของสมาชิก
 ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ ก็จะมีช่องทางประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ยิ่งใหญ่ได้
 ซึ่งภารกิจอันสำคัญนี้ เป็นหน้าที่ของผู้นำเท่านั้นที่สามารถทำให้กลุ่มสมาชิกยึดมั่นในความเป็น
 เอกภาพของกลุ่ม (อุทัย หิรัญโต. 2524 : 140) มหาวิทยาลัยจึงควรได้ตระหนักถึง
 ความสำคัญของความเป็นผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับกลาง
 ผู้ชำนาญการ และผู้บริหารระดับต้น ซึ่งจะมีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะระบบการทำงาน
 เป็นทีมต้องอาศัยผู้บริหารระดับนี้ เนื่องจากเป็นผู้มีความใกล้ชิดกับผู้นปฏิบัติงานมากที่สุด
 ในการปกครองบังคับบัญชา ควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของ
 หน่วยงาน ผู้ดำรงตำแหน่งนี้จึงเปรียบเสมือนหัวหน้า ซึ่งเป็นกำลังที่สำคัญที่สุดในการรวมพลัง
 สมาชิกให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น นอกจากมหาวิทยาลัยจะต้องมีบุคลากรที่มี
 ความรู้ความสามารถ มีทักษะ ทักษะคติ และวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับสภาพของมหาวิทยาลัย
 มีงบประมาณดำเนินการอย่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกครบถ้วน
 และมีการวางระเบียบแบบแผนการบริหารงานอย่างดีแล้ว มหาวิทยาลัยยังต้องมีผู้นำหรือ
 ผู้บริหารงานที่มีประสิทธิภาพด้วย จึงจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุ
 ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และผลักดันให้มหาวิทยาลัยก้าวไปข้างหน้าด้วยความมั่นคง

เรตติน (Reddin. 1970 : 11-17) เป็นผู้ตั้งทฤษฎีสามมิติ ซึ่งประกอบด้วย
 มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล ทฤษฎีสามมิติของเรตตินเป็นทฤษฎีที่มีแนว
 ความคิดในการพิจารณาผู้นำด้วยทัศนะที่กว้างที่สุด เพราะนอกจากจะให้ความสำคัญกับคนในฐานะ
 ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน และความสำคัญของงานแล้ว ยังมุ่งเน้นประสิทธิผลของงาน
 ด้วย และเรตตินยังมีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนมีทักษะความเป็นผู้นำ และมีแบบพฤติกรรม
 ผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น ต่างกันเพียงเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน และลักษณะความเป็นผู้นำ
 ของแต่ละคนมีมากน้อยต่างกัน บางคนจะยึดมั่นแบบหนึ่งแบบใดตลอดไป บางคนจะเปลี่ยน

แบบพฤติกรรมผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ตามผลของการเปลี่ยนแปลงแบบพฤติกรรมผู้นำนี้ ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลแตกต่างกันไป ในสถานการณ์หนึ่งอาจส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งแนวคิดเรื่องประสิทธิผลของการบริหารงานนี้ ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 38) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์เพื่อชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผลของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม หรือนัยหนึ่งคือพฤติกรรมปฏิบัติงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับแบบภาวะผู้นำสองแบบคือ ผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ เป็นที่ยอมรับทั่วไปว่ามนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำติดตัวมาแต่กำเนิด และได้รับการปรุงแต่งโดยการศึกษาอบรม ทำให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นพื้นฐานขึ้นในตัวผู้นั้น สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ สามารถทำให้ภาวะผู้นำพื้นฐานแปรเปลี่ยนไปได้ทั้งในทางดีขึ้นหรือเลวลง (กิติ ตัยัคคานนท์. 2532 : 19)

การมีสถาบันอุดมศึกษาในระบบปิด 43 แห่ง ทำให้เกิดการแข่งขันกันในการจัดดำเนินงาน การบริหารมหาวิทยาลัยและการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นการจูงใจเยาวชนกลุ่มเป้าหมายให้เข้าศึกษาในสถาบันของตน รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาในระบบเปิดก็จำเป็นต้องพัฒนาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาในระบบปิด และเพื่อเป็นการนำสถาบันไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการอันเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดของทุกสถาบัน

การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านให้มีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพโดยมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีศักยภาพสูง ควบคุมกำกับดูแล กล่าวคือ ผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยควรเป็นผู้มีทักษะ มีความรู้ในเรื่องหลักการบริหารงานและความเป็นผู้นำ จึงจะสามารถบริหารงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ควรศึกษาวิเคราะห์ เพราะพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารมีคุณสมบัติและภาวะผู้นำ มีความสามารถและมีลักษณะผู้นำเหมาะสมแก่ตำแหน่งเพียงใด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสถิติของเรดดิน โดยศึกษาจากการวินิจฉัยและตัดสินใจในการบริหารงาน หรือการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กำหนดให้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมติของ
เรดติน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเปิด สำหรับใช้วางแผนพัฒนา
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยให้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหาร
ระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมติของเรดติน

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดที่ปฏิบัติงานในปี
พ.ศ.2536 ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 150 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกอง
เลขานุการสำนัก เลขานุการคณะ หรือเลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชา หัวหน้าศูนย์
และหัวหน้าฝ่าย และผู้บริหารระดับต้น จำนวน 210 คน ประกอบด้วย หัวหน้างาน และ
หัวหน้าหน่วย รวมทั้งสิ้น จำนวน 360 คน

3. ตัวแปรในการวิจัย

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ ระดับผู้บริหาร ได้แก่

3.1.1 ระดับกลาง

3.1.2 ระดับต้น

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมติของเรดติน คือ มิตินำ
มุงงาน มิตินำความสัมพันธ์ และมิตินำประสิทธิผล ซึ่งมีแบบพฤติกรรมผู้นำ 8 แบบ คือ
แบบผู้ทำงาน แบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการ แบบผู้ประนีประนอม แบบผู้รอรับคำสั่ง แบบนักพัฒนา

แบบผู้เผด็จการที่มีบุญคุณ และแบบนักบริหาร โดยจะศึกษาแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้ 3 แบบ คือ

- 3.2.1 แบบหลักในการบริหาร (Dominant Style)
- 3.2.2 แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Style)
- 3.2.3 แบบรวมในการบริหาร (Synthesis Style)

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม ซึ่งแสดงออกในการบริหารงาน และสามารถสังเกตเห็นได้

2. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง โครงสร้าง รูปแบบผู้นำ โดยเป็นพฤติกรรม ผสมผสานระหว่างพฤติกรรมบงการและพฤติกรรมสนับสนุนของผู้นำ ในวิจัยนี้หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดติน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการผสมผสานระหว่าง พฤติกรรมมุ่งงาน พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล โดยเรดตินพิจารณา ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1978 : 11) ที่กำหนดไว้เพียงสองมิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งความสัมพันธ์แล้วเห็นว่า ควรเพิ่ม มิติที่สามคือ มิติประสิทธิผลอีกมิติหนึ่ง เพื่อพิจารณาประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหาร ทฤษฎีของเรดตินจึงได้ชื่อว่า ทฤษฎีสามมิติของเรดติน (Reddin's Three - Dimension Theory) ซึ่งประกอบด้วย แบบพฤติกรรมผู้นำ 8 แบบ เป็นแบบที่มีประสิทธิผล 4 แบบ และแบบไม่มีประสิทธิผล 4 แบบ

2.1 พฤติกรรมแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะ การแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีการปฏิบัติงาน การกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

2.2 พฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่อง และ

ความจริงใจอันอบอุ่นของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ประสิทธิภาพของการบริหาร หมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารให้ประสบผลสำเร็จตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยนำพฤติกรรมการบริหารที่เน้นงาน และเน้นสัมพันธภาพของผู้บริหารมาพิจารณาว่ามีสัดส่วนเหมาะสมเพียงใด เพื่อชี้ถึงลักษณะที่มีประสิทธิผลหรือลักษณะที่ไม่มีประสิทธิผล

2.4 แบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสถิติของเรดดิน 8 แบบ (Reddin, 1970 : 209-234) คือ

2.4.1 แบบผู้ทิ้งงาน (Deserter) หมายถึง ผู้นำที่ขาดความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน จึงหนีงานและขัดขวางการทำงานของผู้อื่น และจะพยายามเข้าไปพัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด

2.4.2 แบบนักบุญ (Missionary) หมายถึง ผู้นำที่มีจิตใจดี คำนึงถึงสัมพันธภาพเหนือสิ่งอื่นใด เป็นบุคคลที่เสียใจไม่กล้าแย้งในสิ่งที่ตนเองไม่เห็นด้วย เชื่อว่าผลผลิตขององค์การไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมอันดีระหว่างกันและกัน

2.4.3 แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียวโดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย ไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานไม่ชอบ

2.4.4 แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพ แต่ไม่สามารถผสมผสานสองอย่างนี้ให้เข้ากันได้ จึงเป็นลักษณะคนโลเล และชอบประนีประนอม บางครั้งก็หลอกล่อเพื่อนร่วมงานเพื่อหลบปัญหา

2.4.5 แบบผู้รื้อรับคำสั่ง (Bureaucrat) หมายถึง ผู้นำที่ชอบทำตามคำสั่ง ทำได้ดีตามกฎหมายข้อบังคับ และดำเนินการอย่างถูกต้อง ถือว่างานที่ได้รับผิดชอบสำคัญมาก ต้องทำให้ดีที่สุด

2.4.6 แบบนักพัฒนา (Developer) หมายถึง ผู้นำที่ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นและสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ดี เป็นผู้นำแบบปิดทองหลังพระ เพราะมุ่งพัฒนาตัวบุคคล และเชื่อในความสามารถของทุกคน

2.4.7 แบบผู้เผด็จการที่มีบุญคุณ (Benevolent Autocrat) หมายถึง ผู้นำที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติและดำเนินงานของตนเอง มีส่วนช่วยสร้างประสิทธิภาพ ในการก่อให้เกิดผลงาน มีความชำนาญในการสั่งงาน มีศิลปะนุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมาก

2.4.8 แบบนักบริหาร (Executive) หมายถึง ผู้นำที่เป็นตัวอย่าง ของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพมาก รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์ มากที่สุด จะวางมาตรการในการผลิตและการทำงานสูงมาก คำนึงถึงความสำเร็จของงาน และ สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัด ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีและทำงานโดย ไม่มีอุปสรรค บรรยากาศในการทำงานมีแต่ความอบอุ่นรักใคร่ เป็นมิตร พึงพาอาศัยกัน สมาชิกในกลุ่มมีขวัญดี

3. แบบการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารใช้ปฏิบัติงาน เพื่อ ให้งานบรรลุเป้าหมาย แบ่งออกเป็น

3.1 แบบหลักในการบริหาร หมายถึง ลักษณะการบริหารที่ผู้บริหารใช้บริหารงาน อยู่ประจำ อาจเน้นภารกิจการทำงานหรือสัมพันธภาพด้านใดด้านหนึ่ง ผู้บริหารอาจมีแบบหลัก เพียงลักษณะเดียวหรือมากกว่าลักษณะเดียว หรืออาจไม่มีเลยก็ได้

3.2 แบบสนับสนุนในการบริหาร หมายถึง ลักษณะการบริหารที่ผู้บริหารใช้มาก รองลงมาจากแบบหลัก อาจเน้นภารกิจการทำงานหรือสัมพันธภาพ ด้านใดด้านหนึ่ง ผู้บริหารอาจมี แบบสนับสนุนเพียงลักษณะเดียว หรือมากกว่าลักษณะเดียว หรืออาจไม่มีเลยก็ได้

3.3 แบบรวมในการบริหาร หมายถึง ลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมรวม ของผู้บริหาร โดยประเมินจากภารกิจการทำงาน สัมพันธภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของ ผู้บริหาร ซึ่งสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวของผู้บริหารได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบอกลักษณะการบริหารโดยส่วนรวมของผู้บริหารได้ (Reddin. 1970 : 46-47)

4. ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ได้รับการแต่งตั้งยกย่องหรือมอบหมายให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่มและเป็นผู้นำใน การดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในวิจัยนี้ หมายถึง ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิด โดยจะศึกษา 2 ระดับ คือ

4.1 ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บังคับบัญชา ระดับสูงสุดประจำกอง สำนักงานเลขานุการ ศูนย์ และฝ่ายของสำนัก คณะหรือสาขาวิชาต่าง ๆ ในวิจัยนี้ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง เลขานุการสำนัก เลขานุการคณะหรือ เลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชา หัวหน้าศูนย์ และหัวหน้าฝ่าย ของมหาวิทยาลัยเปิด

4.2 ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บังคับบัญชา ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของบุคคลและปริมาณงานในระดับงานหรือหน่วยของสำนัก คณะหรือ สาขาวิชาต่าง ๆ ในวิจัยนี้ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย ของ มหาวิทยาลัยเปิด

5. มหาวิทยาลัยเปิด หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเปิดโอกาสให้แก่ผู้เรียน โดยการขยายโอกาสทางการศึกษาไปสู่กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกระจายโอกาสทางการศึกษาให้ กว้างขวางทั่วถึงทุกท้องถิ่น มีนโยบายไม่จำกัดรับนักศึกษา (Open Admission) กล่าวคือ รับนักศึกษาไม่จำกัดจำนวน และไม่มีการสอบคัดเลือก มีวิธีการจัดการศึกษาสองลักษณะ คือ ระบบ เปิดแบบตลาดวิชา มีการบรรยายในชั้นเรียน ใช้สื่อการสอนอื่น เช่น วิทยุกระจายเสียง และ วิทยุโทรทัศน์ประกอบ ผู้เรียนส่วนใหญ่ยังต้องมาเรียน ณ มหาวิทยาลัย หรือสถานที่ที่มหาวิทยาลัย กำหนด อีกลักษณะหนึ่งคือ การจัดการศึกษาระบบเปิดแบบการสอนทางไกล ใช้วิธีการสอนผ่าน สื่อประสม ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ เทปเสียง วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ การสอนเสริม และ ศูนย์บริการการศึกษา เพื่อให้นักศึกษาเรียนได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมาเข้าชั้นเรียนตามปกติ ในวิจัยนี้ หมายถึง มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิด ตามทฤษฎีสามมติของเรตติน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง ระบบโครงสร้างของสถาบันราชการ บทบาทของนักบริหารในสถาบันราชการ ระบบการบริหารของมหาวิทยาลัยเปิด ความหมายของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ ความสำคัญของผู้นำ ลักษณะความเป็นผู้นำ องค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่ดี พฤติกรรมและรูปแบบในการบริหารงานของผู้นำ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ

ระบบโครงสร้างของสถาบันราชการ

บุคคลในองค์การ ต่างก็มีบทบาท คือ ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ย่อมจะต้องปฏิบัติงานไปตามบทบาทอย่างเป็นทางการ (Formal Organization) และการจัดการงานแบบไม่เป็นทางการในองค์การ (Informal Organization) ทุกองค์การ ประกอบขึ้นด้วยระบบงานของแต่ละหน่วยงานย่อยไม่เหมือนกัน (เสถียร เหลืองอร่าม. 2525 : 26 ; อ้างอิงมาจาก Parsons. n.d. : unpagged) โครงสร้างงานระบบราชการยึดถือหลักเกณฑ์ที่สำคัญ คือ

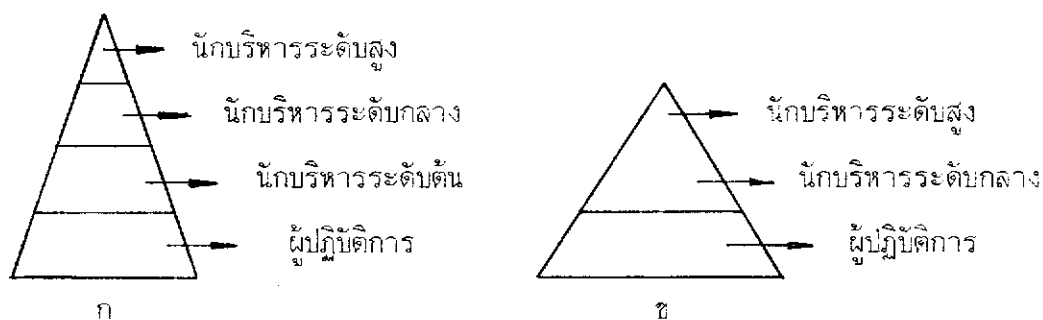
1. ระบบการบริหารงานตามลำดับชั้น (Hierarchy) คือต้องจัดการงานที่มีระบบตามขีดความสามารถและเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างแท้จริง จากตำแหน่งสูงสุดมาจนถึงตำแหน่งต่ำสุด
2. คำึงถึงความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) เป็นการพิจารณาความถนัดของแต่ละคนอย่างแท้จริง โดยใช้ระบบการคัดเลือกให้มาทำงานอย่างถูกวิธี
3. การจัดการงานบุคคลจะดำเนินการตามแบบประชาธิปไตย โดยเน้นถึงตัวผู้นำว่า จะต้องยอมรับฟังความคิดเห็นอย่างมีเหตุและผล คือให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ร่วมการกำหนดโทษ ร่วมกันปรับบรรยาการศึกษาให้ไปในทิศทางที่ดี

4. ยึดถือการร่วมมือเป็นที่ยึด ผู้บริหารงานจะปฏิบัติงานเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียวไม่ได้ ฉะนั้นต้องตระหนักถึงความสำคัญแต่ละบุคคลในองค์การนั้นให้ดี

องค์การ คือที่รวมของกิจกรรมร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่กระทำประสานกันตามแผนที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าและกระทำอย่างต่อเนื่อง (กระจำน พันธ์นามาน. 2530 : 57) ภายในองค์การจำเป็นต้องมีการบริหารงานโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เรียกว่า นักบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารกับรูปแบบและสภาวะขององค์การมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) เช่นเดียวกับองค์การกับสังคมที่องค์การนั้นรับใช้ ประเทศไทยอยู่ในสภาวะของการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้านอย่างรวดเร็วตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และภายในทศวรรษ 2530-2540 จะเป็นระยะของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ (Disruptive or Discontinuous Changes) ของสังคมไทย โดยจะมีผลกระทบถึงรูปแบบองค์การและคุณภาพของนักบริหารทั้งในภาครัฐบาลและภาคธุรกิจอย่างเห็นได้ชัดเจน (กระจำน พันธ์นามาน. 2530 : 59) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การของสถาบันราชการ จะมีผลให้ข้าราชการบริหารระดับสูงและระดับกลางมีเจตคติและพฤติกรรมการบริหารแตกต่างไปจากข้าราชการบริหารระดับสูงในอดีต เนื่องจากได้รับการศึกษาอบรมและการปลูกฝังค่านิยมต่างยุคสมัยกัน นอกจากนั้นความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การบริหารข้อมูลข่าวสารโดยการนำระบบคอมพิวเตอร์และระบบโทรคมนาคมมาใช้จะก่อให้เกิดผลกระทบขั้นพื้นฐานภายในองค์การ จากลักษณะงานที่เป็น " งานใช้มือ ใช้ประสบการณ์และงานประจำ " จะถูกทดแทนด้วยเครื่องสมองกล และเครื่องจักรสำนักงานไปสู่ " งานใช้สมอง งานใช้ความรู้เทคนิค และงานริเริ่มสร้างสรรค์ " มากขึ้นในทุกระดับ กระบวนวิธีการทำงานจากระบบการบังคับบัญชาแบบลดหลั่นตามสายงาน (Hierarchical Structure) เปลี่ยนไปสู่ระบบการทำงานเป็นทีมงาน (Task Force หรือ Multi-agency Teams) มากยิ่งขึ้น (กระจำน พันธ์นามาน. 2530 : 60) และในด้านโครงสร้างองค์การจะมีนักบริหารระดับกลางและผู้ชำนาญการมากยิ่งขึ้น

ภาพประกอบ 1 ก ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะโครงสร้างองค์การเดิม ส่วนภาพประกอบ 1 ข แสดงให้เห็นถึงลักษณะโครงสร้างองค์การภายหลังการเปลี่ยนแปลง



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างองค์การของสถาบันราชการ (กระจ่าง พันธุนาวิน. 2530 : 64)

บทบาทของนักบริหารในสถาบันราชการ

การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การของสถาบันราชการทำให้บทบาทของนักบริหารในสถาบันราชการในอนาคตน่าจะเป็นดังนี้ (กระจ่าง พันธุนาวิน. 2530 : 65-66)

1. บทบาทของผู้นำ บทบาทความเป็นผู้นำของนักบริหารในอนาคตแตกต่างไปจากนักบริหารในอดีต โดยต้องมีลักษณะสำคัญเพิ่มเติมจากลักษณะผู้นำที่เป็นมาตรฐานทั่วไป คือ

1.1 ความเป็นผู้ที่มีเสถียรภาพทางความคิดและอารมณ์อันมั่นคง มีมาตรฐานทางความคิดและการปฏิบัติที่ชัดเจน มีความมองอาภักล้าหาญทั้งทางกายและทางใจ สามารถเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและมหาชนจะยึดมั่นได้ด้วยศรัทธายอมรับ

1.2 ความเป็นผู้รอบรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ มีความคิดกว้างไกลและลึกซึ้ง สามารถให้การนำด้านความคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) แก่บุคลากรภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ความเป็นผู้รอบรู้ด้านจิตวิทยาสังคม และจิตวิทยาพื้นฐานของมนุษย์ สามารถประสานประโยชน์ ประสานความคิด และลดความขัดแย้งทั้งภายในองค์การที่ตนรับผิดชอบและระหว่างองค์การที่ตนต้องเกี่ยวข้องด้วย และสามารถเป็นผู้นำที่มีคุณภาพแก่กลุ่มคนและมวลชนได้

1.4 ความเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถติดตามความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และพัฒนาวิธีการใช้ทรัพยากรองค์กรทั้งปวงเข้าตอบสนองความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นทั้งในเชิงรับ (Reactive) และเชิงรุก (Pro-active) ต่อเหตุการณ์ และสถานการณ์เพื่อประสิทธิผลของงาน และการตอบสนองต่อประชาชน อีกทั้งสามารถให้การนำกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูงได้อย่างดีด้วย

1.5 ความเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีคุณภาพสูงขึ้นด้วยการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ศรัทธา และช่วยกำลังใจอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง

1.6 ความเป็นผู้ที่รักดีต่องาน ต่อองค์การ ต่อผู้ร่วมงาน ต่อประชาชน และต่อประเทศชาติส่วนรวม

2. บทบาทของผู้รู้ ผู้บริหารราชการจะต้องมีความรู้ที่พอเพียงในกลุ่มความรู้ต่อไปนี้

2.1 ความรู้เกี่ยวกับงานเฉพาะหน้าที่

2.2 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน บริหารคน และบริหารองค์การที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวะสังคมและวัฒนธรรมไทย

2.3 ความรู้เกี่ยวกับแบบประเพณีของการสมาคมตามกรอบของวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่สำคัญ

2.4 ความรู้เกี่ยวกับการสื่อความหมาย ทั้งในระดับบุคคลต่อบุคคล ระดับกลุ่มชน และระดับมวลชนในเรื่องการประชาสัมพันธ์และการปฏิบัติการจิตวิทยา

2.5 ความรู้ และความรอบรู้เกี่ยวกับสภาวะการณ์ สถานการณ์ และเหตุการณ์ ความเป็นไปในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความมั่นคงของประชาชนและประเทศชาติ ที่ต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์เสมอ

2.6 ความรู้ในการพูด ฟัง อ่าน เขียนภาษาต่างประเทศอย่างน้อยอีก 1 ภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ จีน ญี่ปุ่น สเปน

2.7 ความรู้และความสามารถใช้คอมพิวเตอร์และระบบต่างๆ ที่นำคอมพิวเตอร์มาช่วยงานในระดับหนึ่ง

3. บทบาทของนักบริหาร ผู้บริหารราชการจะต้องพัฒนาความคิด ความรู้ และประสบการณ์เชิงบริหารที่เป็นระบบ และเป็นเหตุผลอย่างชัดเจนจนสามารถมีบทบาทอย่างแท้จริง

ในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้

- 3.1 กระบวนการพัฒนา วิเคราะห์และบริหารนโยบาย
- 3.2 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
- 3.3 การบริหารข้อมูลสำหรับบริหาร
- 3.4 การควบคุมบริหารงานให้เกิดผลตรงตามเป้าหมายและคุ้มค่า

ระบบการบริหารของมหาวิทยาลัยเปิด

ปัจจุบัน ประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการศึกษาระบบเปิดอยู่ 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่สถาปนาขึ้นโดย พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2514 เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยเปิดแบบตลาดวิชา ที่ผู้ศึกษาสามารถศึกษาได้ด้วยตนเองและไม่ต้องเข้าชั้นเรียนที่มหาวิทยาลัยจัดให้ได้ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมวิชาการและวิชาชีวะชั้นสูง การวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม (มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2534 : 151) มีหน้าที่หลัก 4 ประการคือ (วิจิตร ศรีสอาน. 2518 : 10-11)

1. การสอนวิชาการและวิชาชีวะ เพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคม
2. การวิจัยค้นคว้า เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ
3. บริการทางวิชาการแก่สังคม
4. การถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี

การบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารงาน มีอำนาจและหน้าที่ในการวางนโยบายด้านการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การออกกระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2533 : 7) อธิการบดีเป็นผู้รับนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยมาดำเนินงาน และเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารในมหาวิทยาลัย มีรองอธิการบดีฝ่ายธุรการ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดี

ฝ่ายการคลังและสวัสดิการ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยสื่อและการสอน รองอธิการบดีฝ่ายวิทยาเขต และรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นผู้ช่วยคณะกรรมการที่ปรึกษาสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นองค์กรที่ปรึกษาในเรื่องการบริหารภายในมหาวิทยาลัยแก่อธิการบดี การบริหารหน่วยงานระดับรองลงมา ได้แก่ คณะ และสำนัก มีคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก เป็นผู้รับนโยบายจากอธิการบดีมาดำเนินงาน และเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารในคณะและสำนัก คณะกรรมการประจำคณะ และคณะกรรมการประจำสำนักเป็นองค์กรที่ปรึกษาแก่ คณบดี และผู้อำนวยการสำนัก ในเรื่องการบริหารภายในคณะและสำนัก ในการบริหารหน่วยงานระดับภาควิชา ฝ่าย หรือกอง มีหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้ากอง เป็นผู้รับนโยบายจากคณบดี หรือผู้อำนวยการสำนักมาดำเนินงาน และเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารในภาควิชา ฝ่าย หรือกอง

การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นกรม สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นสถาบันการศึกษาและวิจัยแบบตลาดวิชา ในการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนงานอำนวยการ ส่วนงานวิชาการ และส่วนงานบริการวิชาการ แต่ละส่วนมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. ส่วนงานอำนวยการ ได้แก่ ส่วนที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานและบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และมีสภามหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นส่วนที่มีหน้าที่ดำเนินการในนามมหาวิทยาลัย มีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ การบริหารงานทั้งปวงมีรองอธิการบดีเป็นผู้ช่วย นอกจากนั้นยังมีคณะกรรมการชุดหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการที่ปรึกษาสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่อธิการบดี หน่วยงานในส่วนนี้ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเป็นทางการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงพร้อมกับการสถาปนามหาวิทยาลัยรามคำแหงเมื่อปี พ.ศ. 2514 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เป็นหน่วยงานกลางเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และงานงบประมาณของมหาวิทยาลัย ตลอดจนทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ส่งเสริมการผลิตตำราและอุปกรณ์การศึกษา ผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์การศึกษา และส่งเสริมกิจการของมหาวิทยาลัย ในการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานอธิการบดี แบ่งออกเป็น 7 กอง ดังนี้ (มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2534 : 1-2 และ 87)

1.1 กองกลาง แบ่งงานออกเป็น งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานประชุม และพิธีการ

1.2 กองการเจ้าหน้าที่ แบ่งงานออกเป็น งานบริหารงานบุคคล งานทะเบียน ประวัติดิ งานฝึกอบรม งานวินัยและนิติการ งานสวัสดิการ

1.3 กองกิจการนักศึกษา แบ่งงานออกเป็น หน่วยธุรการ งานกิจกรรมนักศึกษา งานนักศึกษาวิชาทหาร งานบริการและสวัสดิการนักศึกษา งานวินัยนักศึกษา งานแพทย์และอนามัย

1.4 กองคลัง แบ่งงานออกเป็น งานการเงิน งานบัญชี งานงบประมาณ งานพัสดุ

1.5 กองแผนงาน แบ่งงานออกเป็น หน่วยธุรการ งานวางแผนแม่บท งานวิจัย สถาบัน งานวิเคราะห์และประสานงานการวางแผน งานวิเทศสัมพันธ์ งานบริการการศึกษา

1.6 กองอาคารสถานที่ แบ่งงานออกเป็น หน่วยธุรการ งานอาคารสถานที่ งานช่างและยานพาหนะ

1.7 กองงานวิทยาเขตบางนา แบ่งงานออกเป็น งานธุรการ งานอาคารสถานที่ งานช่างและยานพาหนะ งานกิจการและบริการนักศึกษา งานแพทย์และอนามัย

2. ส่วนงานวิชาการ ได้แก่ ส่วนงานในคณะ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดและปรับปรุงหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดผล เพื่อให้นักศึกษาสำเร็จการศึกษา สอบไล่ได้ปริญญาสาขาคำต่าง ๆ โดยมหาวิทยาลัยรวมคณาจารย์มีคณะอยู่ 7 คณะ ประกอบด้วยภาควิชา 44 ภาควิชา แต่ละคณะมีคณาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบ และมีรองคณาจารย์เป็นผู้ช่วย การบริหารงานทั่ว ๆ ไปของคณะ นอกจากมีคณะกรรมการประจำคณะซึ่งมีอำนาจหน้าที่วางระเบียบของคณะด้วยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย กำหนดหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย และรับปรึกษาให้ความเห็นชอบต่อคณาจารย์

3. ส่วนงานบริการวิชาการ ได้แก่ งานของสำนักต่าง ๆ มี 4 สำนัก และสถาบัน 1 สถาบัน ดังนี้

3.1 สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล (สวป.) มีหน้าที่เกี่ยวกับการรับสมัคร การลงทะเบียน การย้ายคณะ การสอบไล่ การวัดผล และการรับรองผลการศึกษาดูและอื่น ๆ แบ่งหน่วยงานเป็น สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายรับสมัคร ฝ่ายทะเบียนประวัติ

นักศึกษา ฝ่ายจัดตารางสอน และลงทะเบียนเรียน ฝ่ายจัดตารางสอบและกรรมการควบคุมสอบ
ฝ่ายประมวลผลการศึกษา ฝ่ายหนังสือสำคัญ ศูนย์บริการวิชาการและสนเทศ

3.2 สำนักหอสมุดกลาง มีหน้าที่เช่นเดียวกับสำนักหอสมุดของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ
นอกจากงานโทรทัศน์วงจรปิด งานวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ซึ่งสำนักหอสมุดกลางของ
มหาวิทยาลัยต้องทำงานมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่น แบ่งหน่วยงานเป็น สำนักงานเลขานุการ
ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรห้องสมุด ฝ่ายวิเคราะห์ทรัพยากรห้องสมุดและทำบัตรรายการ ฝ่ายบริการ
ช่วยค้นคว้าวิจัยและบริการพิเศษ ฝ่ายวารสารและเอกสาร ฝ่ายบริการผู้อ่าน ฝ่ายวัสดุไม้ตีพิมพ์
ฝ่ายห้องสมุดวิทยาเขต

3.3 สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานเทคโนโลยี
การศึกษา ทั้งระบบการสอนในชั้นเรียนและระบบทางไกล คือ ประสานงานกับอาจารย์ วิทยากร
และผู้สอน ผลิตสื่อทัศนวัสดุอุปกรณ์ ส่งเสริมและพัฒนาด้านเทคโนโลยีการศึกษา บริการสื่อทัศน
วัสดุอุปกรณ์ แบ่งหน่วยงานเป็น สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายสื่อทัศนศึกษา ฝ่ายวิทยุและโทรทัศน์
การศึกษา ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายศูนย์บริการและพัฒนาเทคโนโลยีการศึกษา

3.4 สำนักพิมพ์ มีหน้าที่ผลิตและบริการตำราเรียน คู่มือประกอบการเรียนและสิ่งพิมพ์
ทางวิชาการของมหาวิทยาลัย แบ่งหน่วยงานเป็น สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายจำหน่ายและ
คลังสินค้า ฝ่ายการผลิต ฝ่ายบัญชีและตรวจสอบ

3.5 สถาบันคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการใช้คอมพิวเตอร์ทางด้าน
การบริหาร การบริหารการศึกษา การประมวลผล และการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ของ
มหาวิทยาลัย ด้านการวิจัยของคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษาคณะต่าง ๆ ด้านการบริการ
ทางวิชาการและการบริการการเรียนการสอน การฝึกอบรมสัมมนาแก่นักศึกษาและบุคลากรของ
มหาวิทยาลัย และด้านการศึกษาค้นคว้า วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับระบบเครื่องคอมพิวเตอร์
และซอฟต์แวร์ต่าง ๆ แบ่งหน่วยงานเป็น สำนักงานเลขานุการสถาบัน ฝ่ายวิชาการ
ฝ่ายวิเคราะห์ระบบและพัฒนาโปรแกรม ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายเตรียมข้อมูล

การจัดโครงสร้างบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดแบ่งตามรูปแบบองค์กร
การบริหารงานของมหาวิทยาลัย คือ กลุ่มที่ทำหน้าที่สอน วิจัย กลุ่มที่ทำหน้าที่บริการทาง
วิชาการ และกลุ่มที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านบริหารและธุรการ โดยในกลุ่มบุคลากรจะมีผู้บริหาร

ปฏิบัติหน้าที่ควบคุม ดูแล บังคับบัญชาให้การบริหารงานดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย และในการจัด
สลายการบังคับบัญชา มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี
2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ
เลขานุการสำนัก และหัวหน้าฝ่ายของคณะและสำนักต่าง ๆ
3. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างานของคณะ
และสำนักต่าง ๆ

ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในระยะที่ 7

พ.ศ. 2535-2539 (มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2533 : 2-3) มหาวิทยาลัยตระหนักดีว่า
บุคลากรมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก จึงมีนโยบาย
ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีขวัญ
กำลังใจในการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพอาจารย์และบุคลากรสายบริการ
วิชาการ และธุรการให้มีคุณวุฒิและประสิทธิภาพสูงขึ้น

การจัดรูปแบบองค์กรการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง สามารถเขียน
เป็นแผนภูมิ ดังภาพประกอบ 2 (มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2533 : 3)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้รับการสถาปนาขึ้นในปี พ.ศ. 2521 ใช้ระบบการสอนทางไกลโดยอาศัยสื่อประสม เพื่อให้ผู้เรียนเรียนได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมาเข้าชั้นเรียนตามปกติ เปิดรับนักศึกษารุ่นแรกในปี พ.ศ. 2523 เพียง 3 สาขา ปัจจุบัน เปิดสอนทั้งสิ้น 10 สาขา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2531 : 50) และมีโครงการเปิดสาขาวิชาเพิ่มอีก 1 สาขา คือ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และขยายการศึกษาในระดับปริญญาโทบางสาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ (วิจิตร ศรีสอาน. 2529 : 1-10) โดยจะเปิดในปีการศึกษา 2536 (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2535 : 89)

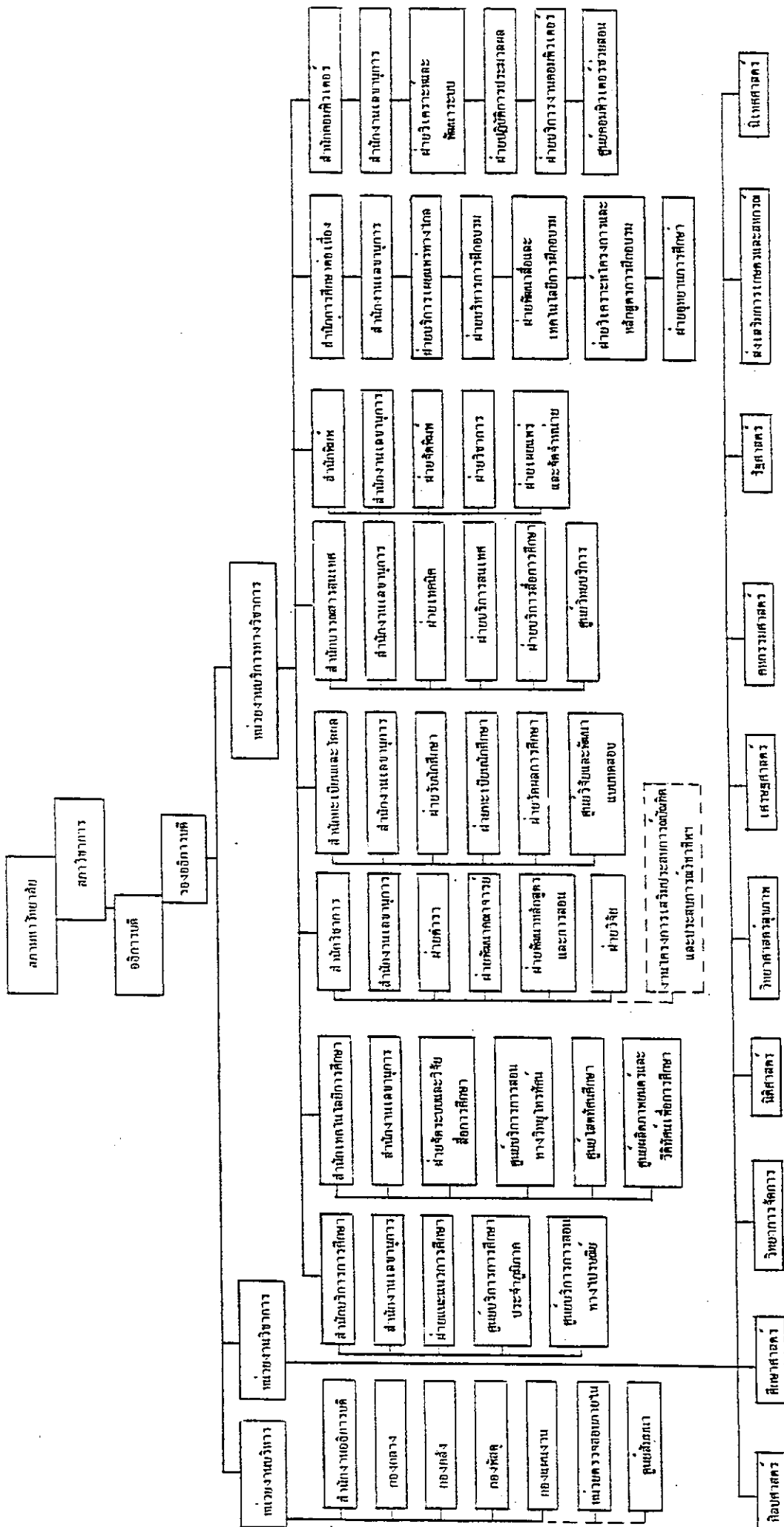
มหาวิทยาลัยแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นสาขาวิชาซึ่งเทียบเท่าคณะ รับผิดชอบงานด้านวิชาการ และสำนักต่าง ๆ 8 สำนัก คือ สำนักบริการการศึกษา สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักบรรณสารสนเทศ สำนักนิพนธ์ สำนักการศึกษา ต่อเนื่อง และสำนักคอมพิวเตอร์ โดยมีสำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานบริหารส่วนกลาง (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2533 : 3) ด้านการพัฒนาระบบสื่อการสอนทางไกล มหาวิทยาลัยได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ภาพทัศน์ และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น มาประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนการสอน ให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชน และส่งเสริมการวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ การวิจัยสถาบัน และการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการสอนทางไกล โครงการความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กรมการปกครอง เพื่อจัดหลักสูตรพิเศษขึ้นพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานนั้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2530 : 29-36)

มหาวิทยาลัยจัดระบบการบริหารและเสริมสร้างบรรยากาศของมหาวิทยาลัยให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อให้สอดคล้องกับนิธานของมหาวิทยาลัยในการจัดการศึกษาระบบเปิด โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย พร้อมกับส่งเสริมการเพิ่มพูนคุณวุฒิและพัฒนาศักยภาพทุกระดับให้มีประสิทธิภาพในการทำงานในระบบเปิดยิ่งขึ้น และเพื่อให้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นแหล่งผลิตและพัฒนาคณะระดับสูงให้แก่สังคม และสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการได้ตามวัตถุประสงค์ ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2535-2539 (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2533 : 2-3)

มหาวิทยาลัยมีนโยบาย ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ให้มีความรู้ความสามารถ ความสำนึกและจริยธรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนมีความภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ โดยมีมาตรการในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้นำในผู้บริหารระดับต้น จนถึงระดับสูง ในเชิงวิชาชีพมากขึ้น ตลอดจนให้มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ให้มากขึ้น

การจัดโครงสร้างลักษณะงานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เอื้อกับการกิจของมหาวิทยาลัย โดยแบ่งเป็นหน่วยงานบริหาร หน่วยงานบริการทางวิชาการ และหน่วยงานวิชาการ ดังแผนภูมิในภาพประกอบ 3 (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2533 : 5)

แผนภูมิแสดงโครงสร้างของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราชแบ่งส่วนราชการภายนอกเป็น 3 ส่วน คือ
หน่วยงานบริหาร หน่วยงานบริการทางวิชาการ และหน่วยงานวิชาการ ซึ่งแต่ละหน่วยงาน
มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. หน่วยงานบริหาร สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานบริหารส่วนกลางของ
มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย กองกลาง กองคลัง กองพัสดุ กองแผนงาน หน่วยตรวจสอบภายใน
และศูนย์สัมมนา มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1.1 กองกลาง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรมทั่วไปของมหาวิทยาลัย ได้แก่
งานธุรการและสารบรรณ งานการประชุม งานประสานงาน งานประชาสัมพันธ์
งานการเจ้าหน้าที่ งานอาคารสถานที่ งานยานพาหนะ และงานรักษาความปลอดภัย

1.2 กองคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบการเงิน การบัญชีของมหาวิทยาลัย

1.3 กองพัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งพัสดุ การวางแผน
การกำหนดความต้องการ และการบริหารงานพัสดุ อันได้แก่ การจัดหา การควบคุม
การแจกจ่าย การเก็บรักษา การบำรุงซ่อมแซม และการจำหน่ายพัสดุ

1.4 กองแผนงาน มีหน้าที่รับผิดชอบงานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ งาน
วางแผนหลัก งานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ และงานวิเทศสัมพันธ์

1.5 หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่รับผิดชอบในการสอบทานการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
คำสั่งของกระทรวงการคลัง มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายของฝ่ายบริหารหรือไม่ รวมทั้งให้ข้อ
เสนอแนะต่าง ๆ แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1.6 ศูนย์สัมมนา เป็นสถานที่จัดประชุม อบรม และสัมมนา มีหน้าที่รับผิดชอบ
เกี่ยวกับการบริการด้านห้องประชุม ห้องสัมมนา ห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม แก่หน่วยงาน
ภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย

2. หน่วยงานบริการทางวิชาการ ประกอบด้วยสำนักต่าง ๆ 8 สำนัก คือ สำนัก
บริการการศึกษา สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล สำนัก
บรรณสารสนเทศ สำนักพิมพ์ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง และสำนักคอมพิวเตอร์

2.1 สำนักบริการการศึกษา ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายแนะแนวการศึกษา ศูนย์บริการการศึกษาประจำภูมิภาค และศูนย์บริการการสอนทางไปรษณีย์ มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการแนะแนวการศึกษาและอาชีพแก่นักศึกษาของมหาวิทยาลัย งานชมรมนักศึกษา งานบริการนักศึกษาวิชาทหาร การจัดกิจกรรมการสอนเสริม การฝึกปฏิบัติเสริมทักษะ การจัดส่งเอกสารการสอน วัสดุการศึกษาต่างๆ และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ แก่นักศึกษา และให้บริการตอบปัญหาโดยทั่วไปแก่นักศึกษาทั้งทางจดหมายและทางโทรศัพท์

2.2 สำนักเทคโนโลยีการศึกษา ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายจัดระบบและวิจัยสื่อการศึกษา ศูนย์บริการการสอนทางวิทยุและโทรทัศน์ ศูนย์โสตทัศนศึกษา และศูนย์ผลิตภาพยนตร์และวีดิทัศน์เพื่อการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดระบบและวิจัยสื่อการศึกษา ผลิตรายการสอนทางวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ผลิตภาพยนตร์และวีดิทัศน์ให้บริการด้านศิลปกรรม และการถ่ายภาพ

2.3 สำนักวิชาการ ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายตำรา ฝ่ายพัฒนาคณาจารย์ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและการสอน ฝ่ายวิจัย และงานโครงการเสริมประสบการณ์ ฝึกหัดและประสบการณ์วิชาชีพ มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดประชุมบูรณาการชุดวิชา งานส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา งานพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย การจัดการศึกษา งานพัฒนาหลักสูตร งานประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร และการจัดตั้งสาขาวิชาใหม่ งานส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และงานโครงการเสริมประสบการณ์ฝึกหัดและประสบการณ์วิชาชีพ

2.4 สำนักทะเบียนและวัดผล ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายรับนักศึกษา ฝ่ายทะเบียนนักศึกษา ฝ่ายวัดผลการศึกษา ศูนย์วิจัยและพัฒนาแบบทดสอบ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับสมัครนักศึกษา การลงทะเบียนเรียน การวัดและประเมินผลการศึกษา

2.5 สำนักบรรณสารสนเทศ ทำหน้าที่หลักคือ เป็นหอสมุดกลางของมหาวิทยาลัย จัดบริการห้องสมุดและสื่อการศึกษาแก่นักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ คือ สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายบริการสนเทศ ฝ่ายบริการสื่อการศึกษา และศูนย์วิทยบริการในส่วนภูมิภาค มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหาและบริการสื่อการศึกษาทุกประเภท ตลอดจนให้บริการข้อสนเทศเฉพาะด้านตามนโยบายของ

มหาวิทยาลัย

2.6 สำนักพิมพ์ ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายจัดพิมพ์ และฝ่ายเผยแพร่และจัดจำหน่าย มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการเลือกสรรงานทางวิชาการ ที่มีคุณภาพ และมีคุณค่าเหมาะสม เพื่อจัดพิมพ์เผยแพร่และอนุรักษ์ไว้เป็นบริการทางวิชาการแก่นักศึกษาและสังคม ควบคุมและดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารการสอน แบบฝึกปฏิบัติ และเอกสารโสตทัศน และจัดจำหน่ายเอกสารการสอน แบบฝึกปฏิบัติ แบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน และวัสดุการศึกษาอื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดพิมพ์หรือจัดทำขึ้น

2.7 สำนักการศึกษาต่อเนื่อง ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายวิเคราะห์โครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม ฝ่ายพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการฝึกอบรม ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม ฝ่ายอุทยานการศึกษา และฝ่ายบริการเผยแพร่ทางไกล มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรม พัฒนาสื่อเทคโนโลยีการฝึกอบรมจัดการฝึกอบรมตามความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน และเผยแพร่การศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการพัฒนาคุณภาพชีวิต การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยการใช้สื่อ

2.8 สำนักคอมพิวเตอร์ ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาระบบ ฝ่ายปฏิบัติการประมวลผล ฝ่ายบริการงานคอมพิวเตอร์ และศูนย์คอมพิวเตอร์ ช่วยสอน มีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินและติดตามเทคโนโลยี ออกแบบและพัฒนาระบบ เก็บโปรแกรมสำเร็จรูปและข้อมูลสำรอง จัดอบรมคอมพิวเตอร์ และผลิตบทเรียนทางคอมพิวเตอร์

3. หน่วยงานวิชาการ ประกอบด้วยสาขาวิชาต่าง ๆ 10 สาขา ได้แก่

3.1 สาขาวิชาศิลปศาสตร์ รับผิดชอบหลักสูตรและการสอนชุดวิชาพื้นฐานทั่วไป แก่สาขาวิชาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย และเปิดสอนวิชาเอกในแขนงวิชาต่าง ๆ ตลอดจนเปิดสอนชุดวิชาเลือกเพื่อเสริมวิชาเอกแก่สาขาวิชาอื่น

3.2 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ รับผิดชอบหลักสูตรและการสอนในลักษณะการศึกษา ต่อเนื่องแก่บุคลากร ประชากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษาหรือมีคุณวุฒิทางการศึกษาเพื่อเพิ่มพูน วิทยฐานะ และความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ผลิตบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา แห่งชาติที่มุ่งกระจายการศึกษาไปสู่ท้องถิ่น และสนองความต้องการของสังคมและชุมชน

3.3 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ รับผิดชอบหลักสูตรและการสอนทางด้านการจัดการงานก่อสร้าง บริหารธุรกิจ และบริหารธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศรวมทั้งการวิจัยทางวิชาการ และการบริการเผยแพร่ความรู้ด้านวิทยาการจัดการในหมู่นักธุรกิจ ข้าราชการ และผู้บริหารด้านต่าง ๆ

3.4 สาขาวิชานิติศาสตร์ รับผิดชอบหลักสูตรและการสอนวิชากฎหมายในรูปลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งการวิจัยและการบริการทางวิชาการแก่สังคมของสาขาวิชานี้

3.5 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ รับผิดชอบหลักสูตรและการสอนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถแก่ผู้ให้บริการสาธารณสุขทุกประเภท ทุกระดับ เพื่อเป็นการยกระดับสุขภาพของบุคคล คุณภาพชีวิต ครอบครัว ประชากรส่วนรวม ส่งเสริมการวิจัยและการบริการเผยแพร่ความรู้แก่ประชาชนทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ

3.6 สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ รับผิดชอบหลักสูตรและการสอนวิชาพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ และเน้นหนักในแขนงวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ เศรษฐศาสตร์การเกษตร เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ และเศรษฐศาสตร์แรงงานและกำลังคน

3.7 สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ รับผิดชอบหลักสูตรและการสอนทางด้านคหกรรมศาสตร์ รวมทั้งการวิจัยและการบริการทางวิชาการแก่สังคมของสาขาวิชานี้

3.8 สาขาวิชารัฐศาสตร์ รับผิดชอบหลักสูตรและการสอนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถทางวิชาการเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ให้กับข้าราชการและผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับการเมืองการปกครอง พนักงานรัฐวิสาหกิจและประชาชนทั่วไปให้มีความรู้พื้นฐานอย่างดีเกี่ยวกับสังคมไทย และมีความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับสังคม รวมทั้งการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าวิจัยในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และระดับประเทศในทางรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

3.9 สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ รับผิดชอบหลักสูตรและการสอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้สนใจทางด้านการเกษตรและสหกรณ์รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลให้มีความรู้ใหม่ ๆ ทางด้านการเกษตรและสหกรณ์ เป็นแหล่งความรู้ที่จะช่วยพัฒนาประชาชนโดยทั่วไปให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเกษตรและสหกรณ์ ช่วยให้มีความรักในธรรมชาติและปราชญ์ที่จะอนุรักษ์ธรรมชาติและระบบนิเวศน์ให้ดีขึ้น

3.10 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ รับผิดชอบหลักสูตรและการสอน เพื่อมุ่งผลิตบัณฑิต และพัฒนาบุคลากรในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การหนังสือพิมพ์ การวิทยุกระจายเสียง การวิทยุโทรทัศน์ การภาพยนตร์ การโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น และยังมุ่งส่งเสริม การวิจัย ค้นคว้า เผยแพร่ความรู้วิชาการด้านวิทยาศาสตร์แก่สังคมให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการเช่นเดียวกับ ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 ซึ่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย กำหนดให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในมหาวิทยาลัย ซึ่งเรียกโดยย่อว่า ก.ม. เป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่ดูแล รักษาการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปโดยชอบด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการของระบบคุณธรรม เพื่อให้สอดคล้องกับหลักความเป็นอิสระในการดำเนินงานมหาวิทยาลัย คณะกรรมการข้าราชการ พลเรือนในมหาวิทยาลัย ได้กระจายอำนาจให้องค์กรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เรียกย่อว่า อ.ก.ม. มีอำนาจหน้าที่กว้างขวางโดยช่วยปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการข้าราชการ พลเรือนในมหาวิทยาลัยมอบหมาย

การจัดโครงสร้างบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยทั่วไปจะจัดแบ่งตามภาระงานที่ รับผิดชอบ กล่าวคือ จัดให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับโครงสร้างลักษณะงานของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. กลุ่มที่ทำหน้าที่สอน วิจัย และบริการทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอน ซึ่งโดยปกติจะทำหน้าที่เป็นบุคลากรหลักของมหาวิทยาลัยด้านการสอน วิจัยและให้บริการทาง วิชาการ บุคลากรกลุ่มนี้มีชื่อตำแหน่ง 4 ตำแหน่ง คือ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์

2. กลุ่มที่ทำหน้าที่บริการทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ทำหน้าที่ให้บริการทางวิชาการเพื่อ สนับสนุนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการแก่ประชาชน บุคลากรกลุ่มนี้ คือ นักวิชาการ ในสายวิชาการและวิชาชีพ เช่น นักวิจัย นักวิชาการศึกษา บรรณาธิการ นักวิชาการโสตทัศน ศึกษา เป็นต้น

3. กลุ่มที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ ได้แก่ ผู้ที่มีหน้าที่ด้านการบริหาร ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการสำนัก ประธานสาขาวิชา รวมทั้งเจ้าหน้าที่สายบริหารและธุรการต่าง ๆ เช่นหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าศูนย์ เป็นต้น

โครงสร้างและการบริหารขององค์การแต่ละแห่งไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนย่อมมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อสนองกิจกรรมตามภารกิจขององค์การนั้น ๆ โดยทุกองค์การจะมีผู้บริหารทำหน้าที่บริหารงานเพื่อให้ภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งองค์การโดยทั่วไปมีวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารขององค์การอยู่ 3 วิธี คือ การเลือกตั้ง การแต่งตั้ง และการสืบทอด

การเลือกตั้ง เป็นวิธีการแบบประชาธิปไตย บุคคลในกลุ่มลงมติเลือกใครคนใดคนหนึ่งภายในกลุ่มนั้นหรือนอกกลุ่มที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดและเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ขึ้นมาเป็นหัวหน้าหรือผู้บริหาร เช่น สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเลือกประธานสภาผู้แทนราษฎร การเลือกตั้งนายกสมาคมต่าง ๆ การเลือกตั้งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นต้น

การแต่งตั้ง เป็นการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อาจสรรหามาเพียงคนเดียว ซึ่งเป็นคนที่เหมาะสมที่สุด แล้วนำเสนอผู้มีอำนาจให้แต่งตั้งผู้นั้นเป็นผู้บริหาร เช่น การแต่งตั้งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมธราช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกฎ ระเบียบ วิธีการแต่งตั้งผู้บริหารขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

การสืบทอด มีการกำหนดเป็นกฎ ระเบียบไว้อย่างแน่นอนว่า ถ้าผู้บริหารคนเดิมหมดสภาพไปด้วยสถานการณ์ใดก็ตาม ให้แต่งตั้งผู้ที่ได้กำหนดไว้ในกฎ ระเบียบนั้นขึ้นดำรงตำแหน่งแทนต่อไป เช่น การสืบทอดตำแหน่งขององค์พระมหากษัตริย์ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ละมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นโดยมีพระราชบัญญัติเป็นการเฉพาะ ทำให้โครงสร้างและการบริหารของแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน และผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยจะได้มาจาก 2 วิธีคือ วิธีการเลือกตั้ง และวิธีการแต่งตั้ง ส่วนวิธีการสืบทอดยังไม่พบว่ามีการใช้ในมหาวิทยาลัยใด

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจเอกชน ราชการ หรือองค์การเพื่อสาธารณประโยชน์ บทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการขึ้นและควบคุมสั่งการ วางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม ประสิทธิภาพขององค์การนั้นส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์การเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และพยายามทำตนให้เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในหลักการการบริหารงาน และคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้บริหาร ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวเหล่านี้มิใช่สิ่งที่มีมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารได้จากการศึกษาฝึกฝนและการปฏิบัติของผู้นำหรือผู้บริหาร คำว่า " ผู้นำ " มีความหมายใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกับคำอื่น ๆ อีกหลายคำ เช่น หัวหน้า (Head) เจ้านาย (Boss) ผู้บังคับบัญชา (Superior) ผู้บริหาร (Administrator) หรือผู้จัดการ (Manager) การเลือกใช้คำใดนั้นขึ้นกับลักษณะของกิจการและระดับชั้นของการบริหาร นักวิชาการให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ดังเช่น พ็อฟเนอร์ และเชอร์วูด (Poffner and Sherwood. 1965 : 350) ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลเพื่อให้บังเกิดผลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ อิงลิช (English. 1960 : 289) ที่ว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติ เป็นผู้ที่สามารถชี้แจง ควบคุมทัศนคติ หรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ และนอกจากสถานการณ์จะทำให้เกิดผู้นำแล้ว ผู้นำอาจเกิดได้ในกรณีอื่นอีก ได้แก่ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ (อรุณ รัชธรรม. 2527 : 187) สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 396) มองผู้นำว่าเป็นผู้บริหารของกลุ่ม ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน นับได้ว่าผู้นำมีบทบาทมากต่อองค์การ วิจิตร วรุตบางกูร (2526 : 2) เสนอแนวคิดว่า เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีความสามารถดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุผล

สำเร็จได้ แต่ ธงชัย สันติวงษ์ (2528 : 111) มองผู้นำในแง่ความสามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นว่า คือความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีแนวทาง หรือวิธีการชักจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามที่ผู้นำได้กำหนดไว้ โดยผู้นำที่ดีจะกล้ารับผิดชอบ และสนใจแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ให้ลุล่วงไป และสามารถเข้าใจถึงความต้องการของผู้ตาม ดังนั้น การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องเป็นผู้ที่สนใจคน พยายามเข้าไปรับรู้ข้อปัญหาที่ผู้ตามกำลังประสบอยู่ และพยายามหยั่งความรู้สึกของผู้ตามที่มีต่อปัญหา ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อสภาพแวดล้อมของงาน เพราะการคุ้นเคยกับปัญหาและความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้ผู้นำสามารถได้รับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ นำไปใช้แก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของผู้ตามได้ดี ความมั่นใจของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ ความศรัทธา เต็มใจปฏิบัติตามผู้นำกับนับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้ผู้นำมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สาระสำคัญของผู้นำคือ อาจเป็นบุคคลที่มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง อาจเป็นคนเดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ แต่เป็นผู้มีอำนาจและมีบทบาทเหนือบุคคลอื่นในหน่วยงาน มีทั้งศิลปะและศาสตร์ในการสร้างสรรค์ชักนำบุคคลในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้ (English. 1960 : 289 ; อรุณ วัชรธรรม. 2527 : 187 ; สมพงษ์ เกษมสิน. 2516 : 396 ; วิจิตร วรุตบางกูร. 2526 : 2 ; ธงชัย สันติวงษ์. 2528 : 111)

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) อาจตรงกับคำภาษาไทยอื่น ๆ ที่มีความหมายในทำนองเดียวกัน เช่น การเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ เป็นต้น นักวิชาการให้ความหมายของคำนี้ไว้หลากหลาย เช่น กลูเอ็ค (Glueck. 1977 : 138) ให้ความหมายว่า เป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ ทานเนนบอม (Tannenbaum. 1961 : 24) ที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของผู้ที่ใช้ อิทธิพลควบคุมพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม โดยใช้อำนาจหรือบุคลิกภาพของตนเอง โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เฮอซี และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1977 : 84) ให้แนวคิดว่าเป็นกระบวนการในการชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่ม

บุคคลทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ภาวะผู้นำในที่กระบวนการไม่ใช่เน้นบุคคล อุทัย หิรัญโต (2524 : 13) ให้ทัศนะว่า เป็นกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 220) ให้ความเห็นว่าเป็นการใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

" ภาวะผู้นำ " จึงเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situation)

ในองค์การหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยผู้บริหาร 3 ระดับได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบระดับสูงสุดขององค์การมีหน้าที่ดูแลการดำเนินการทั้งหมดขององค์การตั้งแต่ การวางแผน การกำหนดนโยบาย การวินิจฉัยสั่งการในกิจการสำคัญ ๆ รับผิดชอบในองค์การ และติดต่อกับบุคคลภายนอกองค์การในเรื่องสำคัญ เป็นต้น ส่วนผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามนโยบาย เป็นหัวหน้างานวางแผนในการปฏิบัติงาน ควบคุมการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดยมีผู้บริหารระดับต้นรับไปปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารระดับต้นเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในงานการจัดการ ทำหน้าที่เฝ้านโยบาย และคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางไปปฏิบัติ โดยติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง (สุพล ทองคลองไทร และชาญชัย อาจีนสมาจาร. 2530 : 18) และในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารทุกระดับจะต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติในการโน้มน้าวอย่างฉลาดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน และยอมรับการสั่งการด้วยความเต็มใจ

ความสำคัญของผู้นำ

องค์การแต่ละแห่งประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากหรือน้อยต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดภารกิจ และชนิดขององค์การ ลักษณะของบุคคลที่รวมตัวอยู่ในองค์การ ย่อมมีความแตกต่างกันในเรื่อง ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Belief) บุคลิกภาพ (Personality) ความคิดเห็น และความรู้ (Opinion and Knowledge) และเป้าหมายส่วนตัว (Personal Goal) ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้ง (Conflict) ในองค์การหรือในกลุ่มบุคคลนั้น ในการประสาน ความขัดแย้ง ชักจูงให้บุคคลเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมมือกันทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์การ จำเป็นต้องมีบุคคลคนหนึ่งที่ถูกยอมรับนับถือ สามารถชักนำกลุ่มให้กระทำตามในสิ่งที่ปรารถนาได้ เรียกบุคคลนั้นว่า ผู้นำ หรือ ผู้บังคับบัญชา

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน นำองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาจึงเป็นบุคคลที่ขาดไม่ได้ในองค์การ ซึ่งผลงานขององค์การที่ปรากฏออกมาจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำในองค์การนั้นมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร ดังที่ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2525 : 5) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญมากและสมควรศึกษาวิเคราะห์ เนื่องจากพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้น ๆ มีคุณสมบัติและภาวะผู้นำ มีความสามารถและมีลักษณะผู้นำเหมาะสมแก่ตำแหน่งเพียงใด ซึ่งตรงกับข้อสังเกตของสมปราชญ์ จอมเทศ (2516 : 67) ที่ว่า ความสามารถและประสิทธิภาพของ องค์การจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์การนั้น ๆ และลักษณะแบบแผน สำหรับยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในองค์การจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์การ รวมทั้งพฤติกรรมของผู้นำด้วย หากผู้นำเป็นผู้มีความรู้ มีจริยธรรม และมีความสามารถแล้วงาน ย่อมดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 13) ให้ความเห็นว่า เมื่อ มีชุมชนหรือมีบุคคลอยู่ร่วมกัน มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเมื่อใดย่อมเกิดบุคคลขึ้น 2 ประเภท คือ ผู้นำกับผู้ตาม ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมจึงขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ที่จะร่วมมือปฏิบัติเพื่อให้กิจกรรมสำเร็จลงไปด้วยดี ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งเห็นองค์ประกอบ ใด ๆ คือคุณภาพของผู้นำ เพราะหากผู้นำขาดคุณภาพ กิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ จะดำเนิน ไปสู่ความสำเร็จไม่ได้เลย ดังนั้น องค์การแต่ละแห่งจึงต่างพยายามหาหัวหน้างานหรือผู้นำที่ดี

มีคุณภาพ เพราะผู้นำที่มีความสามารถดีจะชักจูงผู้ตามให้เกิดความร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายได้

การศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำเกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจสามประการคือ พลังอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกยอมรับอำนาจ บุคคลที่มีอำนาจแต่ไม่มีใครยอมรับนั้นจะเป็นผู้นำได้ยาก ผู้นำกับกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกกันไม่ได้ เพราะถ้าไม่มีกลุ่มก็ไม่มีผู้นำ และถ้ากลุ่มปราศจากผู้นำ กลุ่มนั้นก็จะมีเจริญได้ยาก (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525 : 17) ในทัศนะของการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ถือว่า พฤติกรรมผู้นำสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่นๆ เพราะว่าผู้นำเป็นผู้นำทำให้เกิดผลโดยตรงต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมทั้งหลายของผู้ร่วมงาน (ภิญโญ สาร. 2517 : 172) องค์การจะประสบความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้าก็เพราะมีผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ ผู้นำคือบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น ๆ คุณลักษณะของผู้นำประกอบด้วย ลักษณะนิสัย (Characteristics) บุคลิกภาพ (Personalities) และคุณภาพ (Qualities) ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำนั้นผู้เชี่ยวชาญให้ทัศนะไว้หลากหลายด้วยกัน เช่น รอสส์ และ เฮนดรี (Merrifield. 1961 : 100-107 ; citing Ross and Hendry. n.d. : unpagged) ได้เสนอลักษณะความเป็นผู้นำที่สำคัญไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ภายในตัวเองของผู้นำแต่ละคน แต่เดิมมีความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม คือมีติดตัวมาแต่กำเนิด สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำหรือยังคงเป็นผู้นำอยู่นั้นเป็นคุณสมบัติภายในตัวเองของแต่ละบุคคล ปัจจุบันเชื่อว่าความเป็นผู้นำสามารถปลูกฝังและเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล เป็นคุณสมบัติของกลุ่ม บุคคลแต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัวทัศนคติ ความต้องการส่วนตัวติดตัวมาด้วย และเมื่อเข้ากลุ่มทุกคนต้องปรับตัวเพื่อให้วัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะ

กลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มจึงถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ และความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การพิจารณาลักษณะความเป็นผู้นำตามลักษณะภายในตัวของผู้นำแต่ละคนและลักษณะของกลุ่ม ยังไม่เพียงพอที่จะอธิบายความเป็นผู้นำได้ สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงเกิดขึ้นกับสถานการณ์ วัฒนธรรม ชนบทธรรมเนียมประเพณีของกลุ่มหรือองค์การนั้น ๆ

สต็อกดิลล์ (Stogdill. 1969 : 91) มีความเชื่อเกี่ยวกับภาวะผู้นำแตกต่างจากรอสส์ และเฮนดริคส์ กล่าวคือ

1. ภาวะผู้นำนั้น นอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้วผู้นำยังต้องมีความสามารถเฉพาะตัว มีความฉลาด ความสามารถตลอดจนมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย
2. ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และควบคุมจิตใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์
3. ลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่า การที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่าหรือดีกว่า ฉะนั้น ผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้วได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากัน ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

ภิญโญ สาร (2526 : 259) ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจ หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งได้ มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น การมีภาวะผู้นำมากหรือน้อยไม่เกี่ยวกับจำนวนคนที่น่า แต่อยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(Interpersonal Relations) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสองทาง (Two-ways Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั้น

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร ผู้นำและหัวหน้าหรือผู้บริหารอาจเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เป็นผู้มีอำนาจอิทธิพล มีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่งของตนเองด้วย ทั้ง ๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง

ดอนเนลลี (Donnelly. 1978 : 255) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแยกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอาศัยคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหาร (Trait Theory of Leadership) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวของผู้ใช้เป็นหลักปัจจัยสร้างอำนาจให้เกิดอิทธิพลเหนือจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีพฤติกรรมในการปฏิบัติตามที่ผู้บริหารปรารถนา

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอาศัยคุณสมบัติเฉพาะตัวหรืออาศัยรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหาร (Personal Behavioral Theory) เป็นกลุ่มที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจหรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล

องค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่ดี

นักจิตวิทยาและนักวิจัยได้ใช้ความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อทำความเข้าใจความเป็นผู้นำ โดยระบุคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำ และตั้งข้อสงสัยว่าจะต้องมีบางสิ่งบางอย่างในตัวของผู้ผู้นำที่แยกผู้นำออกจากบุคคลอื่น ๆ (สมัยศ นาวิการ. 2525 : 408) การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในระยะแรกจึงมีจุดสนใจอยู่ที่การศึกษามูลค่าสำคัญ และบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำโดยกำเนิด ซึ่งแนวคิดนี้มาจากความเชื่อว่า บุคคลบางคนจะมีลักษณะความเป็นผู้นำอยู่แล้วตามธรรมชาติ เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่เอื้ออำนวยให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำอย่างประสพผลสำเร็จในสถานการณ์ต่าง ๆ คาร์ลเกิล (สมัยศ นาวิการ.

2525 : 408 ; อ้างอิงมาจาก Carlgile. 1910 : unpagged) เป็นนักทฤษฎีคนแรกที่ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ได้ตั้งทฤษฎีบุคคลสำคัญ เพื่อชี้ให้เห็นว่าความก้าวหน้าของโลกนั้นมาจากความสำเร็จของบุคคลสำคัญ และบุคคลสำคัญเหล่านั้นมีคุณลักษณะที่นำไปใช้กำหนดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ แต่จากการศึกษาคุณลักษณะและบุคลิกภาพของผู้นำพบว่า ไม่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความแน่นอน และสามารถชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ (สมยศ นาวิการ. 2523 : 172) ดังนั้น เมื่อกลุ่มพฤติกรรมนิยมได้เข้ามามีอิทธิพลในวงการบริหาร จึงยอมรับกันว่าคุณลักษณะพิเศษที่สร้างเสริมให้เกิดอำนาจที่มีอิทธิพลหนุนให้เกิดภาวะผู้นำนั้น มิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยติดตัวมาแต่กำเนิดหรือโดยธรรมชาติเท่านั้น หากแต่เป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมให้เกิดขึ้นได้โดยการศึกษาเล่าเรียน และการมีประสบการณ์ ทำให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะพิเศษที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าพึงมีอย่างกว้างขวาง ในด้านบุคลิกภาพทั้งทางร่างกายและทางจิตใจ แต่ผลการวิจัยก็มิได้ช่วยให้ประสบผลสำเร็จมากนัก เป็นแต่เพียงแนวทางแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าควรมีรูปร่างใหญ่โตและมีผิวพรรณผ่องแผ้วแจ่มใสกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตน แต่ก็มิได้แน่นมากนัก (จำนงค์ บุญชู. 2531 : 291 ; อ้างอิงมาจาก Luthans. 1977 : 439) ผลการวิจัยในยุคนั้นจึงไม่ทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่อาศัยคุณลักษณะพิเศษในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ให้ผลแน่นอนแต่อย่างใด เมื่อมีการศึกษาวิจัยต่อ ๆ มา นักวิจัยจึงสามารถค้นพบคุณลักษณะพิเศษที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าพึงควรมี เพื่อใช้เป็นแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้น (จำนงค์ บุญชู. 2531 : 291-292 ; อ้างอิงมาจาก Koontz and Weihrich. 1980 : 665) ดังเช่น

1. สโตกดิลล์ (Stogdill) ศึกษาพบว่า คุณลักษณะพิเศษที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าควรมี คือ มีเชาวน์ปัญญาสูง มีความรู้ดี วางตัวเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความรับผิดชอบ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมทางสังคม มีฐานะทางเศรษฐกิจและทางสังคมมั่นคง (จำนงค์ บุญชู. 2531 : 292 ; อ้างอิงมาจาก Koontz and Weihrich. 1980 : 665)

2. เดวิส (Davis. 1972 : 103-104) ศึกษาพบว่า คุณลักษณะพิเศษที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าควรมี คือ มีเชาวน์ปัญญาสูง มีความสนใจและความสมบูรณ์พร้อมเกี่ยวกับกิจการสังคมอย่างกว้างขวาง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามที่ตั้งความปรารถนาไว้ ให้

ความสนใจและยอมรับนับถือในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

3. จิเซลลี (Ghiselli) ศึกษาพบว่า คุณลักษณะพิเศษที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าควรมี คือ มีเชาวน์ปัญญา มีความสามารถในการบังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มดี มีความมั่นใจตนเองสูง ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระเลือกวิธีทำงานได้ (จำนงค์ บุญชู. 2531 : 292 ; อ้างอิงมาจาก Koontz and Weihrich. 1980 : 665)

คุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารตามที่นักวิจัยค้นพบนั้น ส่วนใหญ่คล้ายคลึงกันในเรื่อง " เชาวน์ปัญญา " ซึ่งนักวิจัยทุกคนต่างพบว่ามีความสำคัญต่อการสร้างเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้า เชาวน์ปัญญาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าขาดไม่ได้

อุทัย ทิรัญโต (2524 : 29-36) รวบรวมองค์ประกอบของผู้นำจากแนวคิดของ ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้ดังนี้

1. มีกำลังกายและกำลังใจ บทบาทของผู้นำในฐานะเป็นผู้ก่อให้เกิดพลัง คืออำนาจแสดงออกซึ่งพลัง เพื่อให้ผู้อื่น ได้เห็นความแข็งแกร่งสมบูรณ์ สามารถยืนหยัดเมื่อเผชิญกับความท้อแท้และความผิดหวัง
2. มีความกระตือรือร้น ซึ่งคุณค่าความกระตือรือร้นที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้น สามารถถ่ายทอดหรือสร้างความรู้สึกร่วมกันแก่ผู้ตามด้วย
3. มีความอดทน สามารถยืนหยัดและต่อสู้กับอุปสรรคขวากหนาม
4. มีความเป็นมิตร และความเอ็นดูรักใคร่ สามารถร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้อื่น สร้างความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดสายสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นอย่างรวดเร็ว
5. มีความรอบรู้ทางหลักวิชา หมายถึงรู้วิชาที่จะใช้ประโยชน์จากผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ สามารถเลือกใช้ผู้ชำนาญการ และกระตุ้นคนเหล่านั้นด้วยความสุขุมรอบคอบ
6. มีความเด็ดขาด หมายถึง การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีคุณค่าก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้อื่น สิ่งดังกล่าวต้องปฏิบัติด้วยความเฉียบขาด มั่นใจและอาจหาญ
7. มีสติปัญญา สามารถปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมทั้งการวินิจฉัยสั่งการแต่ละปัญหาอย่างถูกต้อง

ลักษณะผู้นำของผู้บริหารในประเทศไทยนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 233-234) เสนอลักษณะผู้นำโดยพิจารณาจากลักษณะโครงสร้างของสังคมไทยว่า ผู้นำควรต้องมีความเข้าใจ

นโยบาย มีแนวในการดำเนินงาน หมั่นศึกษาหาความรู้และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีความซื่อสัตย์ และมีความยุติธรรม จากรายงานการวิจัย เรื่องลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ของ ประถม แสงสว่าง (2523 : 8-9) สรุปลักษณะผู้นำที่คนไทยพึงประสงค์ไว้เรียงตามลำดับดังนี้ กล่าวโดยสรุป มีความสามารถ โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ มีความสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ มีความคิดลึกซึ้ง ใจกว้าง มองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบความจำและสติปัญญาดี กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รับสินบนหรือใช้อำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว ไม่หุนเหิน เชื่อหรือทำตามคำยุแหย่โดยไม่สืบสวนข้อเท็จจริง

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของผู้นำที่ดีมีหลายประการ และลักษณะผู้นำที่ดีของสังคมหนึ่งนำไปใช้กับลักษณะของสังคมอีกแบบหนึ่งอาจไม่เกิดประสิทธิผล อย่างไรก็ตามลักษณะผู้นำที่ดีโดยทั่วไปต้องมีความเฉลียวฉลาด รู้จักปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับทุกสถานการณ์ มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงว่องไว มีความรับผิดชอบสูง เสียสละเอื้อเฟื้อต่อบุคคลอื่น มีความมั่นใจในตนเอง สามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้งานขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้น สภาพแวดล้อมและสถานการณ์จึงมีส่วนสำคัญยิ่งในการกำหนดองค์ประกอบของผู้นำ

พฤติกรรมและรูปแบบในการบริหารงานของผู้นำ

พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่บุคคลนั้นต้องการ

การบริหาร หมายถึง การผสมผสานทรัพยากรอันประกอบด้วยคนและวัสดุปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดพลังร่วมในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มคน หรือองค์การอย่างมีระบบ

พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ คือ ความสามารถในการแสดงออกหรือการกระทำของผู้นำในอันที่จะชักจูงบุคคล และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในการทำงาน (ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 19-20)

ในการบริหารงานผู้บังคับบัญชาต้องใช้ความพยายามทุกทางให้บุคคลหรือคณะบุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับองค์การ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการบริหารออกเป็นสองลักษณะ ลักษณะหนึ่งเป็นการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ อีกลักษณะหนึ่งเป็นการแบ่งปันความรับผิดชอบร่วมกัน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมวางแผนและปฏิบัติภารกิจ (Hersey. 1977 : 91) พฤติกรรมผู้นำ ก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารในหลายลักษณะ การศึกษาและการวิจัยพฤติกรรมผู้นำและแบบผู้นำเป็นเรื่องที่ยุ่งยากมาก เพราะแบบของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่สถานการณ์ เวลา สถานที่ นักวิชาการได้ให้ความเห็นในเรื่องการศึกษาเกี่ยวกับแบบของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน เช่น นักสังคมวิทยาเห็นว่า ลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคม หรือองค์การแต่ละองค์การ (อุทัย หิรัญโต. 2524 : 19) นักสังคมจิตวิทยาให้ความเห็นว่า ลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างสังคม เพราะลักษณะโครงสร้างสังคมที่ต่างกันจะเป็นเครื่องกำหนดแบบและลักษณะของผู้นำให้ต่างกันด้วย เป็นต้น

สตีอกดิลล์ และคณะ (Stogdill and others. 1956 : unpagged) ศึกษาพบว่า องค์ประกอบตามสภาวะการณ์ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ ความสามารถของผู้นำ และประเภทของผู้นำ ได้แก่ งานที่ผู้นำกระทำ สภาพแวดล้อมขององค์การหรือหน่วยงาน และคุณลักษณะของบุคคลที่ร่วมปฏิบัติงานด้วย ซึ่งฟิลเลย์ และโรเบิร์ต (Filley and Robert. 1969 : 409) ได้ศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ความเป็นมาของหน่วยงาน สภาพชุมชนที่หน่วยงานเปิดดำเนินการ สภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลิกภาพและวัฒนธรรมของกลุ่มสมาชิก และเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ซึ่งการศึกษาแบบของผู้นำจะช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ และลักษณะการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี

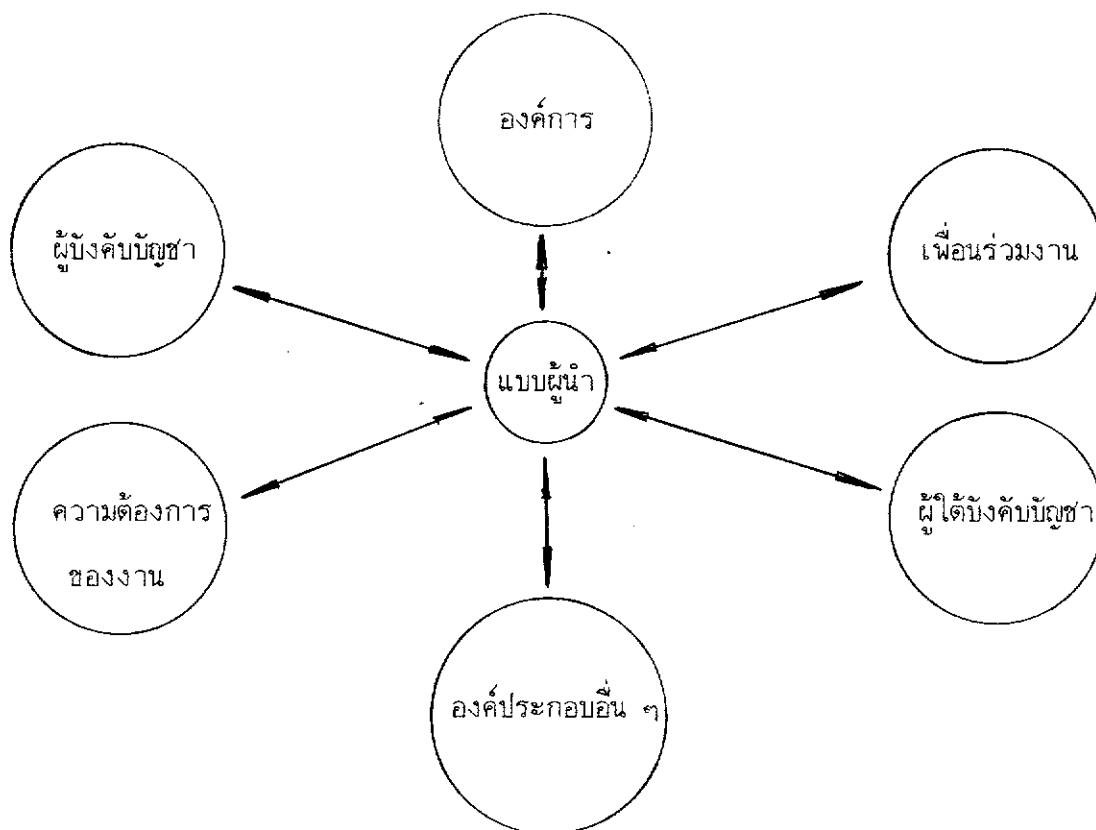
ประจักษ์ รอดประเสริฐ (2526 : 61) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบหรือประเภทความเป็นผู้นำมี 6 ชนิด คือ

1. ลักษณะผู้บังคับบัญชา (Superiors) ของผู้นำ
2. ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers)
3. ลักษณะเพื่อนร่วมงาน (Associates)
4. ลักษณะองค์การหรือหน่วยงาน (Organization)

5. ลักษณะงานหรือความต้องการของงาน (Job Demand)

6. ลักษณะตัวแปรหรือองค์ประกอบอื่น ๆ (Other Variables)

ดังแสดงในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบหรือประเภทของความเป็นผู้นำ

1. ผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติภารกิจใด ๆ ของผู้นำที่มีผู้บังคับบัญชาที่เหนือชั้นกว่า พฤติกรรมหรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญช่าย่อมมีอิทธิพล และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำเป็นอย่างมาก เช่น ผู้อำนวยการกองมีลักษณะเป็นผู้มุ่งงานและต้องการให้มีผลงานมากย่อมต้องการให้หัวหน้าฝ่ายมีลักษณะเป็นคนมุ่งมั่นด้วย หากหัวหน้าฝ่ายไม่สามารถกระทำตนให้

เป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อำนวยความสะดวกแล้วจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ดังที่ เฮนรี (ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 62 ; อ้างอิงมาจาก Henry. 1977 ; 141) ได้ให้แนวคิดที่ " เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้จัดการจะต้องทราบถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความก้าวหน้าขององค์การ ถ้าผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังสูง และต้องการให้องค์การเจริญก้าวหน้าก็เป็นหน้าที่ของผู้จัดการที่ต้องแสดงพฤติกรรมชักจูงให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความคาดหวังและความต้องการของผู้บังคับบัญชานั้น "

2. ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำอย่างมากในทุกสถานการณ์ เพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่จะเป็นตัวกำหนดว่าผู้นำควรใช้อำนาจชนิดใดในการบริหารงาน ซึ่งวิกเตอร์ ฟรอม (ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 62 ; อ้างอิงมาจาก Victor H. Vroom. 1960 : 25) ได้ศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับประเภทหรือบุคลิกภาพของคนงาน ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรอย่างยิ่งที่จะเรียนรู้และทราบถึงความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพยายามเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความคาดหวังหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพยายามเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามความต้องการของตน

3. ผู้ร่วมงาน หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งคล้ายคลึงหรือเทียบเท่ากันในหน่วยงาน ซึ่งหากบุคคลเหล่านี้สามารถทำงานเข้ากันได้เป็นอย่างดี ย่อมจะมีผลให้เกิดอำนาจต่อรองกับผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านการเงินและบุคคลสูง และถ้าผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมและความคาดหวังไปในทิศทางเดียวกันย่อมมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจมากกว่าอิทธิพลที่มาจากผู้บังคับบัญชาเสียอีก ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงต้องทำความเข้าใจรับฟังแนวคิดและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน และอาจต้องร่วมปฏิบัติงานด้วยในบางครั้ง หากผู้นำเพิกเฉยการปฏิบัติงานก็จะไม่ได้ผลและไม่ได้รับการสนับสนุน ในที่สุดอาจทำให้ผู้นำนั้นไม่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้

4. องค์การหรือหน่วยงาน ลักษณะขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำอย่างมาก เช่น กองทหารย่อมต้องการผู้นำที่เข้มแข็งมีกบฏ การสั่งการ ดำเนินไปโดยเฉียบขาด ถ้าเป็นสถาบันการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสุภาพ อ่อนโยน และมีความเข้าใจใน

วัตถุประสงค์ของสถาบัน องค์การจึงมีลักษณะเช่นเดียวกับบุคคลคือมีรูปแบบโดยเฉพาะของตนเอง ซึ่งพฤติกรรมขององค์การนั้นจะเป็นผลมาจากค่านิยม ประวัติความเป็นมาและกลุ่มคนขององค์การนั้น

5. ลักษณะของงาน งานเป็นกิจกรรมที่ทุกคนในหน่วยงานจะต้องร่วมกันจัดทำ หากเป็นงานที่มีโครงสร้าง (Structured Jobs) มีรูปร่างและทิศทางที่แน่นอน จะต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีพฤติกรรมมุ่งงานเป็นสำคัญ ส่วนงานที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Jobs) ซึ่งไม่มีรูปแบบและทิศทางที่แน่นอนในการปฏิบัติ การปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ เป็นส่วนมาก เฮาส์ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 65 ; อ้างอิงมาจาก House. 1971 : 321-338) เสนอพฤติกรรมผู้นำที่ควรสัมพันธ์กับลักษณะงานที่มีโครงสร้างและงานที่ไม่มีโครงสร้างว่า ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำงานหนักและเน้นถึงผลงานแล้ว พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้นำควรมุ่งเน้นความสัมพันธ์เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานโดยขาดโครงสร้าง พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้นำควรมุ่งเน้นงาน โดยผู้นำจะต้องหาแนวทางการปฏิบัติงานให้ และพยายามชักจูงให้ทุกคนได้ทำงานตามหน้าที่ของตน บางครั้งอาจใช้วิธีการบังคับด้วยความเฉียบขาด

6. ตัวแปรอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำนั้นอาจพิจารณาจาก เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจ รูปร่างของผู้นำ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ และอื่น ๆ เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลชนิดหนึ่งของความเป็นผู้นำ ในเหตุการณ์ฉุกเฉินนั้นผู้นำมีเวลาน้อยในการตัดสินใจ ฉะนั้น รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก จะมีลักษณะมุ่งงาน แต่ในเหตุการณ์ปกติผู้นำอาจมีเวลามากพอที่จะเลือกใช้พฤติกรรมแบบอื่นให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น (ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 68)

รูปร่างของผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะคาดหวังพฤติกรรมของผู้นำจากรูปร่างหน้าตา ซึ่งผู้นำที่มีร่างกายสูงใหญ่ สมบูรณ์ด้วยพลานามัยอาจสามารถแสดงพฤติกรรมได้หลายแบบ มากกว่าผู้นำที่มีร่างกายเตี้ยเล็กและดูท่าทางไม่สมบูรณ์ เพราะผู้นำที่มีร่างกายสมบูรณ์จะมีจิตใจที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อดทน สามารถนำหมู่คณะในองค์การได้ และยังเป็นคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้ เพราะความเชื่อถือของบุคคลบางคนจะดูที่ลักษณะท่าทาง (สมพงษ์ เกษมสิน. 2516 : 406)

เพศ ผู้นำชายสามารถใช้รูปแบบพฤติกรรมในการบริหารงานได้มากกว่า
ผู้นำหญิง และมีความสามารถในการตัดสินใจและปฏิบัติงานสมบุกสมบันได้มากกว่าผู้นำหญิง
ทั้งนี้ เพราะข้อจำกัดทางธรรมชาติหลายประการ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 68-69
; อ้างอิงมาจาก Morsink. 1970 : 81)

อายุ ผู้นำที่มีอายุน้อยอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน
หน่วยงานที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีอายุมากกว่าผู้นำ และปฏิบัติงานในหน่วยงานมานานกว่า
ผู้นำจึงต้องใช้ความสามารถหาวิธีการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสกว่าปฏิบัติงานให้บรรลุ
ตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้ได้ ส่วนผู้นำที่มีอายุมาก ความอาวุโสจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน
ของผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความคล้อยตาม และร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มที่มีผู้นำ
อายุน้อย

การศึกษาและประสบการณ์ เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการแสดงออกทางพฤติกรรม
การบริหารงาน ผู้นำที่มีการศึกษาดีและมีประสบการณ์มาก จะทำให้การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ
การวางแผนงานมีความพร้อมและประสบความสำเร็จในการบริหารงานมากกว่าผู้นำที่มีการศึกษา
น้อยและขาดประสบการณ์ องค์การใดมีการขยายงานอย่างกว้างขวางและมีปัจจัยภายนอกที่มีผล
ต่อองค์การเพิ่มขึ้น องค์การนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีประสบการณ์ทั้งด้านเทคนิคและกลวิธี มี
ความสามารถในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ให้การฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาได้เท่า ๆ กับต้องมี
ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร จึงจะนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายได้ (สมพงษ์
เกษมสัน. 2516 : 404)

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมผู้นำทั้ง 6 ประการ ล้วนแต่มีความสำคัญ
ต่อความเป็นผู้นำของบุคคลทุกคนในองค์การ ยิ่งองค์การที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ อาจมีองค์ประกอบ
พิเศษเพิ่มเติมขึ้นอีก จึงเชื่อได้ว่าการที่บุคคลจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ จะต้องศึกษาและ
เรียนรู้เป็นพิเศษ ก่อนที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้น อาจแบ่งแบบของผู้นำเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ
ดังนี้คือ

1. แบบของผู้นำซึ่งพิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ
2. แบบของผู้นำซึ่งพิจารณาจากสถานภาพ
3. แบบของผู้นำซึ่งพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ

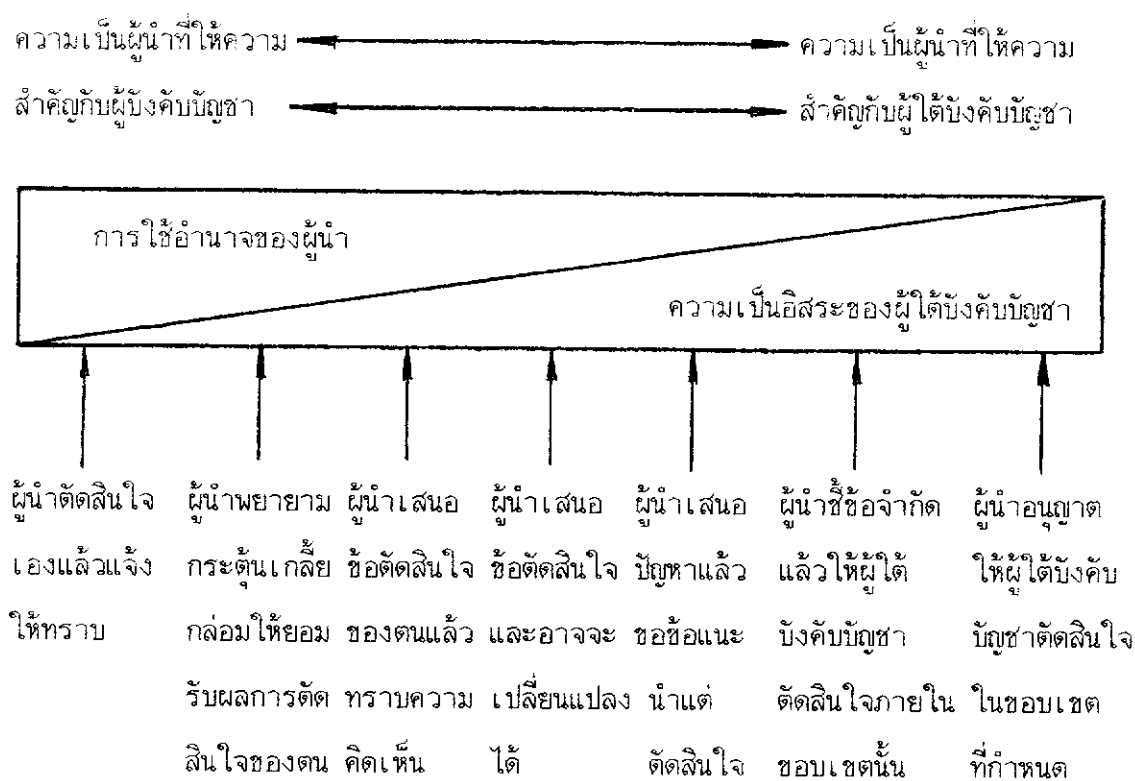
1. แบบของผู้นำซึ่งพิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ เป็นการศึกษาลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่บริหารงานของผู้นำต่อผู้ร่วมงาน จากการวิจัยของ ไวท์ และ ลิปปิต (สมัยศ. นาวิก. 2525 : 452 ; อ้างอิงมาจาก White and Lippit. 1953 : unpagged) ที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) ในปี ค.ศ. 1930 ซึ่งให้เห็นความเป็นผู้นำ 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นผู้ที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ ผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำตัดสินใจคนเดียวและแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ มีการควบคุมและบังคับบัญชาผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจโดยคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ ตัดสินปัญหาต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในสถานการณ์ของการมีส่วนร่วมมีหลายทิศทางทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน

1.3 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามสบาย ให้อิสระเสรีเต็มที่ในการวินิจฉัยสั่งการ ผู้นำมีบทบาทในลักษณะของสมาชิกคนหนึ่งภายในกลุ่มเท่านั้น และทำหน้าที่ให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้ร่วมงานขอรับมา

ทานเนนบอม และชมิต (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 197-199 ; อ้างอิงมาจาก Tannenbaum and Schmidt. 1958 : 95-102) ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยเน้นพฤติกรรมเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision Making Behavior) ว่า ควรยึดผู้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ หรือยึดผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก แต่ละแบบของการกระทำของผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับความมากน้อยของอำนาจหน้าที่ที่ใช้โดยผู้นำ และความมากน้อยของความมีอิสระในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของผู้นำจะอยู่ระหว่างการเป็นประชาธิปไตยและการเป็นอัตตาธิปไตย ทานเนนบอมและชมิต จึงแบ่งส่วนการตัดสินใจในการดำเนินงานออกเป็นสองส่วน และจัดให้ทั้งสองส่วนมีสภาพคาบเกี่ยวต่อเนื่องกัน ดังแสดงในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แบบของผู้นำตามพฤติกรรมการใช้อำนาจ (Tannenbaum and Schmidt, 1958 : 97)

ภาพประกอบ 5 แสดงให้เห็นพฤติกรรม 7 อย่าง ที่สามารถเกิดขึ้นได้ ในการตัดสินใจ ครั้งหนึ่ง ๆ การตัดสินใจแต่ละชนิดจะแตกต่างกันตามระดับของอำนาจจากหน้าที่ที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ และความมากน้อยของอิสรภาพในการตัดสินใจที่ผู้บริหารให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้บริหารด้านซ้ายสุดแสดงถึงการใช้อำนาจควบคุมในระดับสูง เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ให้ความสำคัญกับงาน และการใช้อำนาจเพื่อสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพฤติกรรมการบริหารของผู้นำเคลื่อนจากซ้ายไปขวาผู้นำจะค่อย ๆ ลดอำนาจควบคุมลง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากขึ้น โดยทางด้านขวาสุดผู้นำจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยที่สุด เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ให้ความสำคัญกับคนโดยเปิดโอกาสให้คนมีอิสระและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามพฤติกรรมของผู้นำระดับต่าง ๆ ที่แสดงในภาพประกอบ 5

ยังไม่สามารถบอกได้ว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ใช้ได้ผลดีที่สุด ทานเนนบอม และชมิต (สมัยศ นาวีการ. 2525 : 420 ; อ้างอิงมาจาก Tannenbaum and Schmidt. 1973 : 164) ให้แนวคิดว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดไม่ใช่ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือผู้นำแบบเผด็จการ แต่เป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นได้ สามารถเลือกใช้แบบของความเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มและสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

2. แบบของผู้นำซึ่งพิจารณาจากสถานภาพ หรือเช่น นักวิชาการบางคนเรียกว่า พิจารณาแหล่งที่มีของผู้นำ (นพพงษ์ บุญจิตราตรลย์. 2527 : 96) เพราะการปกครอง บังคับบัญชา นั้นบางคนประสบผลสำเร็จ สามารถครองใจเอาชนะใจคนอื่นได้จนเป็นผลบรรลุถึง วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งไม่ใช่เพราะมีอำนาจมาจากตัวบทกฎหมายแต่เพียงอย่างเดียว แต่มีอำนาจอย่างอื่นมาประกอบด้วย การศึกษาแบบของผู้นำซึ่งพิจารณาจากสถานภาพนี้ จำแนกออกได้ 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) เป็นผู้นำที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า โดยกฎหมาย อำนาจและความรับผิดชอบเป็นไปตามกฎหมายระบุไว้

2.2 ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำ ที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีของตนเอง ซึ่งผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าเป็นอันมาก เพราะผู้นำแต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ร่วมงานแตกต่างกัน

2.3 ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำเพราะ อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่องและเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย

3. แบบของผู้นำซึ่งพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ การพิจารณาผู้นำในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นสถานการณ์ที่แท้จริงขององค์การที่เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำโดยตรง ซึ่งทำให้ทราบถึง สัมพันธภาพของผู้นำกับผู้ร่วมงาน ทิศนคติและท่าที ตลอดจนกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคล ในองค์การด้วย การพิจารณาแบบของผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำนั้นพบว่าไม่มีรูปแบบใดที่กล่าว ได้ว่าเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การศึกษากฎการของผู้นำจะศึกษาในแง่ที่เกี่ยวกับผู้นำ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสถานการณ์และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้สามารถแยกแบบของผู้นำได้

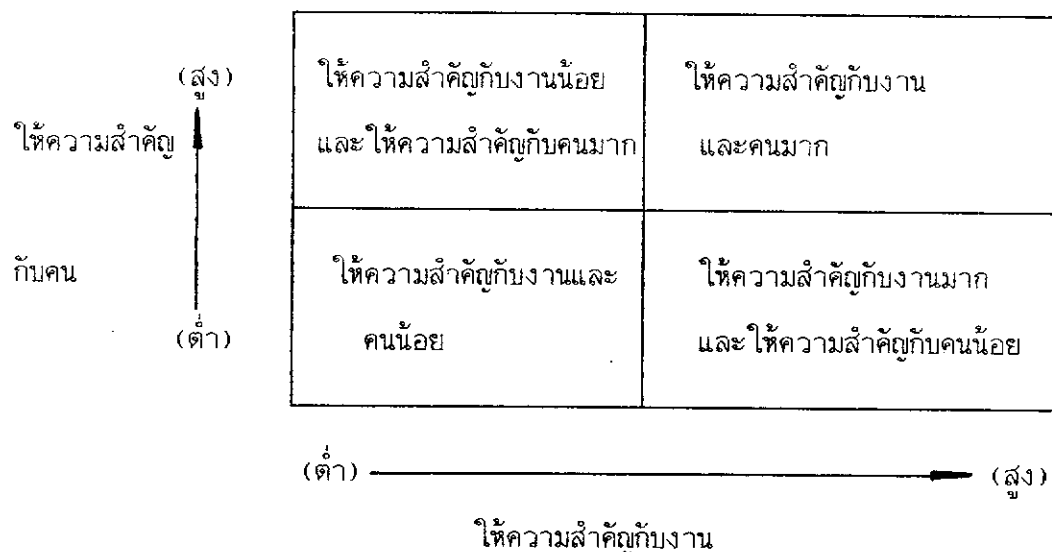
2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 พฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ (Two-Dimensional Leader Behavior)

องค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

ในปี ค.ศ.1945 สถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ได้ศึกษาลักษณะการทำงานของผู้นำแบบต่าง ๆ โดยพิจารณาใน 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์ ซึ่งมิติกิจสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน จึงให้ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย มุ่งเน้นการก่อสร้างรูปแบบขององค์การ ช่องทางของการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนวิธีและระเบียบการปฏิบัติงานที่ดี มิตินี้ให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์การ ส่วนมิติมิตรสัมพันธ์จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นมิตรภาพ ความไว้วางใจ ระหว่างกัน การยอมรับนับถือ และความอบอุ่นที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Halpin. 1966 : 86) ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร แฮมฟิลล์ และคูนส์ (Hemphill and Coons) ได้สร้างแบบสอบถามเรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ต่อมา ฮัลปิน ได้นำแบบสอบถามมาพัฒนา และนำไปใช้ทดสอบกับบุคคลที่อยู่ในวงการทหาร ธุรกิจ อุตสาหกรรม และการศึกษา ปรากฏว่าได้รับความนิยมนมาก เนื่องจากเป็นแบบทดสอบที่ดี (Halpin. 1966 : 88)

การแสดงลักษณะการบริหารของผู้นำนั้น คณะผู้วิจัยของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอแสดงด้วย 4 เหลี่ยม (Quadrants) 4 รูป บนแกนมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งมิติทั้ง 2 จะแยกจากกัน และพฤติกรรมของผู้นำจะอยู่ระหว่าง 2 มิติ แทนที่จะเป็นมิติเดียว ดังแสดงในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของคณะผู้วิจัยมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ

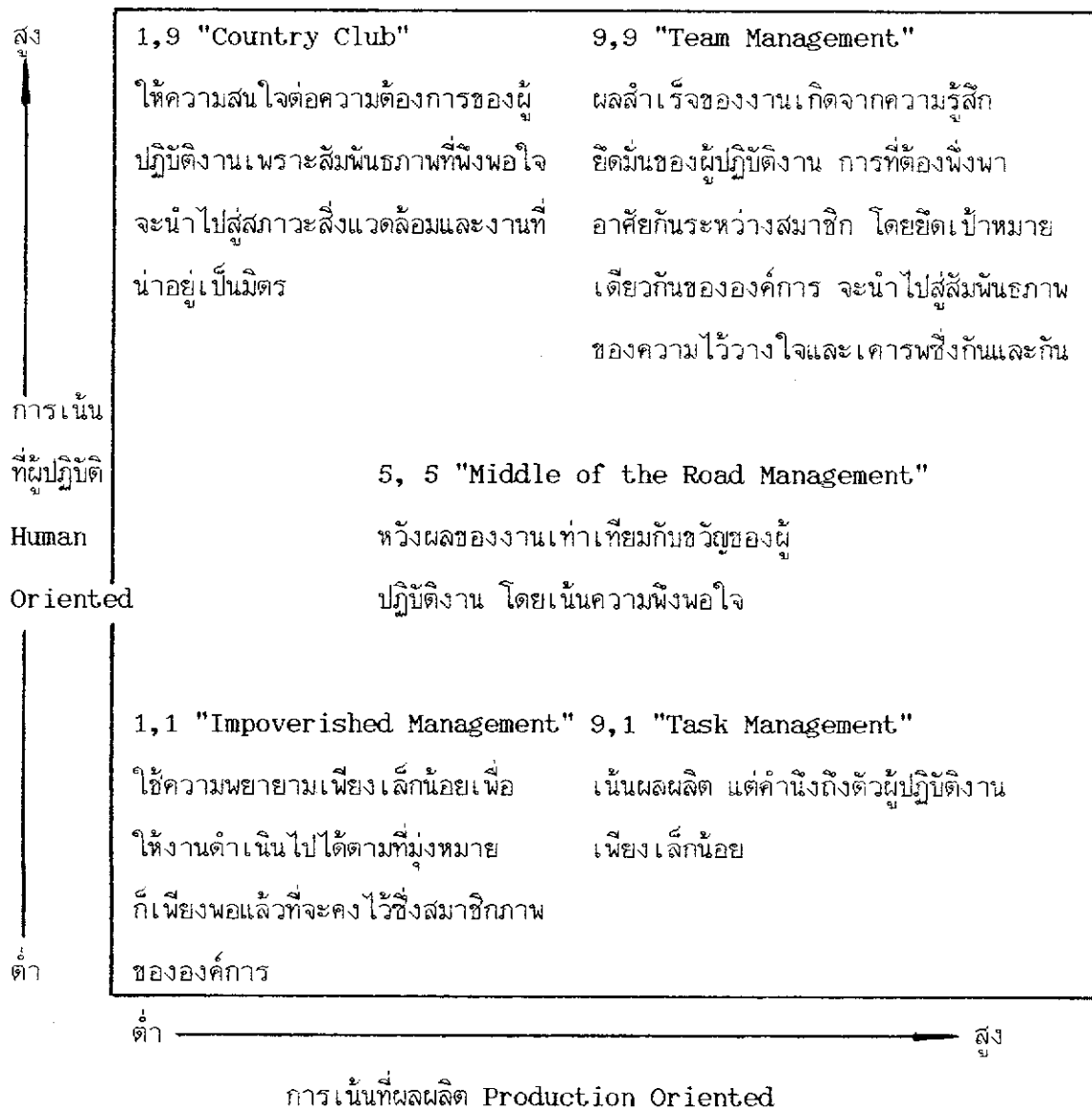
(Halpin. 1966 : 86)

การศึกษาเรื่องมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ที่เป็นเครื่องชี้ลักษณะของผู้นำเพื่อพิจารณาว่าแบบใดที่ดีที่สุดนั้น ฮัลพิน ได้ชี้ให้เห็นในรายงานการค้นคว้าเกี่ยวกับครูใหญ่ในโรงเรียนว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์หรือทำงานมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลประเภทมีความมุ่งประสงค์ทั้ง 2 แกน และหัวหน้างานที่ไม่พึงประสงค์หรือทำงานไม่ค่อยดี จะปรากฏว่าอัตราการมุ่งประสงค์บนแกนทั้ง 2 ต่ำมาก ซึ่งในทางทฤษฎีนั้น ถ้าหากหัวหน้างานมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ในอัตราสูง ย่อมถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Halpin. 1957 : 39-51)

พฤติกรรมแบบสองมิตินี้ นอกจากมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอแล้ว ยังมีผู้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำที่คล้ายคลึงกันอีกคือ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton. 1969 : 167-172) โดยเสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถจัดทำเป็นข่ายเชื่อมโยง 2 มิติ (Two-Dimensional Grid) ได้ คือ มิติที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้ามีพฤติกรรมสนใจตัวบุคคล (Concern for People) จะบริหารงานโดยคำนึงถึงความก้าวหน้า และความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก กับมิติที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้ามีพฤติกรรมสนใจงาน (Concern for

Production) จะบริหารโดยคำนึงถึงการปฏิบัติงาน ผลผลิตและระดับการผลิตเป็นหลัก

เมื่อกำหนดความยากน้อย 9 ระดับ จะได้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร 5 แบบ แต่ละแบบ มีตำแหน่งที่ตั้งต่าง ๆ กัน ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แผนภูมิลักษณะของการบริหารตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton. 1978 : 11)

ตารางด้านแนวนอนแสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผลผลิต ถ้าตัวเลขสูงแสดงว่าให้ความสนใจกับงานมาก แกนตั้งจะแสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะมีความสำคัญต่อผู้นำนานขึ้น เมื่อตัวเลขตามแกนสูงขึ้น แบบผู้นำทั้ง 5 แบบ มีดังนี้

แบบ 1,1 ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบเฉื่อยชา ท้อแท้ใจ (Impoverished Management) จะใช้ความพยายามในการบริหารงานให้เป็นผลสำเร็จในระดับต่ำขาดความเอาใจใส่ทั้งคนและงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน

แบบ 1,9 ผู้นำมีบุคลิกสัมพันธ์สูงมาก ให้ความสำคัญกับคนมาก (Country Club) ให้ความสำคัญกับงานน้อย เป็นการบริหารแบบกันเอง ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างบรรยากาศขององค์การที่เป็นมิตรภาพ

แบบ 9,1 ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารมุ่งเน้นงาน (Task Management) ประสิทธิภาพงานมีความสำคัญในระดับสูงสุด และสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำสุด

แบบ 5,5 ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารมุ่งเน้นการเดินสายกลาง (Middle of the Road Management) สนใจเรื่องประสิทธิภาพของงาน และเรื่องของคนในระดับปานกลางทั้งสองอย่างไปพร้อมกัน

แบบ 9,9 ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารมุ่งเน้นให้งานมีประสิทธิภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชามีชีวิตในการทำงานดี โดยพยายามผนึกกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติให้มีลักษณะประสานสอดคล้องกัน ในลักษณะของการทำงานเป็นหมู่คณะ (Team Management) ให้ความสำคัญทั้งงานและคนในระดับสูงสุดพร้อม ๆ กันไป

เบลคและมูตันเสนอให้ผู้บริหารพยายามดำเนินการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำไปสู่แบบ 9,9 คือ ให้ได้ทั้งประสิทธิภาพงานและน้ำใจคน

มีข้อน่าสังเกตว่า แบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีข่ายเชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหารและแบบพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ มีลักษณะคล้ายคลึงสอดคล้องกันมาก โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับประเด็นความสนใจของผู้บริหาร ซึ่งเน้นเรื่องคนเป็นมิติหนึ่งและเรื่องงานเป็นอีกมิติหนึ่ง ดอนเนลลี่ (Donnelly. 1975 : 200 - 201) ให้ความเห็นว่า เป็นพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานเดียวกัน ต่างกันแต่คำที่ใช้เรียกชื่อเท่านั้น

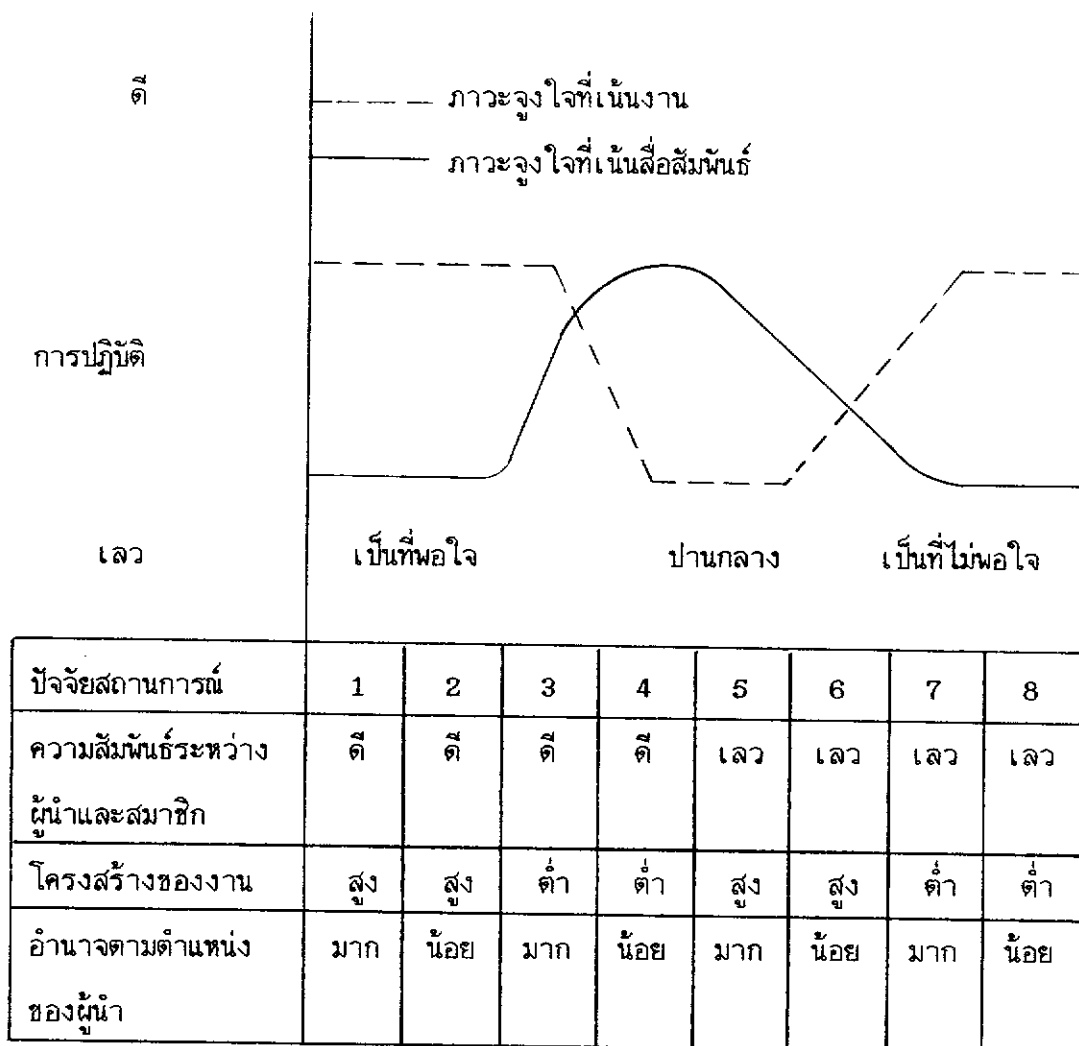
ฟีตเลอร์ (Fiedler, 1967 : 38) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์เพื่อชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผล (Effectiveness) ของผู้บริหารนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสมที่สามารถเอื้ออำนวยให้ผู้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม ทำให้พฤติกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งแท้จริงแล้วผู้นำแต่ละแบบที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพเท่ากัน ทั้งนี้ สุดแต่ว่าผู้นำนั้นกำลังทำงานในสถานการณ์อย่างไรเป็นสำคัญ ลักษณะสำคัญ 3 ประการที่เป็นสิ่งชี้ว่าผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ได้มากน้อยเพียงใด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม (Leader-Member Relations) โครงสร้างเกี่ยวกับงาน (Task Structure) และอำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม หมายถึง ความมากน้อยของความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ถ้าผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถเข้าไปควบคุมได้มาก แต่ถ้ามีความสัมพันธ์ไม่ดีจะเข้าควบคุมได้น้อย

โครงสร้างเกี่ยวกับงาน หมายถึง ความชัดเจนของเป้าหมายงาน วิธีการทำให้บรรลุเป้าหมาย และวิธีประเมินผลงาน ซึ่งงานประจำวันจะมีเป้าหมายระบุไว้อย่างชัดเจน มีระเบียบวิธีปฏิบัติงานน้อย และมีคำตอบที่เห็นได้อย่างชัดเจน ภายในสถานการณ์เช่นนี้อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกจำกัด เพราะว่าโครงสร้างของงานจะลดอิทธิพลของผู้นำลง ในทางตรงกันข้าม หากงานมีความซับซ้อนคลุมเครือ หรืออธิบายไว้มืดมนและไม่ใช่งานประจำวันแล้ว ภายในสถานการณ์นี้ผู้บริหารจะประสบปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำหนดความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

อำนาจตามตำแหน่ง ได้มาจากอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ที่ติดอยู่กับตำแหน่งของผู้บริหารโดยคำสั่ง ประเพณี และลำดับที่ในการบริหาร เมื่อผู้บริหารมีอำนาจตามตำแหน่งสูง อิทธิพลที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีมาก ส่วนผู้บริหารที่มีอำนาจน้อยจะทำให้งานของผู้บริหารมีความยุ่งยากมากขึ้น

ปัจจัยสถานการณ์ทั้งสามลักษณะนี้จะเป็นตัวกำหนดอิทธิพลและการควบคุมของผู้นำ ซึ่งรูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดภายในสถานการณ์หนึ่ง ๆ แสดงรูปจำลองได้ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 6-16)

แกนตั้งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกับแบบของความเป็นผู้นำ และแกนแนวนแสดงความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ จากผลรวมขององค์ประกอบแต่ละอย่างแสดงให้เห็นถึงสภาวะที่พอใจและสภาวะที่ไม่พอใจของผู้นำ สรุปเป็นหลักในการปฏิบัติได้ดังนี้

1. ผู้นำที่เน้นสัมพันธ จะปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่ผู้นำสามารถแสดงบทบาทการควบคุมในระดับปานกลาง กล่าวคือ มีการสัมพันธกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี แต่โครงสร้างของ

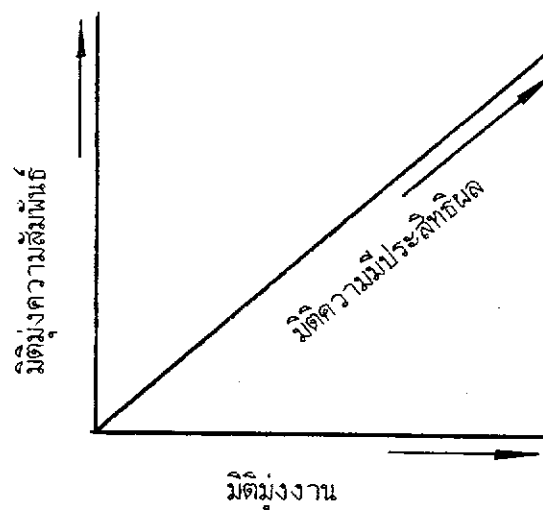
งานและอำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา หรือเมื่อสื่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี แต่โครงสร้างของงานและอำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาได้แก่ แบบที่ 4-7

2. ผู้นำที่เน้นงาน จะปฏิบัติได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมทั้งสามองค์ประกอบ บวกถึงการควบคุมและอิทธิพลของผู้บังคับบัญชามากและต่ำมากได้แก่ แบบที่ 1-3 และแบบที่ 8

ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1958 : 243-257) เสนอแนะว่า ผู้นำแบบมุ่งงานและผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ต่างเป็นแบบที่ติดต่อกันทั้งนั้น ข้อสำคัญอยู่ที่แต่ละแบบนำไปใช้ถูกกับภาวะเงื่อนไขในเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบไม่สามารถนำไปใช้ได้ดีในทุกสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับลักษณะของสถานการณ์และผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ในสถานที่ เวลา ภาวะแวดล้อมหนึ่ง ๆ

3.2 พฤติกรรมผู้นำแบบสามมิติ (Three-Dimensional Leader Behavior)

เป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่เรตตินเสนอขึ้นมา โดยพิจารณาทฤษฎีผู้นำแบบชาย เชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหารของเบลคและมูตันแล้วเห็นว่าควรเพิ่มมิติด้านความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Dimension) ลงไปอีกมิติหนึ่ง ซึ่งเรตตินให้ความหมายมิติความมีประสิทธิภาพนี้ว่าเป็นความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร ทฤษฎีของเรตตินไม่เพียงแต่จะขยายแนวความคิดของดาชการบริหารของเบลคและมูตันออกไปอีกชั้นหนึ่งเท่านั้น แต่ทฤษฎีของเรตตินยังได้กล่าวถึงสาระสำคัญของทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ไว้ด้วยคือ ความมีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยเรตตินมีแนวคิดว่าสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ จะทำให้พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเป็นพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ (Effective) เมื่อสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์เหมาะสม และเป็นพฤติกรรมที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective) เมื่อสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ไม่เหมาะสมดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 พฤติกรรมผู้นำแบบสามมิติตามแนวคิดของเรดดิน (Owens. 1991 : 170)

เรดดิน (Reddin. 1970 : 205-234) ศึกษาแบบของผู้นำโดยพิจารณาพฤติกรรม การบริหารงานในแง่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน แล้วจึงตั้งทฤษฎีขึ้นเรียกว่า ทฤษฎี สามมิติของเรดดิน (Reddin's Three-Dimension Theory) ซึ่งเรดดินพบว่า โดยธรรมชาติมนุษย์มีพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัว 4 แบบ คือ

1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated Style) เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยม ชอบของเก่า ต้องทำตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังมากในการทำงาน เจ้าระเบียบ คิดว่าการจะทำอะไรทุกอย่างต้องดีที่สุด อดทน เก็บตัว เน้นทำงานต่ำ ถ้าสถานการณ์ดีจะเป็นผู้นำแบบผู้รับ คำสั่ง แต่ถ้ามีผู้บังคับบัญชาไม่ดี ไม่เห็นชอบในการทำงานด้วยบ่อย ๆ บุคคลผู้นี้จะกลายเป็น ผู้ทำงาน

2. แบบสัมพันธ์ (Related Style) ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะเน้นที่คนเป็นหลัก เน้นทำงานต่ำ โดยถือว่าคนต้องมาก่อนอื่น จึงเน้นการพัฒนาคนเป็นหลัก เป็นกันเอง เป็นมิตร เห็นใจ ยอมรับผู้อื่น ไม่อวดตัว สนทนาได้นานๆ สร้างบรรยากาศได้อบอุ่น ถ้าอยู่ในสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ดีจะทำให้ได้ประสิทธิผลสูง คนๆ นั้นจะเป็นนักพัฒนา ถ้าสถานการณ์ไม่ดี จะกลายเป็นผู้บริหารแบบนักบุญ

3. แบบเอางาน (Dedicated Style) ผู้นำประเภทนี้เน้นทำงานเป็นหลัก สนใจมุ่งมั่นในงานมาก ชยัน มั่นใจ ชอบกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าสถานการณ์สิ่งแวดล้อมดีจะทำให้ผู้ที่มีลักษณะเช่นนี้กลายเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีบุญคุณ แต่ถ้าสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยจะกลายเป็นผู้เผด็จการ

4. แบบประสาน (Integrated Style) เป็นลักษณะของผู้นำที่อิงอำนาจของตัวไว้กับหน่วยงาน มีเทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาดี ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เน้นหนักทั้งคนและงาน ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยทำให้ได้ผลในทางที่ดี ผู้นำผู้นี้จะเป็นนักบริหาร ถ้าสถานการณ์เป็นไปทางตรงข้ามจะกลายเป็นผู้นำแบบผู้ประนีประนอม

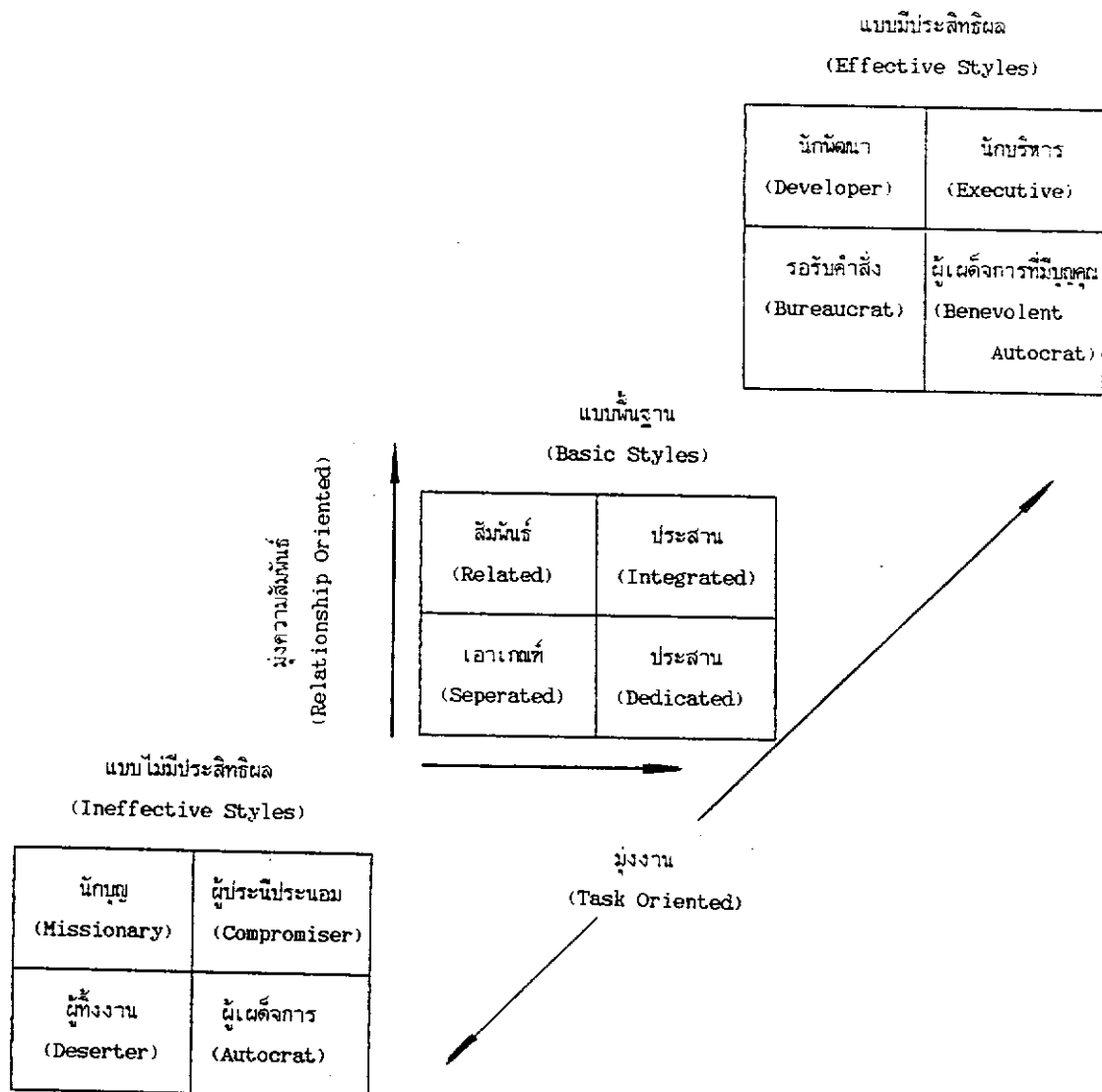
แบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบมีข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนจากสาระดังต่อไปนี้
(กิติ ตัยัคคานนท์. 2532 : 52)

เรดดิน เชื่อว่าผู้บริหารมีแบบพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน บางคนอาจมีหลายแบบในตนเอง บางคนอาจมีแบบเดียว บางคนอาจยึดมั่นแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา บางคนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งการบริหารงานของผู้บริหารในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันไป จะเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นนอกจากตัวผู้บริหารแล้วยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน แนววิธีการทำงาน และบรรยากาศองค์การหรือสถานการณ์ในการทำงานขององค์การแต่ละแห่ง (Reddin. 1970 : 65)

พฤติกรรมผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนั้น สามารถเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล 4 แบบ หรือเปลี่ยนในทางเลวลง เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล 4 แบบ ดังนี้

<u>แบบไม่มีประสิทธิผล</u>	<u>แบบพื้นฐาน</u>	<u>แบบมีประสิทธิผล</u>
ผู้ทำงาน	เอาแต่ใจ	ผู้รับคำสั่ง
นักบุญ	สัมพันธ์	นักพัฒนา
ผู้เผด็จการ	เอางาน	ผู้เผด็จการที่มีมนุษยคุณ
ผู้ประนีประนอม	ประสาน	นักบริหาร

แบบพฤติกรรมผู้นำจึงมีได้ 3 มิติ ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 รูปแบบการบริหารตามทฤษฎีสถิติของเรดดิน (Reddin. 1970 : 13)

แบบพฤติกรรมผู้นำนอกจากแบบพื้นฐานมีดังต่อไปนี้

แบบมีประสิทธิภาพ

1. แบบผู้รอรับคำสั่ง (Bureaucrat) ผู้นำแบบที่ชอบทำตามคำสั่ง ทำได้ดีตามกฎ ข้อบังคับ และดำเนินการอย่างเคร่งครัดถูกต้อง ถือว่างานที่รับผิดชอบสำคัญมากต้องทำให้ดีที่สุด

2. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะของผู้นำที่ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี สามารถจูงใจบุคคลอื่น มุ่งพัฒนาบุคคล และเชื่อในความสามารถของทุกคน

3. แบบผู้เผด็จการที่มีมนุษยคุณ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติ และดำเนินงานของตน มีความชำนาญในการสั่งงานอย่างมีศิลป์ ทำให้ได้ผลงานดีมีประสิทธิภาพ

4. แบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่เป็นตัวอย่างของหัวหน้างาน มีประสิทธิภาพมาก รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด คำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และทำงานเป็นแบบอย่างที่ดี บรรยายภาคในการทำงานมีแต่อบอุ่น รักใคร่เป็นนิมิต สมาชิกในกลุ่มมีขวัญดี

แบบไม่มีประสิทธิผล

1. แบบผู้ทิ้งงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ขาดความสนใจทำงานให้สำเร็จ ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน จึงหนีงานและขัดขวางการทำงานของผู้อื่น และจะพยายามเข้าไปพัวพันกับเรื่องอื่นๆ ให้น้อยที่สุด

2. แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำประเภทนี้มีจิตใจดี นึกถึงแต่สัมพันธภาพเหนือสิ่งอื่นใด เป็นบุคคลดีใจไม่กล้าแย้งในสิ่งที่ตนเองไม่เห็นด้วย และเชื่อว่าผลผลิตขององค์การไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมอันดีระหว่างกันและกัน

3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบมุ่งงานเพียงอย่างเดียวโดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ไม่มีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานก็ไม่ชอบ

4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบนี้ยอมรับความสำคัญของการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพ แต่ไม่สามารถผสมผสานสองอย่างนี้ให้เข้ากันได้ จึงมีลักษณะเป็นคนโลเล บางครั้งก็หลอกเพื่อนร่วมงานเพื่อหลบปัญหา

เรตติน สร้างแบบทดสอบที่เรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT) เพื่อวัดแบบของการเป็นผู้นำของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 64 ข้อ ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่ใช้กันแพร่หลายมากที่สุดในการฝึกอบรมทางวิชาการหรือการสัมมนาผู้บริหารจากการทดสอบจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงข้อดีและข้อเสียของตนเอง แต่รูปแบบการบริหารจะเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทฤษฎีของเรตตินจึง

ครอบคลุมองค์ประกอบพื้นฐานทั้งสามองค์ประกอบของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ และเรตตินยังได้เห็นว่าผู้บริหารควรปรับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของตนไปสู่ลักษณะที่มีประสิทธิผล

แบบผู้นำจะชี้ให้เห็นพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ เรตตินได้แบ่งแบบการบริหารออกเป็น 3 แบบ (Reddin. 1970 : 46-47) ดังนี้

1. แบบหลักในการบริหาร (Dominant Style) คือลักษณะของแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้อยู่เป็นประจำ แบบหลักในการบริหารจะบ่งชี้ว่านักบริหารผู้นั้นมีวิธีการทำงานแบบเน้นภารกิจการทำงาน (Task Orientation) หรือเน้นสัมพันธภาพ (Relationship Orientation) นักบริหารอาจมีแบบหลักในการบริหารหลายลักษณะในขณะเดียวกัน หรือไม่มีเลยก็ได้

2. แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Style) คือ ลักษณะของแบบการบริหารที่นักบริหารมักจะใช้บอยรองลงมาจากแบบหลัก ลักษณะการบริหารทุกลักษณะมีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนด้วยกันทั้งนั้น และนักบริหารอาจมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะในขณะเดียวกันหรือไม่มีเลยก็ได้

3. แบบรวมในการบริหาร (Synthesis Style) คือ ลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมของนักบริหารต่อภาวะการณ์ต่างๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบในการทำงาน โดยคิดแยกเป็นคะแนนเน้นด้านงาน ด้านคน และด้านประสิทธิผล แล้วจึงมาพิจารณารวมกันออกมาเป็นแบบรวมแบบเดียว แม้ว่าจะไม่เห็นได้ละเอียดเท่าแบบหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลมาจากพฤติกรรมทั้งหมด จึงสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวผู้บริหารได้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบอกลักษณะการบริหารโดยส่วนรวมของนักบริหารทั้งหมดในองค์การได้ด้วย

เรตติน (Reddin. 1970 : 242 - 249) ได้ใช้แบบทดสอบ MSDT ตรวจสอบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานในองค์การต่าง ๆ โดยจำแนกการทดสอบเป็น 10 กลุ่ม คือ กลุ่มหัวหน้าแผนก กลุ่มนายทหารชั้นนายร้อยเอก กลุ่มนายทหารชั้นพันโท กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อและกระดาษ (ก) และ (ข) กลุ่มบริษัทที่ผลผลิตตกต่ำ กลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ กลุ่มผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ และกลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก ได้ทดสอบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานชั้นหัวหน้าแผนกจำนวน 236 คน ที่เข้ารับการสัมมนาในหลักสูตรต่างๆกัน 4 หลักสูตร ผลปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมของการบริหารเป็นนักบริหารร้อยละ 25 เป็นผู้หนึ่งงานร้อยละ 4 และผู้เผด็จการร้อยละ 6 ซึ่งต่ำมาก และลักษณะอีก 5 ลักษณะอยู่ระหว่างร้อยละ 11-16 ผลการทดสอบครั้งนี้ช่วยให้การคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างานได้จากผู้ซึ่งผ่านการสัมมนาตามหลักสูตร

2. กลุ่มนายทหารชั้นนายร้อยเอก ในระหว่างการอบรมได้ครั้งหลักสูตรของการฝึกอบรมนายทหารหลักสูตร 1 ปี ได้ทดสอบนายทหารชั้นนายร้อยเอกหรือเทียบเท่าจำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ ผลปรากฏว่า มีแบบรวมของการบริหารเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 32 เป็นนักบริหารร้อยละ 28 ส่วนลักษณะที่มีประสิทธิภาพผลต่ำ คือ ผู้ทำตามคำสั่งร้อยละ 1 และนักบุญร้อยละ 2 ซึ่งแสดงว่า กองทัพได้นายทหารที่มีสมรรถภาพในการบริหารเข้ามารับการฝึกอบรม

3. กลุ่มนายทหารชั้นพันโท ได้ทดสอบนายทหารชั้นนายพันโทจำนวน 70 คน จากทุกเหล่าทัพ ผลปรากฏว่า มีแบบรวมของการบริหารเป็นนักบริหารร้อยละ 32 รองลงมาเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 20 ส่วนลักษณะด้อยประสิทธิภาพโดยเฉพาะผู้เผด็จการ และผู้ประนีประนอม มีร้อยละ 15 และร้อยละ 12 ซึ่งมากกว่านายทหารชั้นนายร้อยเอก อธิบายได้ถึงพื้นฐานของงานและประสบการณ์ที่มากกว่า เพราะนายทหารชั้นนายพันโทเคยร่วมในสงครามโลกครั้งที่สอง และบางคนรับราชการมาก่อนสงครามโลก

4. กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อและกระดาษ(ก) ได้ทดสอบหัวหน้าหน่วยงานชั้นหัวหน้าแผนก 16 คน ซึ่งมีคนงาน 15,000 คน ผลปรากฏว่า มีแบบรวมของการบริหารเป็นผู้เผด็จการร้อยละ 37 และเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 19 บริษัทนี้เป็นที่รู้จักในวงอุตสาหกรรมว่าเป็นบริษัทที่ถือผลประโยชน์ของบริษัทเป็นใหญ่ แม้ผู้บริหารจะพยายามปกปิดความบกพร่องในการบริหาร แต่ฝ่ายปฏิบัติการก็ไม่สนใจที่จะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัท

5. กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ(ข) ได้ทดสอบหัวหน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่ง ซึ่งมีขนาดเท่ากัน ดำเนินกิจการเช่นเดียวกัน พบว่ามีลักษณะการบริหารต่างกันอย่างมาก ผลการทดสอบ บริษัทนี้มีแบบรวมการบริหารเป็นนักบุญร้อยละ 28 และนักพัฒนาร้อยละ 24 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่า แบบบริหารทั้งสองแบบเป็นแบบที่ใช้กันอยู่ และข้อยืนยันที่สำคัญคือ รายงานด้านการเงินของบริษัทในบางปี มีรายได้ลดต่ำกว่าครึ่ง

6. กลุ่มบริษัทที่ผลผลิตตกต่ำ ผลการทดสอบหัวหน้างานระดับหัวหน้ากอง 175 คน ของบริษัทแห่งหนึ่งปรากฏผลดังนี้ เป็นผู้หนึ่งงานร้อยละ 25 ส่วนอีกร้อยละ 13 เป็นแบบนักบุญ และแบบผู้เผด็จการ ข้อเสนอแนะข้างต้นชี้ว่าผู้บริหารจะต้องตัดสินใจดำเนินการบางอย่าง อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ ซึ่งผู้นำระดับหัวหน้ากองได้บอกว่าไม่ได้ตั้งใจจะเป็นผู้หนึ่งงาน แต่ถูกเพื่อนร่วมงานชักนำไป จึงอยากให้เป็นเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแบบ ลักษณะและวิธีการ หรือกระบวนการให้ มากกว่าเปลี่ยนตัวบุคคล

7. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา ได้ทดสอบหัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนาจำนวน 62 คน ซึ่งส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์ และเกือบครึ่งมีปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ลักษณะที่ปรากฏเป็นนักพัฒนา ส่วนลักษณะที่ด้อยประสิทธิภาพ 4 ลักษณะถูกนำมาใช้มีจำนวนสูง โดยเป็นผู้หนึ่งงานถึงร้อยละ 15

8. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ได้ทดสอบประธานกรรมการและรองประธานกรรมการบริษัทจำนวน 33 คน ในกลุ่มบริษัทเครือเดียวกันจากประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีคนงานประมาณ 1,000,000 คน ผลปรากฏว่ามีแบบรวมของการบริหารเป็นนักบริหารร้อยละ 49 เป็นผู้เผด็จการร้อยละ 15 และร้อยละ 12 เป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ซึ่งกลุ่มบริษัทนี้เป็นที่ทราบโดยทั่วไปว่ามีการบริหารงานแบบเผด็จการ ดังนั้นสองลักษณะดังกล่าวและการถืออาวุโส ในบริษัทจึงสะท้อนออกมาดังที่เห็นอยู่

9. กลุ่มผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธได้ทดสอบผู้จัดการจำนวน 68 คน พบว่าผู้จัดการใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ผู้บริหารร้อยละ 24 นักพัฒนาร้อยละ 21 และผู้เผด็จการร้อยละ 14 และเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ผู้หนึ่งงานร้อยละ 5 และแบบนักบุญร้อยละ 6 ในปีถัดไปได้ทดสอบผู้จัดการที่เข้ารับการสัมมนาอีก 76 คน ผลการทดสอบพบว่าผู้จัดการเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ ผู้บริหารร้อยละ 24 นักพัฒนาร้อยละ 18 และผู้เผด็จการร้อยละ 14 และเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ ผู้หนึ่งงานร้อยละ 7 และผู้ประนีประนอมร้อยละ 8 ผลที่ได้มีลักษณะใกล้เคียงและเหมือนกันทั้งสองกลุ่ม แสดงถึงความแน่นอนเชื่อถือได้ในการทดสอบพื้นฐานของกลุ่ม

10. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งเป็นพวกที่ทำงานกับคนที่มีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน ทดสอบแล้วพบว่า มีลักษณะที่มุ่งสัมพันธ์ภาพและประสิทธิผล ลักษณะที่ใช้จึงเป็นลักษณะนักพัฒนา

ถึงร้อยละ 41 เป็นลักษณะผู้ที่ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียวและผู้หนึ่งงานเพียงร้อยละ 5 ส่วนลักษณะอื่นที่รองลงมาอยู่ระหว่างร้อยละ 9-11

ในประเทศไทยมีผู้นำทฤษฎีสามมติของเรตตินมาศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารคือ สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช (2522 : บทคัดย่อ) ศึกษาผู้บริหารในสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทยซึ่งแบ่งเป็นสองระดับ คือ พฤติกรรมผู้นำของกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารของสภาสังคมสงเคราะห์กับเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ ระดับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนก พบว่า กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ใช้แบบการบริหารที่เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุนและแบบรวม ในลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลักและแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าเจ้าหน้าที่ ส่วนในแบบสนับสนุนมีสัดส่วนของผู้ใช้ไม่แตกต่างกัน กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ที่เป็นชาย มีสัดส่วนใช้ลักษณะของการบริหารแบบสนับสนุนมากกว่ากรรมการหญิง และกรรมการหญิงมีสัดส่วนในการใช้ลักษณะของการบริหารแบบหลักและแบบรวมมากกว่ากรรมการชาย นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ชาย ใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนและแบบรวมมีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง และเจ้าหน้าที่หญิงใช้ลักษณะการบริหารแบบหลักมีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย

กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา (2522 : 42-48) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ส่วนมากมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผล และมุ่งสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานสูง โดยมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบนักบุญแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว และแบบที่ใช้บ่อยคือ แบบผู้ประนีประนอมแบบผู้หนึ่งงาน แบบผู้เผด็จการ และแบบนักบริหารจำนวน 12, 4, 2 และ 1 คน ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526 : 69 - 74) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบหลักแบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารที่ให้ประสิทธิผลสูง ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาคะแนนมิติการบริหารพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนมิติการบริหารด้านการกิจ

การทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีการศึกษาทางด้านบริหารและมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 2 ปี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น สุวัฒน์ ประเสริฐสม (2531 : 90-93) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำและแผนพัฒนาผู้นำผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เลขาธิการคณะ เลขาธิการสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วยของคณะและสำนักต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 218 คน พบว่าแบบพฤติกรรมผู้นำของเลขาธิการคณะ เลขาธิการสำนักและหัวหน้าหน่วย เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว ผู้บริหารระดับกลางที่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการมุ่งงานมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญ สำหรับหัวหน้าฝ่ายของสำนักงานเลขาธิการคณะและสำนักมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว รองลงมาคือแบบนักพัฒนา และผู้บริหารระดับกลางที่ไม่มุ่งงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่มีประสิทธิภาพในการทำงานมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญน้อยที่สุด ส่วนหัวหน้างานมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญมากที่สุด รองลงมาคือ แบบนักบริหาร นอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลางที่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่ไม่มุ่งงานและไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้หนึ่งงาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางเป็นลักษณะที่มีประสิทธิภาพมาร้อยละ 56.42 และเป็นลักษณะที่มีประสิทธิภาพน้อย ร้อยละ 43.58

ในองค์การหรือสถาบันหนึ่งจะประกอบด้วยบุคคลหลายคนและหลายฝ่าย มีทั้งผู้บริหารหรือผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การอยู่ร่วมกันของบุคคลในองค์การนั้นแต่ละคนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะสังคมและสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน ผู้ร่วมงานต้องมีความเข้าใจในตัวผู้บริหาร ขณะเดียวกันผู้บริหารมีความจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจผู้ร่วมงาน เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานให้น้อยลง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงมีความสำคัญมาก เพราะประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้นำ หากผู้นำเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม หรือมีความเป็นผู้นำสูง ย่อมทำให้การบริหารองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานจะพิจารณาลักษณะสำคัญของผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่ได้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ หรือประธานขององค์การเป็นสำคัญ ส่วนผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นไม่ค่อยได้พิจารณาให้ความสำคัญ ทั้งที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามนโยบาย เป็นหัวหน้าวางแผนการปฏิบัติงาน ควบคุมการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องรับผิดชอบงานที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปมอบหมาย และดูแลรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชา สำคัญว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการสิ่งใดในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากพิจารณาตัวผู้นำในแง่พื้นฐานอำนาจที่มีอยู่ในตัวตามระดับการบังคับบัญชาแล้ว ผู้บริหารระดับสูงมีพื้นฐานอำนาจในตัวมากจึงได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับช้ญามากกว่าผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น ซึ่งพื้นฐานอำนาจที่มีอยู่จะลดน้อยลงไปตามระดับ

ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำเป็นสำคัญ นอกเหนือจากผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถแล้ว ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นก็เป็นผู้นำที่มีความสำคัญต่อองค์การอยู่มาก เพราะหากขาดบุคลากรระดับนี้ย่อมเป็นไปได้ยากที่ผู้บริหารระดับสูงจะนำองค์การบรรลุไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ การเป็นผู้นำอาจเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยาก แต่การเป็นผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ยากลำบากอยู่ไม่น้อย พิตเลอร์ (ไพทอรี่ เจริญพันธุ์วงศ์. 2530 : 120 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler. 1967 : 248) เสนอแนะว่า รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของแต่ละคนสะท้อนให้เห็นความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละคน ซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวสะท้อนภาวะการจูงใจและโครงสร้างความต้องการของแต่ละคน หากผู้นำสามารถประยุกต์รูปแบบพฤติกรรมได้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว เรียกได้ว่าผู้นำนั้นใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ และในทางตรงกันข้ามหากไม่รู้จักรับปรุงวิธีการในการใช้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำก็เรียกได้ว่าขาดประสิทธิภาพ ในองค์การโดยทั่วไปนักบริหารยังคงต้องได้รับการพัฒนาให้เข้าใจในเรื่องหน้าที่ทางด้านการบริหารของนักบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การตัดสินใจ การจัดองค์การ การสรรหาคน พัฒนาและฝึกอบรม การสื่อความหมาย การจูงใจ การควบคุมงานและภาวะผู้นำ นักบริหารต้องรู้ศักยภาพของตนเอง และสามารถตัดสินใจใช้ศักยภาพนั้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

การเพิ่มมิติที่สามเข้าไปจากสองมิติเดิมโดยเรดดิน ทำให้ทราบว่าพฤติกรรมการนำของผู้ใช้นั้นนอกจากจะเน้นที่คนและทีมงานแล้ว สถานการณ์ก็มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของกิจกรรมอันเกิดจากพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วย เมื่อผู้นำรู้จักปรับบุคลิกภาพตนเองให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะอย่างได้อย่างเหมาะสมก็ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ หากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็เรียกว่าขาดประสิทธิภาพ การเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารเป็นศิลปะแบบหนึ่งที่ยังเรียนรู้และพัฒนาได้ ดังนั้น องค์การควรได้ตระหนักถึงความสำคัญของผู้บริหารทุกระดับโดยการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัย ได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับสาระสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิด ที่ปฏิบัติงาน ในปี พ.ศ. 2536 เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 150 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกอง เลขานุการสำนัก เลขานุการคณะ เลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชา หัวหน้าศูนย์ และหัวหน้าฝ่าย และผู้บริหารระดับต้น จำนวน 210 คน ประกอบด้วย หัวหน้างาน และหัวหน้าหน่วย รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 360 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 288 คน จำแนกเป็นผู้บริหารระดับกลาง 120 คน ผู้บริหารระดับต้น 168 คน ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแบบสอบถามที่ได้รับคืน จำแนกตามลักษณะผู้บริหาร

ลักษณะผู้บริหาร	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		แบบสอบถามที่ได้รับคืน		รวม
	มร.	มสธ.	มร.	มสธ.	มร.	มสธ.	
ผู้บริหารระดับกลาง	108	42	86	34	78	30	120
ผู้บริหารระดับต้น	117	93	94	74	81	64	168
รวม	225	135	180	108	159	94	288

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบทดสอบเพื่อตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่เรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT) ที่วิลเลียม เจ. เรดดินสร้างขึ้น โดยพัฒนามาจากความเชื่อตามทฤษฎีสามมติของเรดดิน ซึ่งได้นำไปทดสอบในองค์การธุรกิจ องค์การของรัฐบาล และมหาวิทยาลัยรวมทั้งสิ้น 1,000,000 คน มาแล้ว (Reddin. 1970 : 243)

แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำของเรดดินที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แปลและเรียบเรียงโดย อุกัย หิรัญโต (2520 : 276-303) จำนวน 64 ข้อ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีสอบซ้ำ (Test-retest Method) กับผู้บริหารที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม คือ แบบบริหารที่มุ่งงาน ($\bar{X}$) = .87

แบบบริหารที่มุ่งสัมพันธภาพ (Y) = .95 และแบบบริหารที่มุ่งประสิทธิผล (Z) = .96

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบเพื่อตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน 64 ข้อ ในแต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ ข้อย่อยทั้ง 2 ข้อจะมีลักษณะต่างกันไปตามแต่ละแนว ผู้ตอบจะต้องพิจารณาเลือกข้อที่มีลักษณะตรงกับการกระทำของตนมากที่สุด หรือตัดสินใจเลือกตอบ 1 ข้อ ในประเด็นนั้นๆ (ภาคผนวก ข)

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ไปติดต่อขออนุญาตอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พร้อมกับแบบสอบถามที่มีหนังสือแนบ เพื่อชี้แจงในการทำวิจัยแนบไปทุกฉบับ และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามกับผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งและรับคืนด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 253 ฉบับ จากทั้งหมด 288 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.85

การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้ววิเคราะห์ข้อมูล ตามสูตรวิธีวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S) โดยจำแนกตามสถานการณ์ของผู้บริหาร และเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปของตาราง ประกอบความเรียง

วิธีวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน มีขั้นตอนการวิเคราะห์ 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 นำแบบกรอกคะแนนแต่ละฉบับมาพิจารณาว่าคำตอบแต่ละข้อจากข้อที่ 1 จนถึงข้อที่ 64 ผู้ตอบเลือกข้อย่อยที่ 1 หรือข้อย่อยที่ 2 ลักษณะของแบบกรอกคะแนนดังกล่าวประกอบ 11

A_1	1	2	3	4	5	6	7	8
B_1	9	10	11	12	13	14	15	16
C_1	17	18	19	20	21	22	23	24
D_1	25	26	27	28	29	30	31	32
E_1	33	34	35	36	37	38	39	40
F_1	41	42	43	44	45	46	47	48
G_1	49	50	51	52	53	54	55	56
H_1	57	58	59	60	61	62	63	64
.....								
A_2	B_2	C_2	D_2	E_2	F_2	G_2	H_2	

ภาพประกอบ 11 แบบกรอกคะแนน

ขั้นที่ 2 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบข้อย่อยที่ 1 ตามแนวนอน จะได้ A_1 ถึง H_1 คือ

$$A_1 = , B_1 = , C_1 = , D_1 = , E_1 = , F_1 = , G_1 = , H_1 =$$

ขั้นที่ 3 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบข้อย่อยที่ 2 ตามแนวตั้ง จะได้ A_2 ถึง H_2 คือ

$$A_2 = , B_2 = , C_2 = , D_2 = , C_2 = , D_2 = , E_2 = , F_2 = , G_2 = , H_2 =$$

ขั้นที่ 4 นำผลของขั้นที่ 2 กับขั้นที่ 3 มาบวกกัน คือ $A_1 + A_2$ ถึง $H_1 + H_2$

จะได้เป็น A_3 ถึง H_3 ซึ่งเป็นคะแนนที่ยังไม่ได้จัดระดับ และผลรวมของ A_3 ถึง H_3

จะต้องได้เท่ากับ 64 คือ $A_3 = , B_3 = , C_3 = , D_3 = , E_3 = , F_3 = , G_3 = , H_3 =$

ขั้นที่ 5 นำคะแนนในขั้นที่ 4 มาจัดระดับใหม่ตามสูตรสำเร็จของเรดดิน เพื่อแก้

ความอคติของแต่ละบุคคล โดยนำคะแนนของ A_3 ถึง H_3 มาบวกกับคะแนนในช่องแบบกรอก

คะแนนแก้ความผิด แบบกรอกคะแนนแก้ความผิดดังภาพประกอบ 12

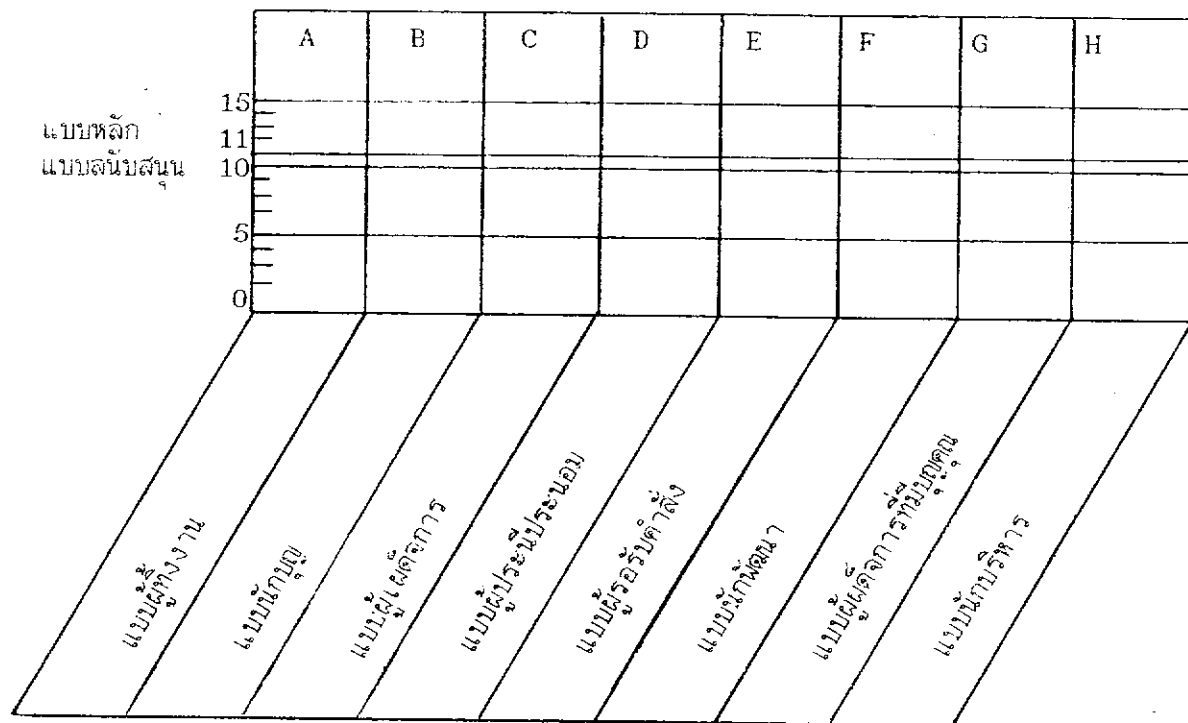
A ₃	B ₃	C ₃	D ₃	E ₃	F ₃	G ₃	H ₃
+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4

ภาพประกอบ 12 แบบกรอกคะแนนแก้ความผิด

เมื่อบวกกันเรียบร้อยแล้วจะเป็นคะแนนที่จัดระดับแล้ว ให้เป็นคะแนนของ A ถึง H ซึ่งผลรวมของ A ถึง H จะต้องได้เท่ากับ 66 และนำคะแนนของแต่ละตัวอักษรจาก A ถึง H มาเรียงลงแต่ละช่องในตารางภาพประกอบ 13 ค่าที่ได้จะบ่งชี้ออกมาให้ทราบว่าผู้ตอบนั้นมีแบบหลักในการบริหาร และแบบสนับสนุนในการบริหารเป็นแบบใด

ถ้าช่องใดมีคะแนนตั้งแต่ 11 คะแนน ขึ้นไป แสดงว่าเป็นแบบบริหารแบบหลัก ช่องที่มีคะแนน 10 คะแนน แสดงว่าเป็นแบบบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุน

ถ้าช่องใดมีผลต่างของคะแนนที่จัดระดับแล้วที่ต่ำที่สุดและต่ำรองลงมาห่างกัน 3 คะแนน หรือมากกว่านั้น แสดงว่าเป็นแบบบริหารแบบที่ไม่ยอมรับ (Over Reject)



ภาพประกอบ 13 แบบวินิจัยแบบการบริหาร

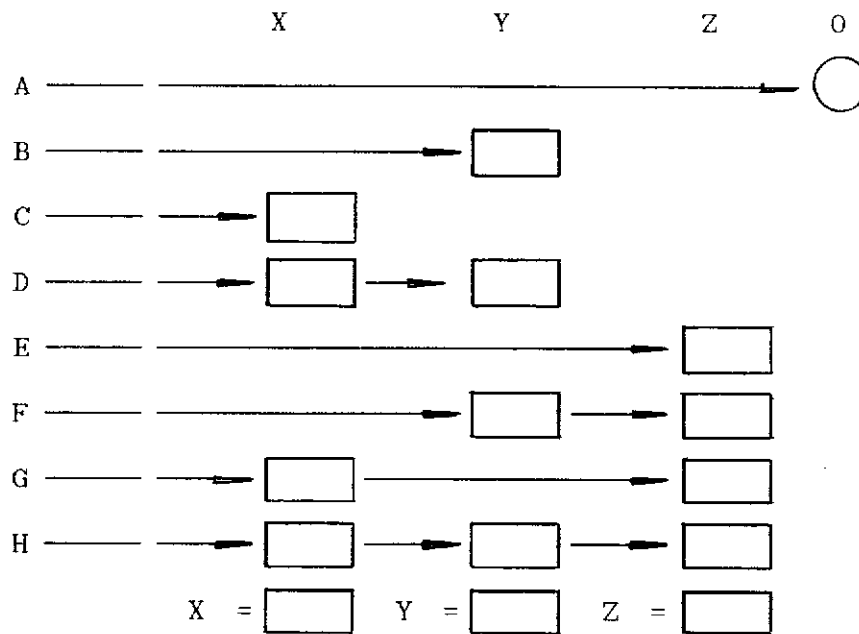
ชั้นที่ 6 ระบบบริหารจากชั้นที่ 5 ลงในบรรทัดข้างล่างนี้

แบบหลักในการบริหาร

แบบสนับสนุนในการบริหาร

แบบที่ไม่ยอมรับ

ชั้นที่ 7 นำคะแนนของแต่ละตัวอักษรในชั้นที่ 5 มากรอกลงในช่องสี่เหลี่ยมทุกช่องทางขวามือของแต่ละตัวอักษร หากบรรทัดใดมีช่อง 4 เหลี่ยมที่ลูกศรชี้มากกว่า 1 ช่อง ก็ให้กรอกคะแนนให้เหมือนกันทุกช่อง แล้วบวกคะแนนในช่อง 4 เหลี่ยมตามแนวตั้งจะได้คะแนนส่วนประกอบของ X , Y และ Z ส่วนช่องวงกลมไม่ใช้ในที่นี้



ภาพประกอบ 14 แบบหาค่าคะแนนส่วนประกอบ

ขั้นที่ 8 เปลี่ยนค่าคะแนนส่วนประกอบของ X , Y และ Z ให้เป็นเส้นแสดงคะแนน โดยเทียบกับตารางดังนี้

คะแนนส่วนประกอบเป็น	0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38ขึ้นไป
เส้นแสดงคะแนนจะเป็น	0	0.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

ภาพประกอบ 15 แบบเทียบคะแนนมิติ

ค่าของเส้นแสดงคะแนนจะมีค่าสูงสุดไม่เกิน 4.0

X = _____ Y = _____ Z = _____

X หมายถึง ระดับของการใช้แบบบริหารที่มุ่งความสำเร็จเกี่ยวกับงานในหน้าที่

Y หมายถึง ระดับของการใช้แบบบริหารที่มุ่งสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน

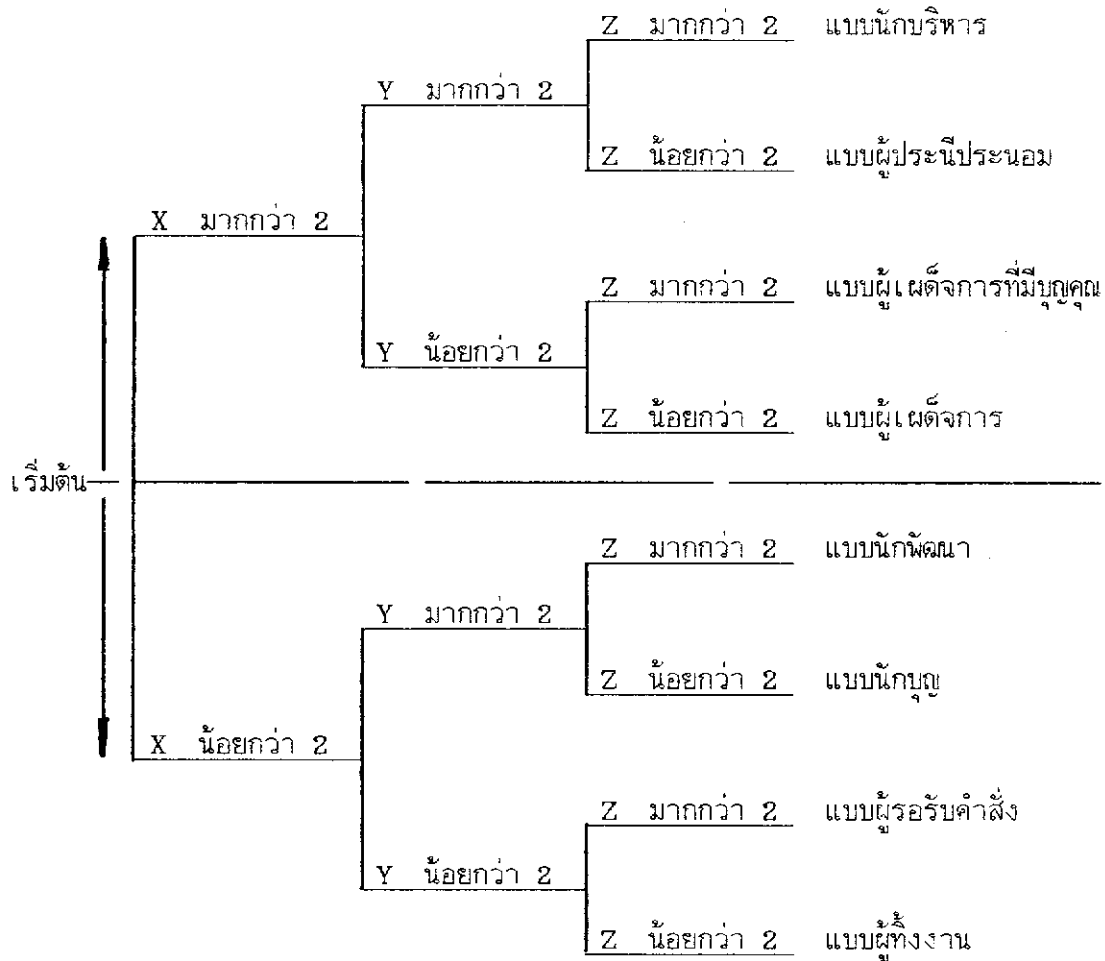
Z หมายถึง ระดับประสิทธิผลในการทำงาน

เส้นแสดงคะแนนจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จเกี่ยวกับงานในหน้าที่ สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน เส้นแสดงคะแนนจะใช้พิจารณาพร้อมกับลักษณะอื่น ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะเดียวกับแบบหลักในการบริหาร หรือลักษณะเดียวกับแบบรวมในการบริหาร ในชั้นที่ 9 ซึ่งลักษณะแบบรวมในการบริหารนี้มีความสำคัญ แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาคะแนนที่จัดระดับ และผลของการวินิจฉัยแบบการบริหารในชั้นที่ 5 ประกอบด้วยว่าลักษณะใดมีความสำคัญมากกว่า

ตาราง 2 เกณฑ์ประเมินระดับค่าคะแนนพฤติกรรมผู้นำและค่าเส้นแสดงคะแนน

ค่าคะแนนเฉลี่ยของ แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของ เส้นแสดงคะแนน	เกณฑ์พิจารณาระดับ การประเมินค่า
0 - 4.9	0 - 0.59	มีค่าน้อยที่สุด
5 - 5.9	0.60 - 1.19	มีค่าน้อย
6 - 6.9	1.20 - 1.79	มีค่าค่อนข้างน้อย
7 - 8.9	1.80 - 2.99	มีค่าปานกลาง
9 - 9.9	3.00 - 3.59	มีค่าค่อนข้างมาก
10 - 10.9	3.60 - 3.99	มีค่ามาก
11 ขึ้นไป	4.00	มีค่ามากที่สุด

ขั้นที่ 9 การพิจารณาแบบรวมในการบริหาร นำค่าเส้นแสดงคะแนน X, Y และ Z ในขั้นที่ 8 มาพิจารณาทิศทางของค่า X, Y และ Z ตามลำดับ แล้วจะทราบว่าลักษณะรวมของแบบบริหาร หรือค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบใด



สรุป! แบบรวมในการบริหาร หรือค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบพฤติกรรมผู้นำจะเป็นแบบ.....

ภาพประกอบ 16 แบบการหาพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบรวมในการบริหาร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยวิธีแบบสอบซ้ำ ซึ่งใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามวิธีของเพียร์สัน (Ferguson. 1981 : 49)
2. หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) (Ferguson. 1981 : 113)
3. หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)
4. หาค่าร้อยละ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารเป็นรายบุคคล ตามสูตรวิธีวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีสี่มิติของ เรดดิน แล้วนำผลการวิเคราะห์รายบุคคลมาวิเคราะห์เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์หาค่าร้อยละของแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ใช้เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหาร โดยจำแนกตามระดับผู้บริหาร

ตอนที่ 2 วิเคราะห์หาค่าร้อยละของคะแนนพฤติกรรมมุ่งงาน พฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล โดยจำแนกตามระดับผู้บริหาร

ตอนที่ 3 วิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบพฤติกรรมมุ่งงาน พฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์หาค่าร้อยละของแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ใช้เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหาร โดยจำแนกตามระดับผู้บริหาร ได้ผลดังแสดงในตาราง 3 ถึง 5

ตาราง 3 แบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลักในการบริหารจัดการเป็นร้อยละ จำแนกตามระดับ
ผู้บริหาร

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ผู้บริหารระดับกลาง		ผู้บริหารระดับต้น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
แบบไม่มีประสิทธิผล	25	23.15	33	22.76
ผู้ทำงาน	3	2.78	2	1.38
นักบุญ	19	17.59	29	20.00
ผู้เผด็จการ	1	0.93	2	1.38
ผู้ประนีประนอม	2	1.85	-	-
แบบมีประสิทธิผล	61	56.48	85	58.62
ผู้รับคำสั่ง	4	3.70	7	4.83
นักพัฒนา	32	29.63	40	27.59
ผู้เผด็จการที่มีบุคคล	24	22.22	38	26.20
นักบริหาร	1	0.93	-	-
ไม่มีแบบหลักในการบริหาร	22	20.37	27	18.62
รวม	108		145	

ข้อมูลจากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลักในการบริหารจัดการลำดับได้เป็น นักพัฒนาร้อยละ 29.63 ผู้เผด็จการที่มีบุคคลร้อยละ 22.22 นักอนุรักษ์ร้อยละ 17.59 ผู้รับคำสั่งร้อยละ 3.70 ผู้ทำงานร้อยละ 2.78 ผู้ประนีประนอมร้อยละ 1.85 ผู้เผด็จการและนักบริหารร้อยละ 0.93

เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลของการใช้แบบหลักในการบริหารแล้ว พบว่า ผู้บริหารระดับกลางใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลร้อยละ 56.48 แบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลร้อยละ 23.15 และไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 20.37

ผู้บริหารระดับต้นมีแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลักในการบริหารจัดการลำดับได้เป็น นักพัฒนาร้อยละ 27.59 ผู้เผด็จการที่มีบุคคลร้อยละ 26.20 นักอนุรักษ์ร้อยละ 20.00 ผู้รับคำสั่งร้อยละ 4.83 ผู้ทำงานและผู้เผด็จการร้อยละ 1.38

เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลของการใช้แบบหลักในการบริหารแล้ว พบว่า ผู้บริหารระดับต้นใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลร้อยละ 58.62 แบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลร้อยละ 22.76 และไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 18.62

ตาราง 4 แบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบสับสั่นในการบริหารคิดเป็นร้อยละ จำแนกตาม
ระดับผู้บริหาร

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ผู้บริหารระดับกลาง		ผู้บริหารระดับต้น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
แบบไม่มีประสิทธิผล	32	29.63	43	29.66
ผู้ทำงาน	5	4.63	8	5.52
นักบุญ	20	18.52	24	16.55
ผู้เผด็จการ	3	2.78	2	1.38
ผู้ประนีประนอม	4	3.70	9	6.21
แบบมีประสิทธิผล	56	51.85	75	51.72
ผู้รอรับคำสั่ง	9	8.33	18	12.41
นักพัฒนา	25	23.15	22	15.17
ผู้เผด็จการที่มีมนุษยคุณ	18	16.67	25	17.24
นักบริหาร	4	3.70	10	6.90
ไม่มีแบบสับสั่นในการบริหาร	20	18.52	27	18.62
รวม	108		145	

ข้อมูลจากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบ
สนับสนุนในการบริหารจัดการได้เป็น นักพัฒนาร้อยละ 23.15 นักบุญร้อยละ 18.52
ผู้เผด็จการที่มีบุคคลร้อยละ 16.67 ผู้รับคำสั่งร้อยละ 8.33 ผู้ทำงานร้อยละ 4.63
ผู้ประนีประนอมและนักบริหารร้อยละ 3.70 ผู้เผด็จการร้อยละ 2.78

เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลของการใช้แบบสนับสนุนในการบริหารแล้ว พบว่า ผู้บริหาร
ระดับกลางใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลร้อยละ 51.85 แบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มี
ประสิทธิผลร้อยละ 29.63 และไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารร้อยละ 18.52

ผู้บริหารระดับต้นมีแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบสนับสนุนในการบริหารจัดการได้เป็น
ผู้เผด็จการที่มีบุคคลร้อยละ 17.24 นักบุญร้อยละ 16.55 นักพัฒนาร้อยละ 15.17
ผู้รับคำสั่งร้อยละ 12.41 นักบริหารร้อยละ 6.90 ผู้ประนีประนอมร้อยละ 6.21 ผู้ทำงาน
ร้อยละ 5.52

เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลของการใช้แบบสนับสนุนในการบริหารแล้ว พบว่า ผู้บริหาร
ระดับต้นใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลร้อยละ 51.72 แบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล
ร้อยละ 29.66 และไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารร้อยละ 18.62

ตาราง 5 แบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบรวมในการบริหารคิดเป็นร้อยละ จำแนกตามระดับ
ผู้บริหาร

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ผู้บริหารระดับกลาง		ผู้บริหารระดับต้น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
แบบไม่มีประสิทธิผล	36	33.33	55	37.93
ผู้ทำงาน	11	10.18	20	13.79
นักบุญ	18	16.67	26	17.93
ผู้เผด็จการ	4	3.70	4	2.76
ผู้ประนีประนอม	3	2.78	5	3.45
แบบมีประสิทธิผล	72	66.67	90	62.07
ผู้รับคำสั่ง	12	11.11	23	15.86
นักพัฒนา	39	36.11	47	32.41
ผู้เผด็จการที่มีบุญคุณ	6	5.56	6	4.14
นักบริหาร	15	13.89	14	9.66
รวม	108		145	

ข้อมูลจากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบรวมในการบริหารจัดการได้เป็น นักพัฒนาร้อยละ 36.11 นักบุญร้อยละ 16.67 นักบริหาร

ร้อยละ 13.89 ผู้รับคำสั่งร้อยละ 11.11 ผู้ทำงานร้อยละ 10.18 ผู้เผด็จการที่มีบุคคล
ร้อยละ 5.56 ผู้เผด็จการร้อยละ 3.70 ผู้ประนีประนอมร้อยละ 2.78

เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลของการใช้แบบรวมในการบริหารแล้ว พบว่า ผู้บริหาร
ระดับกลางใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลร้อยละ 66.67 แบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มี
ประสิทธิผลร้อยละ 33.33

ผู้บริหารระดับต้นมีแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบรวมในการบริหารจัดการได้เป็น
นักพัฒนาร้อยละ 32.41 นักบุดร้อยละ 17.93 ผู้รับคำสั่งร้อยละ 15.86 ผู้ทำงานร้อยละ
13.79 นักบริหารร้อยละ 9.66 ผู้เผด็จการที่มีบุคคลร้อยละ 4.14 ผู้ประนีประนอมร้อยละ
3.45 ผู้เผด็จการร้อยละ 2.76

เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลของการใช้แบบรวมในการบริหารแล้ว พบว่า ผู้บริหาร
ระดับต้นใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลร้อยละ 62.07 แบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล
ร้อยละ 37.93

ตอนที่ 2 วิเคราะห์หาค่าร้อยละของคะแนนพฤติกรรมมุ่งงาน พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล โดยจำแนกตามระดับผู้บริหาร ได้ผลดังแสดงในตาราง 6 ถึง 8

ตาราง 6 คะแนนพฤติกรรมมุ่งงาน จำแนกตามระดับผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ

คะแนนพฤติกรรมมุ่งงาน	ผู้บริหารระดับกลาง		ผู้บริหารระดับต้น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0 - 0.59	24	22.22	41	28.28
0.60 - 1.19	25	23.15	42	28.96
1.20 - 1.79	13	12.03	17	11.72
1.80 - 2.99	31	28.70	26	17.93
3.00 - 3.59	11	10.19	9	6.21
3.60 - 3.99	3	2.78	7	4.83
4.00	1	0.93	3	2.07
รวม	108		145	

ข้อมูลจากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่มีคะแนนพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ คะแนน 1.80-2.99 ร้อยละ 28.70 รองลงไปที่มีคะแนนอยู่ในระดับน้อย คือ คะแนน 0.60-1.19 ร้อยละ 23.15 มีคะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ คะแนน 0-0.59

ร้อยละ 22.22 มีคะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย คือ คะแนน 1.20-1.79 ร้อยละ 12.03 มีคะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือ คะแนน 3.00-3.59 ร้อยละ 10.19 มีคะแนนอยู่ในระดับมาก คือ คะแนน 3.60-3.99 ร้อยละ 2.78 และมีคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด คือ คะแนน 4.00 ร้อยละ 0.93

ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่มีคะแนนพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับน้อย คือ คะแนน 0.60-1.19 ร้อยละ 28.96 รองลงไม่มีคะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ คะแนน 0-0.59 ร้อยละ 28.28 มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ คะแนน 1.80-2.99 ร้อยละ 17.93 คะแนน 1.20-1.79 ร้อยละ 11.72 มีคะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือ คะแนน 3.00-3.59 ร้อยละ 6.21 มีคะแนนอยู่ในระดับมาก คือ คะแนน 3.60-3.99 ร้อยละ 4.83 และมีคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด คือ คะแนน 4.00 ร้อยละ 2.07

ตาราง 7 คะแนนพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ จำแนกตามระดับผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ

คะแนนพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ	ผู้บริหารระดับกลาง		ผู้บริหารระดับต้น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0 - 0.59	4	3.70	6	4.13
0.60 - 1.19	15	13.89	12	8.28
1.20 - 1.79	2	1.85	15	10.34
1.80 - 2.99	25	23.15	40	27.59
3.00 - 3.59	8	7.41	12	8.28
3.60 - 3.99	40	37.04	40	27.59
4.00	14	12.96	20	13.79
รวม	108		145	

ข้อมูลจากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่มีคะแนนพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพอยู่ในระดับมาก คือ คะแนน 3.60-3.99 ร้อยละ 37.04 รองลงไปที่คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ คะแนน 1.80-2.99 ร้อยละ 23.15 คะแนนอยู่ในระดับน้อย คือ คะแนน 0.60-1.19 ร้อยละ 13.89 คะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด คือ คะแนน 4.00 ร้อยละ 12.96 คะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือ คะแนน 3.00-3.59 ร้อยละ 7.41 คะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ คะแนน 0-0.59 ร้อยละ 3.70 คะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย คือ คะแนน 1.20-1.79 ร้อยละ 1.85

ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่มียุทธศาสตร์มุ่งสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลางและคะแนนอยู่ในระดับมาก คือ คะแนน 1.80-2.99 และ คะแนน 3.60-3.99 ร้อยละ 27.59 รองลงมามีคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด คือ คะแนน 4.00 ร้อยละ 13.79 คะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย คือ คะแนน 1.20-1.79 ร้อยละ 10.34 คะแนนอยู่ในระดับน้อย และคะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือ คะแนน 0.60-1.19 และ คะแนน 3.00-3.59 ร้อยละ 8.28 คะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ คะแนน 0-0.59 ร้อยละ 4.13

ตาราง 8 คะแนนพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามระดับผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ

คะแนนพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล	ผู้บริหารระดับกลาง		ผู้บริหารระดับต้น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0 - 0.59	4	3.70	1	0.69
0.60 - 1.19	11	10.19	15	10.34
1.20 - 1.79	9	8.33	21	14.48
1.80 - 2.99	20	19.52	37	25.52
3.00 - 3.59	18	16.67	26	17.93
3.60 - 3.99	32	29.63	34	23.45
4.00	14	12.96	11	7.59
รวม	108		145	

ข้อมูลจากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่มีคะแนนพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก คือ คะแนน 3.60-3.99 ร้อยละ 29.63 คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ คะแนน 1.80-2.99 ร้อยละ 18.52 รองลงไม่มีคะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือ คะแนน 3.00-3.59 ร้อยละ 16.67 คะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด คือ คะแนน 4.00 ร้อยละ 12.96 คะแนนอยู่ในระดับน้อย คือ คะแนน 0.60-1.19 ร้อยละ 10.19 คะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย คือ คะแนน 1.20-1.79 ร้อยละ 8.33 คะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ คะแนน 0-0.59 ร้อยละ 3.70

ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่มีคะแนนพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง คือ คะแนน 1.80-2.99 ร้อยละ 25.52 รองลงไม่มีคะแนนอยู่ในระดับมาก คือ คะแนน 3.60-3.99 ร้อยละ 23.45 คะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือ คะแนน 3.00-3.59 ร้อยละ 17.93 คะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย คือ คะแนน 1.20-1.79 ร้อยละ 14.48 คะแนนอยู่ในระดับน้อย คือ คะแนน 0.60-1.19 ร้อยละ 10.34 คะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด คือ คะแนน 4.00 ร้อยละ 7.59 คะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ คะแนน 0-0.59 ร้อยละ 0.69

ตอนที่ 3 วิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบพฤติกรรมมุ่งงาน พฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล โดยจำแนกตามระดับผู้บริหาร ได้ผลดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบพฤติกรรมมุ่งงาน
พฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามระดับผู้บริหาร

ระดับ ผู้บริหาร	จำนวน	พฤติกรรมมุ่งงาน			พฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ			พฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล		
		$\bar{X}$	S	เส้น คะแนน	$\bar{X}$	S	เส้น คะแนน	$\bar{X}$	S	เส้น คะแนน
ระดับกลาง	108	31.71	2.48	1.99	34.82	2.79	3.17	34.56	2.79	3.15
ระดับต้น	145	31.15	2.76	1.76	34.51	2.73	3.08	34.32	2.29	3.03
รวม	253	31.39	2.66	1.85	34.64	2.75	3.12	34.46	2.51	3.08

จากตาราง 9 แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น โดยเฉลี่ยแล้ว มีแบบพฤติกรรมจัดลำดับได้เป็น พฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ $\bar{X} = 34.82$ และ 34.51 มีคะแนนมุ่งสัมพันธภาพอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (3.17 และ 3.08) พฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล $\bar{X} = 34.65$ และ 34.32 มีคะแนนมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (3.15 และ 3.03) และพฤติกรรมมุ่งงาน $\bar{X} = 31.71$ และ 31.15 มีคะแนนมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง และระดับค่อนข้างน้อย (1.99 และ 1.76) ตามลำดับ

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสถิติของ
เรดติน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดที่ปฏิบัติงานในปี
พ.ศ. 2536 ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางจำนวน 150 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกอง
เลขานุการสำนัก เลขานุการคณะ หรือเลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชา หัวหน้าศูนย์
และหัวหน้าฝ่าย และผู้บริหารระดับต้น จำนวน 210 คน ประกอบด้วย หัวหน้างาน และ
หัวหน้าหน่วย รวมทั้งสิ้น จำนวน 360 คน แจกแบบสอบถามไปทั้งหมด 288 ฉบับ ได้รับ
แบบสอบถามคืน จำนวน 253 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.85

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่แบ่งออกเป็นสองตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ
ระดับผู้บริหาร

ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบสำหรับใช้ตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของ
วิลเลียม เจ. เรดติน ที่เรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT) ซึ่ง
แปลและเรียบเรียงโดย อุทัย หิรัญโต ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธี
สอบซ้ำ (Test-retest Method) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบบริหารที่มุ่งงาน (X) = .87
ค่าความเชื่อมั่นของแบบบริหารที่มุ่งสัมพันธภาพ (Y) = .95 และค่าความเชื่อมั่นของ
แบบบริหารที่มุ่งประสิทธิผล (Z) = .96

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเป็นรายบุคคลตามสูตรวิธีวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีสามมติของ เรดดิน แล้วนำผลการวิเคราะห์รายบุคคลมาวิเคราะห์เป็นสามตอน คือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์หาคำร้อยละของแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ใช้เป็นแบบหลักแบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหาร จำแนกตามระดับผู้บริหารเป็นดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับกลางมีคำร้อยละของแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ใช้เป็นแบบหลักเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลร้อยละ 56.48 โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และเป็นลักษณะที่ไม่มีประสิทธิผลร้อยละ 23.15 โดยเป็นแบบนักกฏมากที่สุด ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีคำร้อยละของแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ใช้เป็นแบบหลักเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลร้อยละ 58.62 โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และเป็นลักษณะที่ไม่มีประสิทธิผลร้อยละ 22.76 โดยเป็นแบบนักกฏมากที่สุด

1.2 ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น ต่างใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล คือ ผู้บริหารระดับต้นใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล และ ไม่มีแบบหลักในการบริหารมากกว่าผู้บริหารระดับต้น

1.3 ผู้บริหารระดับกลางมีคำร้อยละของแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุนเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลร้อยละ 51.85 โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และเป็นลักษณะที่ไม่มีประสิทธิผลร้อยละ 29.63 โดยเป็นแบบนักกฏมากที่สุด ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีคำร้อยละของแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ใช้ เป็นแบบสนับสนุนเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลร้อยละ 51.72 โดยเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีคุณมากที่สุด และเป็นลักษณะที่ไม่มีประสิทธิผลร้อยละ 29.66 โดยเป็นแบบนักกฏมากที่สุด

1.4 ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น ต่างใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล และมีแบบพฤติกรรมซึ่ง ไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน

1.5 ผู้บริหารระดับกลางมีค่าร้อยละของแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ใช้เป็นแบบรวมเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลร้อยละ 66.67 โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และเป็นลักษณะที่ไม่มีประสิทธิผลร้อยละ 33.33 โดยเป็นแบบนักกฏมากที่สุด ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีค่าร้อยละของแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ใช้เป็นแบบรวมเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลร้อยละ 62.07 โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และเป็นลักษณะที่ไม่มีประสิทธิผลร้อยละ 37.93 โดยเป็นแบบนักกฏมากที่สุด

1.6 ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ต่างใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล คือเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และผู้บริหารระดับกลางใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับต้นใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง

ตอนที่ 2 คະแนพพฤติกรรมมุ่งงาน พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล คิดเป็นร้อยละจำแนกตามระดับผู้บริหารเป็นดังนี้

2.1 ผู้บริหารระดับกลางมีคະแนพพฤติกรรมมุ่งงานมากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีคະแนพพฤติกรรมมุ่งงานมากที่สุดอยู่ในระดับน้อย ทั้งผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางมีคະแนพพฤติกรรมมุ่งงานในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน

2.2 ผู้บริหารระดับกลางมีคະแนพพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพมากที่สุดอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีคະแนพพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลางและมากในอัตราส่วนเท่ากัน ผู้บริหารระดับกลางมีคະแนพพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพมากกว่าผู้บริหารระดับต้น

2.3 ผู้บริหารระดับกลางมีคະแนพพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลมากที่สุดอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีคະแนพพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลมากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารระดับกลางมีคະแนพพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารระดับต้น

ตอนที่ 3 ค่าคະแนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบพฤติกรรมมุ่งงาน พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามระดับผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดโดยเฉลี่ยแล้วมีแบบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีแบบพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยสรุป มีดังนี้

1. แบบหลักในการบริหาร ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่ ใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่ง ได้แก่ แบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบผู้เผด็จการที่มีเหตุผล พฤติกรรมผู้นำแบบผู้เผด็จการและแบบนักบริหารเป็นแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางใช้น้อยที่สุด ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบผู้ทำงานและแบบผู้เผด็จการเป็นแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุด

2. แบบสนับสนุนในการบริหาร ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่ ใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารระดับกลางใช้แบบนักพัฒนามากที่สุด และผู้บริหารระดับต้นใช้แบบผู้เผด็จการที่มีเหตุผลมากที่สุด และพฤติกรรมผู้นำแบบผู้เผด็จการเป็นแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุด

3. แบบรวมในการบริหาร ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่ ใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ แบบนักพัฒนามากที่สุด และพฤติกรรมผู้นำแบบผู้ประนีประนอมเป็นแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางใช้น้อยที่สุด ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบผู้เผด็จการเป็นแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุด

4. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิด มีพฤติกรรมมุ่งไปในทางสัมพันธภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมมุ่งงาน โดยผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพและพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก และมีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลางและมากในอัตราส่วนเท่ากัน พฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับน้อย

5. ผลการวิจัยยังพบข้อมูลที่น่าสนใจ กล่าวคือ ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดประมาณ 1 ใน 5 ไม่มีแบบหลัก และไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหาร

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่ามีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล
ดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบหลัก

ในการบริหาร แบบสนับสนุนในการบริหาร และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลทั้งสิ้น
กล่าวคือ เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของอาชวัน วายวานนท์
(ม.ป.ป. : 20) ที่ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารโดยใช้ทฤษฎี
สามมิติของเรตติน สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจะมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา
เป็นส่วนใหญ่ และผลการวิจัยของสมเกียรติ ประสิทธิ์วิฑูริย์ (2522 : 127) ที่ศึกษาวิจัย
แบบผู้นำของสภาสังคมสงเคราะห์ โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีสามมิติของเรตติน พบว่ากรรมการและ
เจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ส่วนใหญ่มีแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยเป็นแบบนักพัฒนา
มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันพัฒนา สวงนกล้ำจิตต์ (2526 : 67) ก็พบเช่นเดียวกันว่า แบบผู้นำ
ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประธานมิตรส่วนใหญ่มีแบบหลักในการบริหาร แบบ
สนับสนุนในการบริหาร และแบบรวมในการบริหารเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และสุวัฒน์
ประเสริฐสม (2531 : 88) ยังได้วิจัยพบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของ
มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด นอกจากนี้วัชรินทร์ นุชนาคา (2533 :
71-72) ได้วิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ
ปี 2531 จำนวนมากที่สุดใช้แบบหลักในการบริหารเป็นแบบนักพัฒนาเช่นเดียวกัน

จากผลการวิจัยดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในระดับ
ประถมศึกษา หรือระดับอุดมศึกษามีแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลและเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด
ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารแบบนักพัฒนาเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารแบบนี้สามารถ
นำเอาการบริหารไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ นักบริหารแบบนักพัฒนาจะเปิดช่องทาง
การติดต่อสื่อสารโดยเสรี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามี
ความฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์ (Reddin. 1970 : 30) ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการจัด
การศึกษาของมหาวิทยาลัยเปิดในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นสื่อประสมเป็นหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งสื่อ

ที่ใช้จะต้องได้รับการพัฒนาให้ทันสมัย เท่าทันกับความเร็วก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เจริญ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ ควรจะต้องพัฒนากำลังคนด้วย และการจะดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตาม ที่วางเป้าหมายได้จะต้องเกิดจากผู้บริหารที่มีแบบการบริหารที่มีประสิทธิผล ทำให้ผู้บริหารระดับ กลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดจำเป็นต้องปรับตัวรวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรม ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย นอกจากนี้อาจเป็นเพราะ ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นมักมาจากการสนับสนุนและคัดเลือกโดยผู้บริหารระดับกลาง ทำให้ การตัดสินใจ การแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหาร ระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดจึงมีแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลัก ในการบริหาร แบบสนับสนุนในการบริหาร และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่า แบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล คือเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด

ผลการวิจัยยังพบอีกด้วยว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย เปิดบางส่วน มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญซึ่งเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล แต่เนื่องจากการที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบ นักพัฒนาซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิผล ดังนั้นถึงแม้แบบนักบุญจะเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มี ประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้บรรยากาศและการบริหารองค์การดีขึ้น ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมแบบนักบุญ เป็นแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งสัมพันธ์ภาพ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีจิตใจดี นักถึงแต่สัมพันธ์ภาพ เหนือสิ่งอื่นใด เป็นผู้ที่ไม่ได้แย่งในสิ่งที่ตนเองไม่เห็นด้วย เพราะมีความเชื่อว่าผลผลิตของ องค์การไม่สำคัญเท่ากับความสันติสุขอันดีระหว่างกันและกัน (Reddin. 1970 : 30)

ถ้าจะพิจารณากระบวนการบริหารงานแล้วจะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหาร ระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดเป็นผู้บริหารที่มีความใกล้ชิดกับปฏิบัติการมากที่สุด ในการบริหาร จึงเชื่อว่าผลงานมีความสำคัญน้อยกว่าการมีเพื่อนที่ดี จึงพยายามสร้างความอบอุ่น ความสบายอก สบายใจ และบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในเมื่อยังเห็นว่างานยังสามารถดำเนินไปได้โดยง่าย

2. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดมีพฤติกรรมมุ่งไป ในทางสัมพันธ์ภาพ และมุ่งประสิทธิผลในการทำงานมากกว่าการมุ่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลของ การวิจัยหลายชิ้นที่ระบุว่าพฤติกรรมผู้บริหารของไทยไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในระดับประถมศึกษา

มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา ต่างก็มีพฤติกรรมผู้นำมุ่งทางสัมพันธภาพมากกว่ามุ่งทางด้านการกิจ
 การงาน (Dheerakul. 1972 : 63-64 ; หาญชัย สงวนให้. 2519 : บทคัดย่อ ;
 สุรชาติ สังข์รุ่ง. 2521 : บทคัดย่อ)

การที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มี
 พฤติกรรมผู้นำเน้นทางด้านสัมพันธภาพ อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยเปิดเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มี
 ฐานะและการบังคับบัญชาตามระบบราชการ ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้
 บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่จากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ
 ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยจึงเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และ
 การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น
 เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญมากสำหรับหน่วยงานเพราะเป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง
 เพื่อนำมาประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นตัวเชื่อมระหว่างการปฏิบัติงานในระดับสูง
 และระดับปฏิบัติการ ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดจึง
 ต้องแสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชา และ
 ผู้ร่วมงาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (มณฑป ไชยชิต. 2533 : 27-33)
 ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2527 : 244) กล่าวว่า พฤติกรรมในการทำงานแต่ละวันมี
 ความสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน การสร้าง
 ความศรัทธาและความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเป็นผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมกันทำงานได้ผลดี
 นอกจากนั้นอาจเป็นเพราะผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เคย
 เป็นผู้ร่วมงานกันมาก่อน มีความสนิทสนมเป็นพื้นฐาน ผู้บริหารจึงแสดงออกถึงความเป็นมิตร รับฟัง
 ความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความไว้วางใจ เชื่อใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน เมื่อได้รับ
 ตำแหน่งบริหารก็พยายามวางตนมิให้เกิดความรู้สึกห่างเหิน หรือมีความรู้สึกว่าเป็นผู้บังคับบัญชา
 จึงพยายามรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน โดยมุ่งหวังจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น
 ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และหวังที่จะได้รับความจงรักภักดี นิยมชมชอบจากผู้ร่วมงานด้วย และ
 อาจจะพยายามที่จะรักษาเสียงสนับสนุนและความนิยมชมชอบ เพื่อเป็นทางสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
 ดังที่เทค แก้วกลสิกรรม (2527 : 46) กล่าวว่า โดยธรรมชาติแล้วบุคคลมีความพึงพอใจ
 ในการทำงานร่วมกับผู้นำหรือผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ ไม่เคร่งเครียดกับงานจนเกินไปมากกว่า

การทำงานกับผู้บริหารหรือผู้นำที่เคร่งเครียด มีมนุษยสัมพันธ์น้อยหรือยึดงานเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า บุคคลมีความโน้มเอียงที่จะทำงานให้กับผู้ให้ความพึงพอใจแก่ตน (ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 9) และตรงกับแนวคิดของเรตตินที่กล่าวถึงพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลไว้ว่า เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดจะแสดงพฤติกรรมทางด้านสัมพันธภาพและด้านประสิทธิผลมากกว่าด้านภารกิจการทำงาน

3. ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดประมาณหนึ่งในห้าไม่มีแบบหลักและไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหาร แต่จะใช้แบบบริหารหลาย ๆ แบบควบกันไป ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิด ไม่เชื่อในหลักการบริหารแบบใดแบบหนึ่งอย่างชัดเจน จึงใช้วิธีประยุกต์แบบพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแต่ละสถานการณ์ไป สาเหตุอีกประการหนึ่งอาจเนื่องมาจากระบบการได้มาของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิด ซึ่งแตกต่างกันไปตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากการบริหารงานในมหาวิทยาลัยเป็นลักษณะการบริหารงานทางวิชาการ ฉะนั้นคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้บริหารตามที่พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้กำหนดไว้จึงเป็นคุณสมบัติในเชิงวิชาการ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญในการพิจารณาที่จะได้ผู้บริหารตามลักษณะของมหาวิทยาลัย ซึ่งปัญหาทางด้านการบริหารมีเพียงประการเดียว คือ ทำอย่างไรจึงจะใช้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทางการบริหารมหาวิทยาลัย โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะที่จะนำมหาวิทยาลัยให้ก้าวไปข้างหน้าให้สมกับเป็นนักวิชาการ (ทพวงมหาวิทยาลัย. 2530 : 30) นอกจากนี้ อาจเป็นไปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดบางคนไม่เคยได้รับการอบรมด้านบริหารหรือพฤติกรรมผู้นำ ดังนั้น พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนหนึ่ง จึงปฏิบัติไปตามความรู้ ประสบการณ์ และสามัญสำนึกเท่าที่ตนมี ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ผู้บริหารระดับกลางและ

ผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนหนึ่ง ไม่มีแบบหลักและไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหาร

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลของการวิจัยแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิด ตามทฤษฎีสถิติของ เรดดิน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ผลของการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดมีแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิผล แต่ผลการวิจัยพบว่ามีผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดบางส่วนมีแบบพฤติกรรมผู้นำแบบนักบุญอยู่ด้วย และเนื่องจากการบริหารแบบนักบุญเป็นแบบไม่มีประสิทธิผล เพราะผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงคนอื่นสิ่งอื่น ไม่กล้าแย้งในสิ่งที่ตนเองไม่เห็นด้วย และสิ่งที่ร้ายแรงที่สุดของผู้บริหารแบบนักบุญก็คือ การพร้อมที่จะเปลี่ยนใจได้ทุกเวลา เพียงเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้เพราะคิดว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารงาน

แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ของมหาวิทยาลัยเปิดทั้งสองแห่งได้วางนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลไว้อย่างชัดเจน ในเรื่องการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ ความสามารถ ความสำนึก และจริยธรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ การพัฒนาผู้นำในระดับต้นจนถึงระดับสูงในเชิงวิชาชีพมากขึ้น ตลอดจนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน (มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2533 : 2-3 ; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2533 : 2-3) ดังนั้น การที่มหาวิทยาลัยเปิดมีนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และได้ดำเนินการบริหารงานตามนโยบายที่กำหนดไว้ ผลการวิจัยจึงพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดมีแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นส่วนใหญ่ และในส่วนที่พบว่าผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบไม่มีประสิทธิผลนั้น มหาวิทยาลัยเปิดควรหาทางจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยจากแบบนักบุญให้เป็นแบบที่มีประสิทธิผล ด้วยการจัดให้มีการประเมิน ติดตาม

ผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพมากจนไม่คำนึงถึงผลงาน ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาให้ความสำคัญกับงานด้วย นอกจากนี้ เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดมีพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นอาจกระทำดังนี้

1.1 สังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคนิควิทยา และในด้านนวัตกรรมเป็นอันมาก สำหรับผู้บริหารที่มีแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลอยู่แล้ว มหาวิทยาลัยควรให้การส่งเสริมเพื่อให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นต่อไป โดยอาจใช้วิธีการจัดอบรม ประชุมสัมมนาผู้บริหาร ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารงาน พฤติกรรมผู้นำ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นเสมอ ๆ เพื่อให้แสดงแบบพฤติกรรมผู้นำไปในทางที่พึงประสงค์

1.2 มหาวิทยาลัยเปิดควรให้ความสำคัญต่อผลงานการวิจัยทางด้านการบริหาร พฤติกรรมผู้นำและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัย รู้จักนำผลงานการวิจัยของบุคลากรหรือหน่วยงานย่อยภายในมหาวิทยาลัยมาใช้ในการบริหารงานของตน เพราะการปฏิบัติงานที่ไม่ได้อาศัยผลงานการวิจัยจะทำให้การบริหารงานเกิดความผิดพลาดและไม่แน่นอน ทั้งนี้ เนื่องมาจากการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยประกอบด้วยระบบงานย่อยที่มีความละเอียดซับซ้อนอยู่มาก

2. จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีพฤติกรรมมุ่งไปทางสัมพันธ์ภาพและมุ่งประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมมุ่งงาน ซึ่งการบริหารงานให้มีประสิทธิผลจะต้องมีทั้งพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงทั้งสองด้าน ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องจึงควรหาทางยกระดับพฤติกรรมด้านการกิจการงานให้สูงขึ้น เพื่อประสิทธิผลของงานจะได้สูงมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย โดยในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่เป็นผู้ควบคุมนโยบาย ส่วนระบบของการบริหารจะต้องอาศัยหน่วยงานแต่ละหน่วยซึ่งมีผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นกำกับดูแล สามารถปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ ทั้งนี้ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นต้องเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนงานในการทำงานที่สูง และแผนงานนั้นต้องเป็นแผนงานที่มีจุดมุ่งหมายตรงกับเป้าหมายของ

มหาวิทยาลัยด้วย และผู้บริหารจะต้องสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการที่ดีเพื่อความสำเร็จของงาน

นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยยังต้องให้ความสำคัญหย่อนตามสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อม ความต้องการของบุคลากร และความต้องการของกลุ่ม โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ให้นำเสนอผลงาน ยกย่องและให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ให้ทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง โดยรู้จักใช้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

3. การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดควรหาวิธีการคัดสรรคนที่มีบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในสาขาวิชาชั้นของตำแหน่งนั้น ๆ นอกจากนี้ควรมีการเตรียมบุคคลที่จะเป็นผู้บริหาร โดยจัดให้มีการทดสอบแบบพฤติกรรมผู้นำโดยใช้แบบทดสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของเรตติน เมื่อบุคคลผ่านการตรวจสอบแล้วจะทำให้ทราบแบบพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งสามารถจะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาใช้วิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสภาพของมหาวิทยาลัยเปิดได้ และกรณีพบว่ามีแบบพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลก็สามารถนำมาสร้างความพร้อมให้เป็นผู้บริหารที่มีแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยวิธีการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการบริหาร ภาวะผู้นำ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน อีกประการหนึ่งคือ อาจจัดทำคู่มือการบริหารงานระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเปิด โดยสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ แบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมติของเรตติน ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร พร้อมทั้งกรณีตัวอย่างต่าง ๆ เพื่อผู้บริหารจะได้ใช้ศึกษาก่อนเข้ารับตำแหน่ง หรือใช้เป็นคู่มือเมื่อมีปัญหาในขณะบริหารงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. ควรมีการวิจัยแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเปิด โดยใช้ทฤษฎีสามมติของเรตติน เพื่อจะได้ทราบแบบพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารระดับสูงใช้อยู่ว่ามีประสิทธิผล หรือไม่ประสิทธิผล

2. ควรมีการศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดตามความต้องการของข้าราชการในมหาวิทยาลัยเปิด
3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน และแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระจำจ พันธ์มนาวิน. "การพัฒนานักบริหารพื่อนอนาคต," ใน การพัฒนานักบริหารตามแนว
ทางของสังคมไทย. หน้า 55-69. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮาส์, 2530.
- กิติ ตัยคคานนท์. นักบริหารทันสมัย. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย, 2532.
- กิตินันท์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮาส์,
 2529.
- จำนงค์ บุญชู. องค์การและการบริหาร. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2531.
- จินตนา เวปุลละ. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย.
 ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
 2521. อัดสำเนา
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. การบริหารและการนิเทศงาน. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, 2531.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
 2529.
- เทศ แก้วกลสิกรรม. พฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และ
ข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- ธงชัย ลันตวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- _____. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส, 2528.
- ธรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัย. คู่มือการศึกษา 2520. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
 2520.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์
 การพิมพ์, 2527.
- ประชุม รอดประเสริฐ. ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526.

- ประถม แสงสว่าง. "ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์," ใน ประมวลบทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร. หน้า 8-9. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2523.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : พรวนการพิมพ์, 2528.
- พัฒนา สงวนกล้ำจิตต์. แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมติของเรตติน. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรี้นติ้งเฮาส์, 2530.
- _____. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู. สุรินทร์ : วิทยาลัยครูสุรินทร์, 2525.
- ภิญโญ สาธร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- _____. การบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.
- _____. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- มนทป ไชยชิต. "กุญแจสู่ความสำเร็จในการเป็นคณบดี," ใน อุดมศึกษาทางสู่ความสำเร็จ. หน้า 22-23. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- มหาวิทยาลัย, ทบวง. การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัยและสถาบัน. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2530.
- _____. วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการและเป้าหมายของแผนอุดมศึกษาระยะยาว พ.ศ. 2533-2547. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533.
- รามคำแหง, มหาวิทยาลัย. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539). กรุงเทพฯ : สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2533.
- _____. รายงานประจำปี 2534 มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2520. กรุงเทพฯ : สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520.

รามคำแหง, มหาวิทยาลัย. รายงานประจำปี 2533 มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2533.

กรุงเทพฯ : สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2533.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศึกษาวร
การพิมพ์, 2528.

วัชรินทร์ นุชนาคา. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของ
นักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ.

ปริญญาพันธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2533, อัดสำเนา.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้เฒ่า. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.

วิจิตร ศรีสอาน. การศึกษาทางไกล. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2529.

_____. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2518.

วุฒิชัย จำนงค์. แนวคิดเรื่องพฤติกรรมมองการณ์การ. กรุงเทพฯ : เจริญรัตน์การพิมพ์, 2522.

สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. คู่มือการปฏิบัติราชการในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2531.

_____. คู่มือนักศึกษา 2533. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2533.

_____. แผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช, 2535. อัดสำเนา.

_____. แผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช, 2530. อัดสำเนา.

_____. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช, 2533.

สุพล ทองคลองไทร และชาญชัย อาจินสมาจาร. ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์, 2530.

- สุรชาติ สังข์รุ่ง. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาลในเขตภาคกลาง.
ปริญานินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2521, อัดสำเนา.
- สุวัฒน์ ประเสริฐสม. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมติของเรดติน และแผนพัฒนาผู้นำ :
ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง. ปริญานินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- เสถียร เหลืองอร่าม. 26 วิทยาการจัดการ. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา, 2525.
- สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์. การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้
ทฤษฎีสามมติของวิลเลียม เจ เรดติน. วิทยานินท์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.
- สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- _____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2525.
- _____. การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2523.
- _____. ความสำเร็จทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : กมลการพิมพ์, 2527.
- อรุณ รักรธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- _____. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2525.
- _____. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.
- อาชวัน วายวานนท์. ภาวะผู้นำและประสิทธิผล. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์, ม.ป.ป. อัดสำเนา.

- อาชีวศึกษา, กรม. รายงานผลการวิจัย แบบบริหารและประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา
กรมอาชีวศึกษา ปี 2522. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา, 2522.
- อุทัย หิรัญโต. ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.
- _____. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2520.
- หาญชัย สงวนให้. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศ
องค์การ 8 มิติ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร, 2519.
- Blake, Robert R. and Jame S. Mouton. The New Managerial Grid.
 Houston : Gulf Publishing, 1978.
- _____. "Managerial Grid," in William B. Eddy and others.
Behavioral Science and the Manager's Role. p. 167-172.
 Washington, D.C. : NTL Institute for Applied Behavioral
 Science, 1969.
- Carlgle, Thomas. Lecture on Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in
History. Oxford : Clarendon Press, 1910.
- Davis, Keith. Human Behavior at Work, 4th ed. New York :
 McGraw-Hill Book Company, 1972.
- Dheerakul Vichit. Leadership Behavior of the Secondary School
Principals in Bangkok, Thailand ; as Related to Sex, Age,
Experience and Qualification. Ed. D. Dissertation,
 Brigham Young University, 1972.
- Donnelly, J.H., J.L. Gibson and J.M. Ivancevich. Fundamentals of
Management. Dallas, Texas : Business Publications, 1971.
 and Revised ed., 1975.
- Donnelly, James H. Jr. Fundamentals of Management, Functions, Behavior
and Models. Dallas, Texas : Business Publication, 1978.

- English, Horence B. and English, Eva Champney. A Comprehensive Dictionary of Psychology and Psychoanalytical. New York : David Mckey Company, 1960.
- Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Education. 5th ed. Tokyo : McGraw-Hill, 1981.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Co., 1967.
- _____. "Interpersonal Perception and Group Effectiveness," in R.Tagiusi L. Petsullo, Person Perception and Interpersonal Behavior. p. 243-257. California : Stanford, 1958.
- _____. "The Leadership Game : Matching the Man to the Situation," in Organization Dynamics. 4 : 6-16 ; Winter, 1976.
- Filley, Alan C. and Robert J. House. Managerial. Process and Organizational Behavior. Glenview, Ill., Scott Foresman and Co., 1969.
- Flippo, E.B. Principles of Personnel Management. 2nd ed. Tokyo, Japan : Kogakusha Co., Ltd., 1966.
- Glueck, William F. Management. Hinsdale, Ill : The Dryden Press, 1977.
- Halpin, Andrew W. "A Factorial Description of the Leader Behavior Description," in R.M. Stogdill and A.E. Coons. Leader Behavior : Its Description and Measurement. Columbus : Ohio State University, 1957.
- _____. Theory and Research in Administration. New York : The Macmillan Co., 1966.

- Hendry, Chales E. and Murry G. Ross. Reading in Social Psychology. 3rd ed. New York : Hendry Hall and Co., 1958.
- Henry, William E. "The Business Executive : The Psychodynamics of a Social Role," in Paul Hersey and Associate. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources, 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1977.
- Hersey, Paul. and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1977.
- House, Robert J. "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," Administrative Science Quarterly. Vol. 16, No. 3 September, 1971.
- Koontz, H., Donnelly, and H. Wehrich. Management. 7th ed. Tokyo, Japan : Kogakusha Co., Ltd., 1980.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Journal of Educational and Psychological Measurement. p. 608-609, 1970.
- Likert, Rensis. The Human Organization. New York : McGraw-Hill, 1967.
- Luthans, F. Organizational Behavior. 2nd ed. Tokyo, Japan : Kogakusha Co., Ltd., 1977.
- Merrifield, Charles W. Leadership in Voluntary Enterprise. New York : An Ocean Publication, 1961.
- Morsink, Helen M. "Leader Behavior of Men and Women Principals," The National Association of Secondary School Principals, 54 : September, 1970.

- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 4th ed.
London : Prentice-Hall International, 1991.
- Pfiffner, John M. and Frank P. Sherwood. Administrative Organization.
Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1965.
- Ralph White and Ronald Lippit. Leader Behavior and Member Reactions
in Three "Social Climates" in Group Dynamics. Evanstone, III.
: Row Peterson, 1953.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill
Book Co., 1970.
- _____. "Managing Organizational Change," Personal Journal.
p. 506-511, July, 1969.
- _____. The 3-D Management Style Theory. Paper # 5 Diagnostic
Skill. Fredericton, N.B., Canada ; Social Science System,
1967.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and
Research. New York : The Press, A Division of Mcmillan
Publishing Co., 1974.
- _____. "Personal Factors Associated with Leadership," Survey
of Literature in Leadership. Marryland : Penguin Book, 1969.
- Stogdill, Ralph M., Carroll L. Shartle and Associates. Patterns of
Administrative Performance. Columbus, Ohio : Bureau of
Business Research, The Ohio State University, 1956.
- Tannenbaum, Robert. Leadership and Organization. New York
McGraw-Hill Book Company, 1961.

Tannenbaum, Robert and Warren H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern," in Harvard Business Review. 36(2) 162-164 ; May / June, 1973.

. . "How to Choose a Leadership Pattern," in Harvard Business Review. 36(2) 95-102 ; March / April, 1958.

Vroom, Victor H. Some Personality Determinants of the Effects to Participation. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1960.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือแน

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ถนนสุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

มกราคม 2536

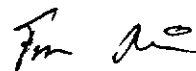
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน

ด้วยดิฉัน นางสาวชัชชา ดวงจินดา นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ให้ทำวิจัยเรื่อง แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิด ตามทฤษฎีสถิติของเรดดิน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต และจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิด ให้เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ดิฉันเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความสำคัญในการให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้น จึงใคร่ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับความจริงมากที่สุด โดยใคร่ขอรับแบบสอบถามคืนในวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2536 ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาวชัชชา ดวงจินดา)

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีสามมิติของเรตคิน

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย เปิดตามทฤษฎีสามมติของ เรดดิน

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร มิได้มีเจตนาที่จะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใด โดยเฉพาะ โปรดพิจารณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามที่แท้จริง เพื่อให้ผู้วิจัยจะได้รับข้อมูลที่ถูกต้องสำหรับนำมาวิเคราะห์ต่อไป คำตอบของท่านจะเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของท่านแต่อย่างใด แต่จะมีผลเฉพาะในการศึกษาด้านการบริหารของมหาวิทยาลัยเท่านั้น

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบทดสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามแนวของ เรดดิน

ตอนที่ 1

สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง (..) หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

- () ผู้อำนวยการกอง
- () เลขานุการสำนัก
- () เลขานุการคณะ
- () เลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชา
- () หัวหน้าศูนย์
- () หัวหน้าฝ่าย
- () หัวหน้างาน
- () หัวหน้าหน่วย

ตอนที่ 2

แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามแนวของ เรดดิน

คำชี้แจง ข้อคำถามของแบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำเป็นคำถามที่ต้องการให้ผู้ตอบตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กำหนด เพื่อนำเข้าสู่แบบพฤติกรรมของผู้บริหารตามแนวของ เรดดิน 8 แบบ แบบทดสอบมีทั้งหมด 64 ข้อ แต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาว่าข้อใดตรงกับแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานของท่านมากที่สุด หากประสบการณ์ของท่านไม่ตรงกับแบบทดสอบ ให้ท่านคิดว่า หากจำเป็นต้องปฏิบัติ อย่างใดอย่างหนึ่งท่านจะเลือกปฏิบัติข้อใดมากกว่าในสองข้อย่อยนั้น หรือพบว่ามี ข้อย่อยในแต่ละข้อซ้ำกัน ก็ไม่ต้องคำนึงถึงข้อที่ผ่าน ๆ มา ให้พิจารณาเฉพาะข้อที่กำลังจะตอบ และตัดสินใจเลือกตอบให้ได้ 1 ข้อ โปรดทำแบบทดสอบให้หมดทุกข้อ โดยทำเครื่องหมายกากบาท X ลงบนข้อย่อยที่ท่านพิจารณาเห็นว่าควรปฏิบัติมากที่สุด

1. 1. ท่านจะไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของผู้ร่วมงาน หากท่านแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นรู้ถึงการกระทำนั้น
2. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการตัดสินใจมาจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบน
2. 1. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านจะคอยโอกาสให้เขาย้ายไป มากกว่าจะแนะนำให้ออก
2. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งเข้ากับพรรคพวกไม่ได้ ท่านจะใช้ความพยายามเพื่อให้คนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับเขา
3. 1. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งที่ไม่เหมาะสม ท่านคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่าคำสั่งนั้นมาจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบนมิใช่จากท่าน
2. โดยปกติแล้วท่านจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองเพียงผู้เดียว แล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในภายหลัง
4. 1. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็น ท่านก็จะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเพื่อแจ้งให้ทราบตามที่ผู้บังคับบัญชาว่ามา
2. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้มีประสบการณ์มากที่สุดรับไปปฏิบัติเสมอ
5. 1. ท่านยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อยๆ
2. ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ส่วนมากท่านมิได้นำความคิดเห็นนั้นไปปฏิบัติ
6. 1. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึก และทัศนคติของท่านมีความสำคัญเท่าๆ กับงานเหมือนกัน
2. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
7. 1. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ท่านจะแจ้งผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูง ไม่พอใจผลงาน และขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
2. ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใดๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคล้อยตาม

8.
 1. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการตัดสินใจมาจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบน
 2. ท่านจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านก็จะสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
9.
 1. ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าประสบปัญหายุ่งยากท่านจะถอนงานคืนมา
 2. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ท่านจะแจ้งผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ไม่พอใจผลงานและขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
10.
 1. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบท่าน เท่ากับทำให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่
 2. ท่านปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าเขาอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม
11.
 1. ท่านสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะท่านรู้สึกว่าเขากำลังต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น
 2. ท่านรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่จำเป็นจะต้องเข้าใจเหตุผลที่เขาต้องปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ตราบที่เขายังยอมทำงานนั้น
12.
 1. ท่านเชื่อว่าการเข้มงวดทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำให้คุณภาพและปริมาณงานดีขึ้น ถ้าพิจารณากันในระยะยาว
 2. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยาก ท่านจะพยายามหาทางแก้ไข ซึ่งทางแก้ นั้นอย่างน้อยจะต้องมีส่วนหนึ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับและเห็นด้วยทุกคน
13.
 1. เมื่อท่านเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนไม่มีความสุข ท่านจะดำเนินการอย่างไร อย่างหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้
 2. ท่านจะรับผิดชอบในงานส่วนของท่าน หากต้องการความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาาระดับสูง

14.
 1. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน
 2. ท่านมีความสนใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงาน และหน่วยงานที่ท่านอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน ในปัจจุบัน
15.
 1. ท่านปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าเขาอาจจะ ปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม
 2. ท่านชอบตัดสินใจเอง หากขอคำแนะนำจากคนอื่น ก็จะยอมรับข้อเสนอที่ดี เพื่อนำไปปรับปรุง
16.
 1. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง เข้ากับพรรคพวกไม่ได้ ท่านจะให้ความพยายาม เพื่อให้คนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับเขา
 2. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ท่านจะช่วยให้เขาสามารถ หาทางออกได้
17.
 1. ท่านเชื่อว่าประโยชน์ของการใช้ระเบียบวินัยลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างหนึ่งก็คือ เพื่อมิให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ
 2. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญเท่าๆ กับงาน เหมือนกัน
18.
 1. ท่านไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคุยกันด้วยเรื่อง ไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน
 2. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มประโยชน์และสิทธิพิเศษต่างๆ ให้แก่หน่วยงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน
19.
 1. ท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับการมาสายและการขาดงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากอยู่เสมอ
 2. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันจะพยายามรื้อถอนอำนาจของฝ่ายบริหาร
20.
 1. ในบางครั้งท่าน ไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
 2. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามที่จะแก้ไข ให้มีแนวทางที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

21.
 1. คำชมเชยหรือการยอมรับจากคนอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน เมื่อท่านมีความคิดใหม่ ๆ ที่ดี
 2. ท่านจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุมเมื่อรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
22.
 1. ท่านเชื่อวากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันจะพยายามวิตรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร
 2. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อย ๆ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตัวเองได้
23.
 1. ท่านรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่จำเป็นจะต้องเข้าใจเหตุผลที่ต้องปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ตราบที่เขายังยอมทำงานนั้น
 2. ท่านรู้สึกว่า การใช้เครื่องบันทึกเวลาการทำงานจะช่วยลดเรื่องการมาทำงานสายได้
24.
 1. ตามปกติท่านจะตัดสินใจด้วยตนเอง แล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
 2. ท่านมีความรู้สึกว่าจะมุ่งหมายของู้ทำงานกับจุดมุ่งหมายของหน่วยงานมีความคล้ายคลึงกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
25.
 1. ท่านเห็นชอบกับการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้เงินเพิ่มพิเศษตามความดีความชอบเป็นรายบุคคล
 2. ท่านยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ
26.
 1. ท่านภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
 2. เมื่อท่านเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนไม่มีความสุข ท่านจะดำเนินการอย่างไรอย่างหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้
27.
 1. ถ้ามีงานด่วน ท่านจะตัดสินใจไปก่อน แล้วให้ผู้ใต้บังคับช้ช้ดำเนินการตามนั้น ถึงแม้ว่าจะเกิดการเสียหายก็ตาม
 2. คำชมเชยหรือการยอมรับจากคนอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน เมื่อท่านมีความคิดใหม่ที่ดี ๆ
28.
 1. วัตถุประสงค์ในการทำงานของท่านคือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าจำเป็น
 2. ท่านอาจมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน

29.
 1. ท่านอาจมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน
 2. ท่านทนฟังการบ่นอุทธรณ์ หรือร้องทุกข์จากผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้ดี แต่ท่านดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
30.
 1. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้ถึงมวลที่สุดเท่าที่จะทำได้
 2. ท่านมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยควบคุมอยู่ด้วย
31.
 1. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยาก ท่านจะพยายามหาทางแก้ไข ซึ่งทางแก้แน่นอนอย่างน้อยจะต้องมีส่วนหนึ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับและเห็นด้วยทุกคน
 2. ท่านมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง จะเป็นประโยชน์มากกว่า การให้การศึกษาภาคทฤษฎี
32.
 1. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากที่สุดรับผิดชอบไปปฏิบัติเสมอ
 2. ท่านเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบควรขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นสำคัญ
33.
 1. ท่านรู้สึกว่าปัญหาของผู้ร่วมงาน สามารถคลี่คลายได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องด้วย
 2. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็น ท่านก็จะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนและแจ้งให้ทราบตามผู้บังคับบัญชาว่ามา
34.
 1. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลาราชการแล้ว
 2. ท่านเชื่อว่าการเข้มงวดทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำให้คุณภาพและปริมาณงานดีขึ้น ถ้าพิจารณากันในระยะยาว
35.
 1. ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้รับทราบ มากเกินไปกว่าที่ขอมา
 2. ในบางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้

36.
 1. บางครั้งท่านจะชลอการตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สปรารถนาของผู้บังคับบัญชาไว้ก่อน
 2. วัตถุประสงค์ในการทำงานของท่าน คือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าความจำเป็น
37.
 1. ท่านฟังการบ่นอุทธรณ์ หรือร้องทุกข์จากผู้บังคับบัญชาของท่านได้ดี แต่ท่านดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
 2. บางครั้งท่านจะชลอการตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สปรารถนาของผู้บังคับบัญชาไว้ก่อน
38.
 1. ท่านจะแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมเมื่อรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ จะเห็นด้วยเท่านั้น
 2. เมื่อมีความจำเป็น ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถทำงานไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
39.
 1. ท่านจะรับผิดชอบในงานส่วนของท่าน หากต้องการความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาระดับสูง
 2. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง
40.
 1. ท่านส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นนั้นมาปฏิบัติ
 2. เมื่อท่านสนทนากับผู้บังคับบัญชา ท่านพยายามทำให้เขารู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง
41.
 1. ในการประชุม ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็น แล้วปล่อยให้ที่ประชุมหาข้อสรุปเอง
 2. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งที่ไม่เข้าท่า ท่านคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่าคำสั่งนั้นมาจากผู้บังคับบัญชามีใช้จากท่านเอง
42.
 1. เมื่อมีงานที่หลายคนไม่ต้องการ ท่านจะถามหาผู้อาสาสมัครก่อนมอบหมายให้ผู้ใดคนหนึ่ง ไปทำ
 2. ท่านสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา เพราะท่านรู้สึกว่าเขาต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น

43.
 1. ท่านสนใจความสุขกายสบายใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานของตน
 2. ท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับการมาสาย และการขาดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
44.
 1. เมื่อมีความจำเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านสามารถทำงานไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
 2. ถ้ามีงานด่วนท่านจะตัดสินใจไปก่อน แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามนั้น ถึงแม้อาจจะเกิดการเสียหายก็ตาม
45.
 1. ท่านมั่นใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยควบคุมอยู่ด้วย
 2. ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ได้รับทราบ มากกว่าที่ขอมา
46.
 1. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ๆ จะช่วยให้เขาพัฒนาตัวเองได้
 2. ท่านสนใจในความสุขกายสบายใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานของตน
47.
 1. ท่านมีความสนใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเกี่ยวกับงาน และหน่วยงานที่ท่านอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบัน
 2. ท่านสนใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ลาหลังหรือทำงานไม่ได้อย่างใกล้ชิด
48.
 1. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
 2. ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เขาเกิดความมั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บริหารระดับสูง
49.
 1. ท่านคิดว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน
 2. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านก็จะคอยโอกาสให้เขาย้ายออกไป มากกว่าจะแนะนำให้ออก

50.
 1. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน แต่ท่านไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏชัดเจน
 2. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบท่าน เท่า ๆ กับ ทำให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่
51.
 1. ท่านสนใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ลาหลังหรือทำงาน ไม่ค่อยใกล้ชิด
 2. ท่านไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคุยกันด้วยเรื่อง ไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน
52.
 1. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง
 2. ท่านภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
53.
 1. ท่านมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริงจะเป็นประโยชน์มากกว่า การให้การศึกษาภาคทฤษฎี
 2. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลาราชการแล้ว
54.
 1. ท่านรู้สึกว่าการใช้เครื่องบันทึกเวลาการมาทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาทำงานสายได้
 2. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือ การตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
55.
 1. ท่านชอบตัดสินใจเอง หากขอคำแนะนำจากคนอื่น ก็จะยอมรับข้อเสนอที่ดี เพื่อนำไปปรับปรุง
 2. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน แต่ ท่านไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏชัดเจน
56.
 1. ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคล้อยตาม
 2. เมื่อมีโอกาสท่านจะคัดเลือกบุคคลที่รักใคร่ชอบพอกันมาปฏิบัติงานร่วมกับท่าน
57.
 1. ท่านจะไม่รีรอในการจ้างคนทุนพลานเข้ามาทำงาน ถ้าบุคคลผู้นั้นสามารถที่จะ เรียนรู้งานได้
 2. ท่านจะไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของผู้ร่วมงาน หากท่านแน่ใจว่า ไม่มีคนอื่นรู้ถึงการกระทำนั้น

58.
 1. เมื่อมีโอกาстанจะคัดเลือกบุคคลที่รักใคร่ชอบพอกันมาปฏิบัติงานร่วมกับท่าน
 2. ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าประสบปัญหาย่งยากท่านจะถอนงานกลับคืนมา
59.
 1. ท่านทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถและพยายามทำให้เขาเกิดความมั่นใจว่าจะได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง
 2. ท่านเชื่อว่าประโยชน์การใช้ระเบียบวินัยลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาอย่างหนึ่งก็คือ เพื่อมิให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ
60.
 1. เมื่อท่านสนทนากับผู้ได้บังคับบัญชา ท่านพยายามทำให้เขารู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง
 2. ท่านเห็นชอบกับการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการเพิ่มเงินพิเศษตามความดีความชอบเป็นรายบุคคล
61.
 1. ท่านเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ
 2. ท่านรู้สึกว่าปัญหาของผู้ร่วมงานสามารถคลี่คลายได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องด้วย
62.
 1. ท่านมีความรู้สึกว่าจุดมุ่งหมายของผู้ทำงานกับจุดมุ่งหมายของหน่วยงานมีความคล้ายคลึงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
 2. ในการประชุมท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็นแล้วปล่อยให้ที่ประชุมหาข้อสรุปเอง
63.
 1. เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ท่านจะช่วยให้เขาสามารถหาทางออกได้
 2. ท่านคิดว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน
64.
 1. ท่านจะยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านก็จะสงวนสิทธิที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
 2. ท่านจะไม่รีรอในการจ้างคนทุพพลภาพเข้าทำงาน ถ้าบุคคลผู้นั้นสามารถเรียนรู้งานได้

ประวัติของมวย

ชื่อ	นางชัชชา ดวงจินดา
เกิดวันที่	29 กันยายน 2502
สถานที่เกิด	จังหวัดสิงห์บุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	510 ซอยประวิทย์และเพื่อน 8 ถนนประชาชื่น ตำบลลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	หัวหน้าหน่วยสารบรรณและธุรการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534	ศิลปศาสตรบัณฑิต (วิชาเอกภาษาไทย) จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แบบนฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิด
ตามทฤษฎีสี่สามมิติของเรดดิน

บทคัดย่อ
ของ
ชัชวาล ดวงจินดา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา
เมษายน 2537

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสამมติของเรดดิน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2536 จำนวน 253 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของเรดดิน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นส่วนน้อย มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบไม่มีประสิทธิผลได้แก่ แบบนักบุญ ส่วนแบบหลักในการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้เผด็จการและแบบนักบริหาร และแบบที่ผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้ทำงานและแบบผู้เผด็จการ

2. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยผู้บริหารระดับกลางใช้แบบนักพัฒนามากที่สุด ส่วนผู้บริหารระดับต้นใช้แบบผู้เผด็จการที่มีบุคคลมากที่สุด และพฤติกรรมผู้นำแบบผู้เผด็จการเป็นแบบที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุด

3. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ส่วนแบบรวมในการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้ประนีประนอม และแบบที่ผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้เผด็จการ

4. ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมมุ่งงาน โดยผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพ และมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก และมีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลาง และมากในอัตราส่วนเท่ากัน มีพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับน้อย

LEADERSHIP STYLES OF THE ADMINISTRATORS
OF THE OPEN UNIVERSITY ACCORDING TO
REDDIN'S THREE-DIMENSION THEORY

AN ABSTRACT

BY

CHATCHANA DUANGJINDA

Presented in partial fulfilment of the requirements for
the Master of Education degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University

April 1994

The purpose of this research was to study the leadership styles of the administrators of the open university according to Reddin's three-Dimension theory.

The samples for the research were 253 mid-level administrators and lower-level administrators working at the open universities in the year 1993.

The leadership styles questionnaire constructed by William J. Reddin was translated into Thai and used as the instrument for this research.

The results were as follows :

1. Most of the mid-level administrators and the lower-level administrators demonstrated the effective dominant, supporting as well as synthesis styles of management. They are good developers. Only a few mid-level administrators and the lower-level administrators used the missionary leadership style which was ineffective. The least-used dominant leadership styles adopted by the mid-level administrators were the autocratic and executive styles, while in the case of lower-level administrators, the deserter and autocratic styles were employed the least.

2. The mid-level administrators using the effective supporting styles of management were found to be mostly developers/entrepreneurial administrators. Whereas, the lower-level administrators with supportive styles of management were mostly benevolent autocrats. The autocratic leadership style was the style that was least used by the mid-level and lower-level administrators.

3. The mid-level administrators using the effective synthesis styles of management were mostly developers. While the lower-level administrators were also mostly developers. The least-used leadership style by these synthesis styled mid-level and lower-level administrators was the autocratic style.

4. Both the mid-level as well as the lower-level administrators showed higher level of relation-oriented behaviors than task-oriented behaviors. The mid-level administrators used relation-oriented behaviors most often and effectively while they used task-oriented behaviors about half as often. The lower-level administrators performed moderate to high level of relation-oriented behaviors and they ranked at moderated level of effectiveness. They rate very low in terms of being task-oriented.