

**รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบ คณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล**

**สารนิพนธ์
ของ
นางสาวปวีณา กุลประสูตร**

**เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มีนาคม 2547**

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

348.111
2468
0.3

รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบ คณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวปวีณา กุลประสูตร

25 พ.ค. 2547



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มีนาคม 2547

h 243506

ปรีณา กุลประสูตร (2547). รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปิยดา สมบัติวัฒนา.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล โดยเปรียบเทียบจาก เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพการทำงาน และสถาบันที่ปฏิบัติงาน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 90 คน และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 82 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way Analysis of Variance) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบรายคู่โดยวิธี LSD (Fisher's Least Significant Difference) สำหรับการทดสอบสมมติฐานได้กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า

จากผู้ปฏิบัติงานจำนวนทั้งหมด 172 คน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะไม่เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความต้องการผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วม โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเพศชาย อายุ 46 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป และมีสถานภาพการทำงานเป็นอาจารย์ ส่วนความต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วม นั้น ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานเพศหญิง อายุ 26-35 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี และมีสถานภาพการทำงานเป็นเจ้าหน้าที่

สถาบันทั้ง 2 สถาบันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นลักษณะของความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการออกคำสั่ง และลักษณะของกระบวนการควบคุม โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพการทำงาน ต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งทั้ง 2 สถาบันได้ผลการทดสอบเหมือนกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านอายุ พบว่าผู้ปฏิบัติงานที่คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอายุต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**DESIRABLE LEADERSHIP STYLE : A COMPARATIVE STUDY OF
FACULTY OF ENGINEERING, SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY AND
FACULTY OF AGRICULTURAL ENGINEERING AND TECHNOLOGY,
RAJAMANGALA INSTITUTE OF TECHNOLOGY**

**AN ABSTRACT
BY
MISS PAWEENA KULPRASOOT**

**Presented in partial fulfillment of requirements
for the Master of Business Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University
March 2004**

Paweena Kulprasoot (2004). *Desirable leadership style: A Comparative study of Faculty of Engineering, Srinakharinwirot University and Faculty of Agricultural Engineering and Technology, Rajamangala Institute of Technology*. Master Project, M.B.A. (Management). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor : Asst. Prof. Piyada Sombatwattana.

The objective of the study is to determine desirable leadership style by comparison between the faculty of Engineering, Srinakharinwirot University and the faculty of Agricultural Engineering and Technology, Rajamangala Institute of Technology. The factors of the study were gender, age, educational level, length of working, position and institute.

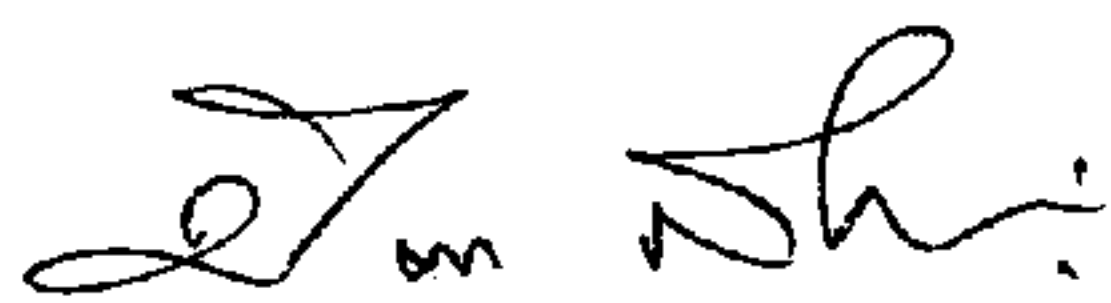
The samples of this research were instructors and officers of the faculty of Engineering, Srinakharinwirot total 90 persons and 82 persons of the faculty of Agricultural Engineering and Technology, Rajamangala Institute of Technology. The test that has been using is questionnaires and the statistic for analysis present: percentage, means, standard deviation, t-test, One-Way Analysis of Variance. In case of finding the statistically significant, the couple test would be used with the Least Significant Difference method. For hypothesis test was defined statistically significant at 0.05 level.

The results of the research from 172 respondents showed that they do not desire the exploitive authoritative and benevolent authoritative styles but the consultative authoritative and participative authoritative style are desired. The performers who desired the consultative authoritative were male, age 46 years up, educational level in Master Degree and upper, length of working more than 10 years and positioning on instructor. For desirable on participative authoritative, most of performers were female, age between 26 and 35 years, educational level in Bachelor's degree, length of working between 3 and 6 years and positioning on officer.

Overall desirable leadership styles of both institutes had not statistically significant except for type of relationship, type of defining objective and commanding and type of controlling procedure. The performers from both institutes whom have difference in gender, educational level, length of working and position had not difference in desirable leadership styles. However the difference in age of performers' faculty of Agricultural Engineering and Technology, Rajamangala Institute of Technology had statistically significant difference in desirable leadership styles at 0.05 level but if does not find the difference in faculty of Engineering, Srinakharinwirot University.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณา
สารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



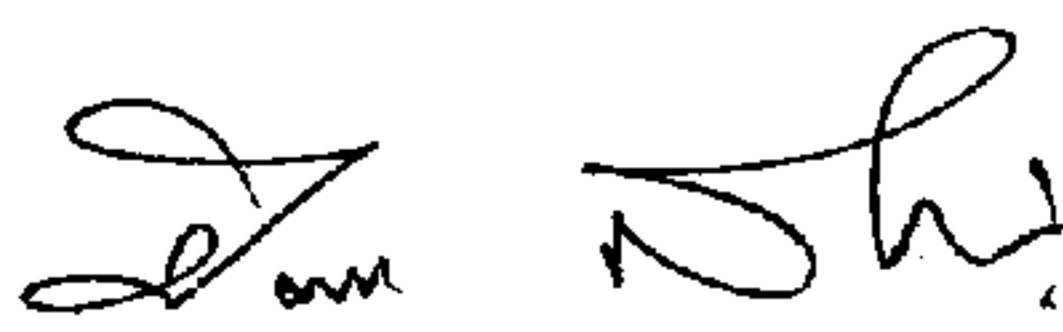
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปิยดา สมบัติวัฒนา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร



(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

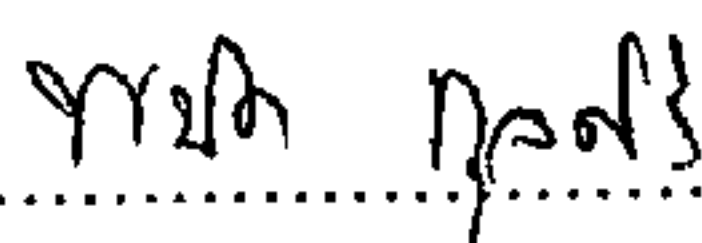
คณะกรรมการสอบ



ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปิยดา สมบัติวัฒนา)



กรรมการ
(อาจารย์ รุ่ง สาเรือง)



กรรมการ
(อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่ 4 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2547

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปิยดา สมบัติวัฒนา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์รัฐ สาเรือง และอาจารย์ ดร. พนิต กุลศิริ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือและเป็นกรรมการ ตลอดจนให้คำแนะนำในการวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนวิชาความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และที่สำคัญที่สุด ได้แก่ บิดาและมารดา ที่ส่งเสริมสนับสนุนในด้านทุนทรัพย์และสนับสนุนให้มีการศึกษาที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น และขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ ที่ช่วยเหลือในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ พร้อมทั้งให้กำลังใจในการทำงาน

ผู้วิจัยขอขอบคุณอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลทุกท่านที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านที่ช่วยประสานงานในการเก็บแบบสอบถามในครั้งนี้

ปวีณา กุลประสูตร

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการศึกษาวิจัย.....	2
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	3
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
สมมติฐานในการวิจัย.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ.....	7
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	9
ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะของผู้นำ.....	9
ทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ.....	11
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	21
ลักษณะของผู้นำที่ดี.....	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
ประวัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	32
ประวัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	36
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	40
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	40
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	40
การทดสอบเครื่องมือ.....	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5	
สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	66
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการค้นคว้า.....	66
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	68
อภิปรายผล.....	71
ข้อเสนอแนะ.....	73
บรรณานุกรม.....	75
ภาคผนวก.....	79
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	81
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย.....	86
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	91
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	93

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ.....	47
2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ.....	48
3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	49
4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามระดับการศึกษา.....	50
5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	51
6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพการทำงาน.....	51
7 แสดงจำนวนและร้อยละ รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน.....	52
8 แสดงจำนวนและร้อยละ รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตาม เพศ.....	53
9 แสดงจำนวนและร้อยละ รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตาม อายุ.....	54
10 แสดงจำนวนและร้อยละ รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	55
11 แสดงจำนวนและร้อยละ รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตาม ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	56
12 แสดงจำนวนและร้อยละ รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตาม สถานภาพการทำงาน.....	57
13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ ปฏิบัติงาน.....	57
14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ ปฏิบัติงานจำแนกตามสถาบันที่ปฏิบัติงาน.....	58
15 แสดงผลการเปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศ แตกต่างกัน.....	59
16 แสดงผลการเปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ แตกต่างกัน.....	59
17 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามอายุ.....	60
18 แสดงผลการเปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ แตกต่างกัน ของคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยี ราชมงคล.....	60
19 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำ ของคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	61

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
20	แสดงผลการเปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	61
21	แสดงผลการเปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน.....	62
22	แสดงผลการเปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกัน.....	62
23	แสดงผลการเปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในสถาบันที่แตกต่างกัน.....	63
24	แสดงจำนวนและร้อยละของลักษณะผู้นำในอุดมคติของผู้ปฏิบัติงาน.....	64
25	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำ.....	65

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 แสดงผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์.....	12
3 แสดงสรุปผลการศึกษาวิจัยของ Likert.....	13
4 แสดงตาข่ายการบริหาร.....	14
5 แสดงระบบการบริหารของ Likert.....	16
6 แสดงแนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum และ Schmidt.....	23
7 แสดงแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์.....	24
8 แสดงโครงสร้างการบริหารงาน คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.....	35
9 แสดงแผนภูมิคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยี ราชมงคล.....	39

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

องค์กรเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมที่รวมเอาสมาชิกที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างเดียวกัน เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และบุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็คือ ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชานั้นเอง ซึ่งผู้นำจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปกครองบังคับบัญชา หรือมีลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership) ที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ หรือเรียกว่า ร่วมมือทั้งด้านร่างกายและจิตใจแล้วหลอมเข้าเป็นหนึ่งเดียวกับผู้นำให้สามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายตามที่องค์กรนั้นวางวัตถุประสงค์เอาไว้ โดยองค์กรที่มีประสิทธิผล คือ องค์กรที่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งปัจจัยที่มีส่วนผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็คือ ผู้นำ ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กรใดๆ ก็ตาม (โฆเซิต บุนยทวิ. 2542 : 1)

ความเป็นผู้นำ หรือที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานและการจัดการทั้งของภาครัฐและเอกชน โดยภาวะผู้นำนั้นจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง คือ ถ้าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจการงานของหน่วยงานก็ดำเนินไปได้โดยราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าขาดความเป็นผู้นำในตัวก็จะเกิดผลเสียหายต่าง ๆ หลายนประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์กร ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดี ความกระตือรือร้น และการบูรณาการของผู้ร่วมงานอย่างหลีกเลียงไม่ได้ (ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 36)

องค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำนั้นเป็นทรัพยากรที่หาได้ยากในองค์กร องค์กรที่จะอยู่รอดและเติบโตได้จึงต้องพัฒนาผู้บริหารให้มีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรให้เป็นผู้บริหาร โดยมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการทำงานต่าง ๆ เป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นที่ยึดเหนี่ยว และผู้นำจะเป็นผู้คอยประสานทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน และคอยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันคือความสำเร็จของงาน ความสำเร็จของงานเป็นผลของความร่วมมือระหว่างบุคคลทุกคนในองค์กร ภายใต้การนำของผู้นำในองค์กรนั้น ๆ เมื่อผู้บริหารได้มีการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำ ย่อมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านทัศนคติ ความพึงพอใจ และความต้องการหรือมีรูปแบบผู้นำที่คาดหวังในใจเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจ เพื่อที่จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จ

ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถจะมีการระดมความรู้ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ การที่ผู้บังคับบัญชาจะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานนั้นย่อมมาจากปัจจัยหลาย ๆ ด้านซึ่งรวมไปถึงภาวะผู้นำด้วย ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น

เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้และปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ดังนั้นการสำรวจรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่น่าค้นหาคำตอบอย่างยิ่ง

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำเป็นเช่นใด และเพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเปรียบเทียบใน 2 กลุ่มตัวอย่างที่มีแนวทางในการดำเนินงานคล้ายคลึงกัน เพื่อศึกษาว่าใน 2 กลุ่มจะมีแนวความคิด หรือทัศนคติเกี่ยวกับผู้นำเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร และสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางสำหรับหัวหน้างานในการนำมาพิจารณาและปรับปรุงคุณลักษณะภาวะผู้นำในตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน อันจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำให้เป็นไปตามที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ และใช้ในการวางแผนคัดเลือกและฝึกอบรมเพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตรมหาวิทาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสม

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
2. เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับหัวหน้างานในการนำมาพิจารณาและปรับปรุงคุณลักษณะภาวะผู้นำในตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน อันจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
3. เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำให้เป็นไปตามที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ และใช้ในการวางแผน คัดเลือกและฝึกอบรมเพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

ขอบเขตเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานในทัศนะของอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและ

เทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Rensis Likert ซึ่งจำแนกแบบของความเป็นผู้นำออกเป็น 4 ระบบ ดังนี้

ระบบที่ 1	ระบบเผด็จการ
ระบบที่ 2	ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์
ระบบที่ 3	ระบบปรึกษาหารือ
ระบบที่ 4	ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ประชากรกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 119 คน และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 92 คน รวมทั้งสิ้น 211 คน (ข้อมูล ณ. วันที่ 17 ตุลาคม 2546 ทางเว็บไซต์ <http://www.swu.ac.th>, <http://www.aet.rit.ac.th>)

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

1. ตัวแปรอิสระในการวิจัย (Independent Variables) ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกได้ดังนี้

1.1 เพศ

1.1.1 เพศชาย

1.1.2 เพศหญิง

1.2 อายุ

1.2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี

1.2.2 26-35 ปี

1.2.3 36-45 ปี

1.2.4 46 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษา

1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.3.2 ปริญญาตรี

1.3.3 ปริญญาโท

1.3.4 สูงกว่าปริญญาโท

1.4 ระยะเวลาในการทำงาน

1.4.1 น้อยกว่า 3 ปี

1.4.2 3-6 ปี

1.4.3 7-10 ปี

1.4.4 10 ปีขึ้นไป

1.5 สถานภาพการทำงาน

1.5.1 อาจารย์

1.5.2 เจ้าหน้าที่

2. ตัวแปรตามในการวิจัย (Dependent Variable) ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตาม ทฤษฎีการบริหารระบบ 4

โดยรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Rensis Likert แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ
2. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์
3. ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ
4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง อาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

2. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน หมายถึง ผู้นำที่ได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง และมีอำนาจในการสั่งการในการปฏิบัติงาน

3. ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะการบริหารงานของหัวหน้างานในการใช้แบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ ที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจในการตัดสินใจและจูงใจพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจน สร้างสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative) หมายถึง หัวหน้างานตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการต่อพนักงานให้ดำเนินงานตามที่ตัดสินใจไป มีการกำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานไว้ตายตัวโดยหัวหน้างาน พนักงานถูกลงโทษถ้าทำงานผิดพลาด หัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในพนักงานน้อย ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันน้อยและเป็นไปด้วยความเกรงกลัวไม่ไว้วางใจกัน

5. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) หมายถึง หัวหน้างานยอมรับ และให้ความคล่องตัวบางอย่างแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน การจูงใจใช้วิธีการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษ

พนักงานมีอิสระในการทำงานภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบที่กำหนดไว้ ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันเป็นไปอย่างระมัดระวัง พนักงานยังมีความเกรงกลัวหัวหน้างานอยู่

6. ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) หมายถึง หัวหน้างานมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจพนักงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากปรึกษาหารือกับพนักงาน พนักงานสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตัวเอง เฉพาะการตัดสินใจเรื่องสำคัญจะกระทำโดยหัวหน้างาน จะมีการจูงใจพนักงานด้วยผลตอบแทน

7. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) หมายถึง หัวหน้างานมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจพนักงานอย่างเต็มที่ เห็นคุณค่าและความสำคัญของพนักงาน เป้าหมายและการตัดสินใจจะกระทำโดยกลุ่ม จูงใจพนักงานด้วยผลตอบแทนและให้เขารับรู้ว่าพวกเขามีความสำคัญ ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันเป็นไปอย่างเปิดเผยและเป็นมิตร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Rensis Likert ซึ่งแบ่งแบบของความเป็นผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

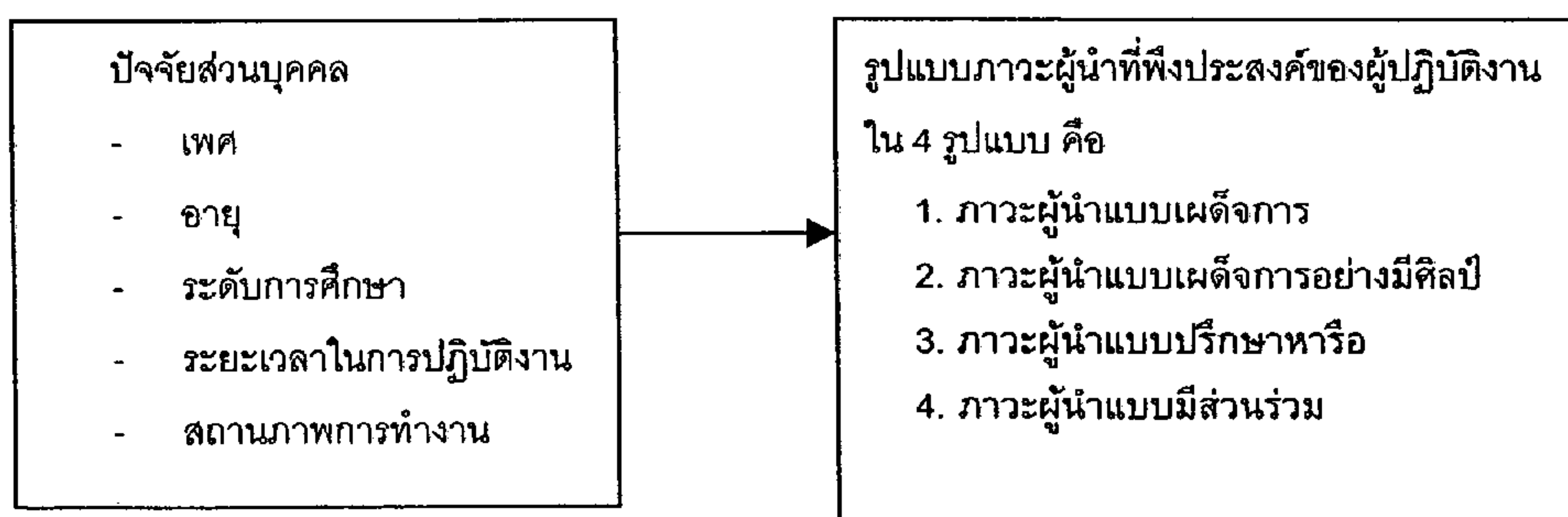
1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ
2. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์
3. ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ
4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ตัวแปรอิสระ

(Independent Variable)

ตัวแปรตาม

(Dependent Variable)



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน
2. ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน
3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน
4. ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน
5. ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน
6. ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานอยู่ในสถาบันที่แตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึง แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

กิติ ตยัคคานนท์ (2535 : 21) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 197) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ แหล่งของอิทธิพลอาจเป็นแบบเป็นทางการ เช่น มาจากตำแหน่งการบริหารซึ่งบุคคลมีอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ บุคคลอาจมีภาวะความเป็นผู้นำแบบง่าย ๆ เพราะตำแหน่งหน้าที่เขามีอยู่ในองค์การ แต่ควรระลึกว่าผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้จัดการและผู้จัดการทุกคนไม่ได้เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าตำแหน่งผู้จัดการนั้นองค์การจะต้องแต่งตั้งให้เป็นตำแหน่งที่เป็นทางการอย่างถูกต้อง สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม แต่ในความเป็นจริงนั้นยังมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการและมีอำนาจ มีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาท แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เสนาะ ดิเฮอร์ (2534 : 6) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด ด้วยการใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตัวเอง ที่ทำให้งานสำเร็จด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ การใช้อำนาจ การกำหนดเป้าหมาย ทิศนะต่อองค์การ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวที่เหมาะสม

อรุณ รักธรรม (2532 : 187) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับ ค่ายกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับ บัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ความหมายของภาวะผู้นำ

สตีอกดิล (Stogdill. 1974 : 7) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้”

เดวิส (Davis. 1981 : 145) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้มีความ กระตือรือร้นที่จะแสวงหาเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ซึ่งภาวะความเป็นผู้นำนี้โดยพื้นฐานจะวัดจากพฤติกรรม ของแต่ละบุคคล มิได้วัดจากคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ผู้นำต้องเป็นผู้ให้ทั้งงานและกำลังใจในทางจิตวิทยา แก่ลูกน้อง ผู้นำจะมีบทบาทเสมือนแบบจำลอง ซึ่งผสมผสานความชำนาญด้านเทคนิค ความชำนาญด้าน บุคคลและความคิดเข้าไว้ด้วยกัน มีกิจกรรมที่สำคัญ คือการตั้งเป้าหมายตามที่ได้อธิบายโดยแบบจำลองทาง ไปสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการทำงานภายใต้บรรยากาศของอำนาจ และนโยบาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 220) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการ ติดต่อดสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2526 : 333) ให้คำนิยามไว้ว่า “ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปหนึ่ง ระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคลซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำสามารถทำให้คนอื่นส่วน มากซึ่งเป็นผู้ตาม ดำเนินการไปในทิศทาง และวิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการ”

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 1) ภาวะผู้นำ คือกระบวนการในการชักนำบุคคลทั้งหลายขององค์ การ หรือหน่วยงานให้ความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยอาศัยกระบวนการติดต่อดสื่อสารหรือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

สงวน ช้างฉัตร (2541 : 172) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะมีอำนาจเหนือ บุคคลอื่น โดยอาศัยอำนาจที่เกิดจากการบังคับ (Coercive Power) ให้คนอื่นกลัว อำนาจที่เกิดจากการให้ รางวัล (Reward Power) หรือการเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) หรืออำนาจที่ผู้ครอบครองตำแหน่งงานได้รับมอบหมายจากองค์การ อำนาจที่เกิดจาก ความเชี่ยวชาญ (Expert Power) และอำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Reference Power) คำสั่งของผู้บังคับ บัญชา จุดประสงค์ของการใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นดังกล่าวก็เพื่อทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างดี ที่สุดภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ทรัพยากร เทคโนโลยี และความสามารถของสมาชิกกลุ่มหรือบุคลากรใน องค์การ

จากความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบทบาท สำคัญที่สามารถนำสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การให้ทำงานร่วมกันจนบรรลุผลสำเร็จ โดยได้รับการยอมรับจาก

สมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ตามความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น มีนักวิชาการและนักทฤษฎีได้พยายามศึกษาวิเคราะห์วิจัยและวางแนวทางไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน ซึ่งพอจะสรุปเป็นทฤษฎีต่างๆ ที่น่าสนใจ น่าศึกษาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับได้ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะของผู้นำ (Trait Theory of Leadership)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ (Personal Behavior Theory)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership)

1. ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะของผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

พื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ เช่น รูปร่าง สติปัญญา อุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็น เป็นต้น

ผู้นำจะต้องมีลักษณะเฉพาะ ภาวะผู้นำย่อมจะเกิดขึ้นเฉพาะผู้ที่มีลักษณะเหมาะสมเท่านั้น คีท เดวิส (Keith Davis) ได้ระบุถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ

(1) ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถและทักษะทางการติดต่อสื่อสารที่ใช้ประโยชน์ในการจูงใจเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปความเฉลียวฉลาดของผู้นำมีมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย

(2) ความสามารถทางด้านสังคม หมายถึง ความสามารถรักษาความสงบใจของบุคคลไว้เมื่อแพ้หรือประสบความสำเร็จ ความเชื่อมั่นตนเองและความเคารพตนเอง และการให้ความสนใจในขอบเขตที่กว้าง

(3) แรงจูงใจภายในที่ต้องการประสบความสำเร็จ หมายถึง การจูงใจจากภายในและการตอบสนองความต้องการระดับสูง

(4) ทศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นคำที่แสดงถึงการยอมรับว่าความร่วมมือของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับบุคคล

ในการค้นหาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ นักวิจัยได้ใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ
 2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะของผู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- การศึกษาถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการแรก และการศึกษาเหล่านี้ได้ประสบความสำเร็จไม่อาจจะชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะใดๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ได้อย่างชัดเจนและแน่นอน ส่วนการเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ประเภทที่สองของการศึกษาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำมีจำนวนไม่มากนัก โดยทั่วไปการศึกษาเหล่านี้ได้ประสบความสำเร็จที่น้อยที่จะชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ การศึกษาอย่างหนึ่งพบว่าคุณลักษณะ เช่น ความฉลาด ความริเริ่ม และความมั่นใจตนเองเกี่ยวพันอยู่บ้างกับผลการปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับสูง แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาดังกล่าวนี้นพบว่า คุณลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุดที่เกี่ยวพันกับระดับการบริหารและผลการปฏิบัติงานคือ ความสามารถทางการบังคับบัญชาของผู้บริหาร ทักษะในการใช้วิธีการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้บริหารที่ใช้วิธีการที่เหมาะสมมากที่สุดกับความต้องการและเป้าหมายของกลุ่มงานของพวกเขา การศึกษาอื่นๆ ส่วนใหญ่ภายในขอบเขตดังกล่าวนี้พบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะอย่าง แต่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำว่าเหมาะสมกับข้อกำหนดของสถานการณ์ที่เขา กำลังเผชิญอยู่มากน้อยแค่ไหน (สมยศ นาวิการ. 2536 : 403)

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของ House

ทฤษฎีนี้ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญโดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อไปนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ (Trust) ในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ (Beliefs) ในผู้นำ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ (Acceptance) การกระทำของผู้นำ
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีการพูดให้ร้ายต่อผู้นำเพราะมีความชอบในตัวผู้นำ (Affection)
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง (Obedience)
6. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเอาอย่างผู้นำ (Emulation)
7. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอารมณ์อยากทำงานร่วมกับกลุ่ม (Emotional involvement)
8. ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง (Heightened goals)
9. ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงานหรือกลุ่ม หรือรับรู้ที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุภารกิจ (Perceived ability to contribute the mission)

Jan A. Halpert ได้วิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นทั้ง 9 ประการ ความสามารถพิเศษ (Charismatic) ของผู้นำจะสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งทำให้นบุคคลยอมรับ เนื่องจากบุคคลนั้นมีความสามารถด้านทักษะเฉพาะอย่าง มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งส่งผล 3 ประการ คือ (1) ทำให้สมาชิกกลุ่มเชื่อถือ (Beliefs) (2) ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความรักใคร่ผู้นำ (Affection) (3) ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดการเอาอย่างผู้นำ (Emulation)

2. อำนาจจากการมีอิทธิพล (การอ้างอิง) (Referent power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากลักษณะของผู้นำซึ่งสามารถสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเคารพ ความพึงพอใจ และความปรารถนาที่จะเอาอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสร้างให้เกิดผล 3 ประการคือ (1) ความไว้วางใจ (Trust) (2) การยอมรับ (Acceptance) (3) ความเชื่อฟัง (Obedience)

3. การมีส่วนร่วมในงาน (Job involvement) เป็นระดับซึ่งบุคคลรับรู้เกี่ยวกับงาน โดยมีส่วนร่วมในงานด้วยความกระตือรือร้น ให้ความสำคัญในการทำงาน ตลอดจนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งมีผล 3 ประการคือ (1) สนับสนุนการมีอารมณ์ร่วมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา (Emotional involvement) (2) ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง (Heightened goals) (3) เกิดการรับรู้ที่จะช่วยเหลือ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ (Perceived ability to contribute the mission)

จากการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับความพอใจในการทำงาน และพบว่าผู้บริหารที่มีความสามารถพิเศษสูงมีแนวโน้มจะมีความพอใจในงานสูง และพบว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะสามารถเพิ่มพูนความผูกพันให้กับพนักงานขององค์กร

จากทฤษฎีของ House แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะมีการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของกลุ่ม การกระตุ้นจูงใจให้เกิดสัมฤทธิ์เป็นเรื่องยากและซับซ้อน เพราะจะต้องมีการท้าทายให้เกิดความคิดริเริ่ม ต้องสร้างความรับผิดชอบส่วนบุคคลให้เกิดขึ้น กระตุ้นให้เกิดความพยายามและอดทน ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการทำงานที่มีการแข่งขัน มีการติดตามงาน การสร้างความก้าวหน้า การกระตุ้นจูงใจให้เกิดความร่วมมือในงาน สร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา และสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นในองค์กร (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 51)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ (Personal Behavior Theory)

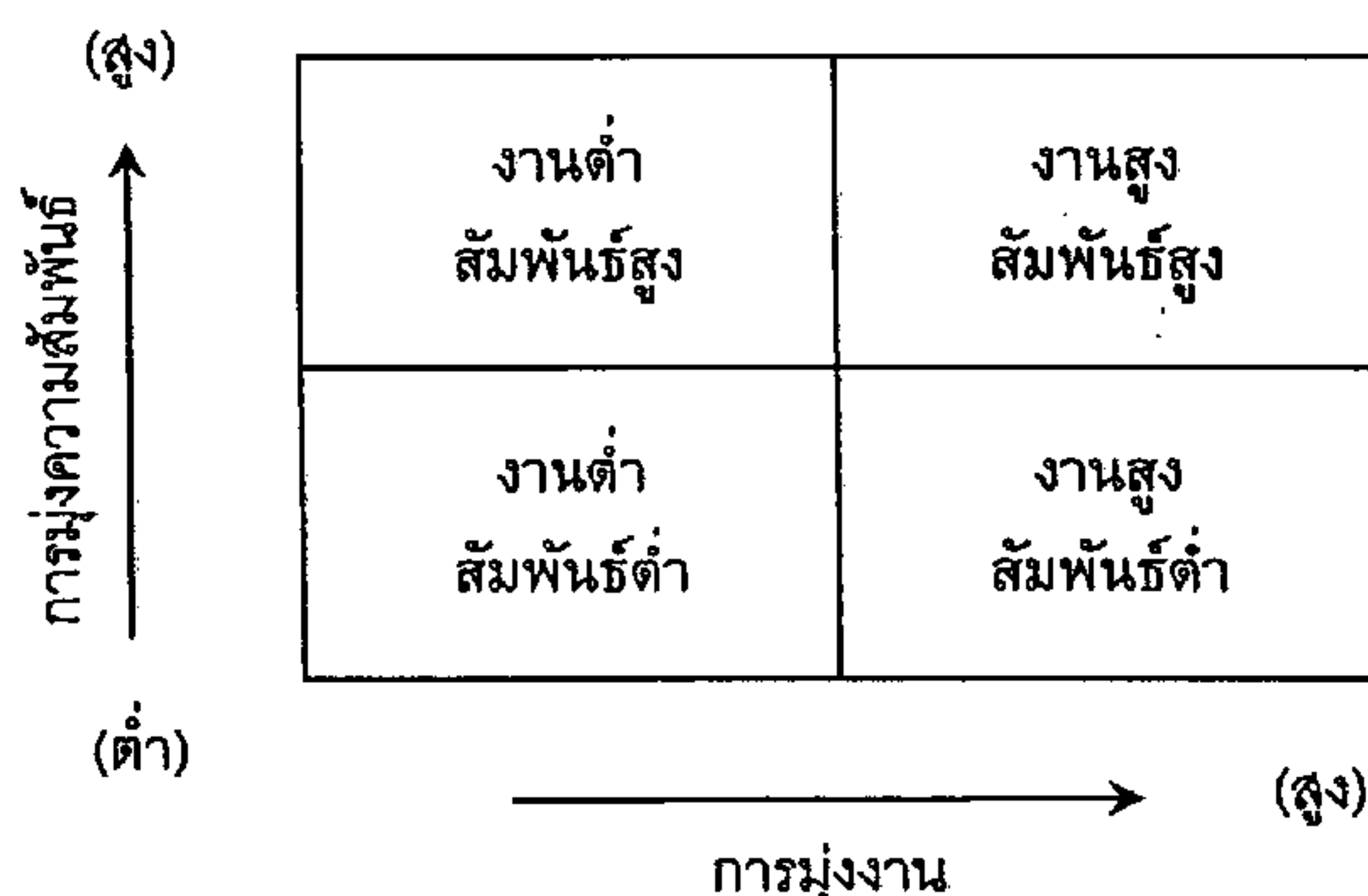
เมื่อผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มีคุณลักษณะใดๆ ที่เด่นชัด นักวิจัยจึงได้พยายามศึกษาถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ แทนที่จะไปพิจารณาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีคุณลักษณะ อย่างไร นักวิจัยจะพิจารณาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพกระทำอะไรบ้าง พวกเขาบอกหมายงานอย่างไร พวกเขาติดตามสื่อสารและจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาของพวกเขาอย่างไร พวกเขาดำเนินงานของพวกเขาอย่างไร ซึ่งวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำดังกล่าวนี้ เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในแง่ที่ตั้งข้อสมมติฐานว่า มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ แต่จะไม่เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ว่า พฤติกรรมจะถูกเรียนรู้ได้ ดังนั้น นักวิจัยเหล่านี้จึงชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมทางพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมแล้วสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ (สมยศ นาวิการ. 2536 : 404)

สถาบันวิจัยธุรกิจ มหาวิทยาลัยโอไฮโอได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ.1945 เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยพยายามศึกษาถึงมิติต่างๆ (Dimensions) ของพฤติกรรมของผู้นำ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่พฤติกรรมของผู้นำนั้นจะแสดงออกมาในสองมิติด้วยกัน คือ

1. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งงาน
2. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์

ในมิติแรกจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อการสร้างรูปแบบที่ดีขององค์กร ช่องทาง การติดต่อสื่อสาร

ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ในการทำงาน ส่วนมิติที่สองจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่เป็นมิตรภาพความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความอบอุ่นที่จะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้น มิติแรกจะมีลักษณะเป็นการมุ่งงาน (task oriented) เน้นถึงความต้องการขององค์การ ส่วนมิติที่สองจะมุ่งถึงความสัมพันธ์ (relationship oriented) เน้นถึงความต้องการของบุคคลเป็นประการสำคัญ



ภาพประกอบ 2 แสดงผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์

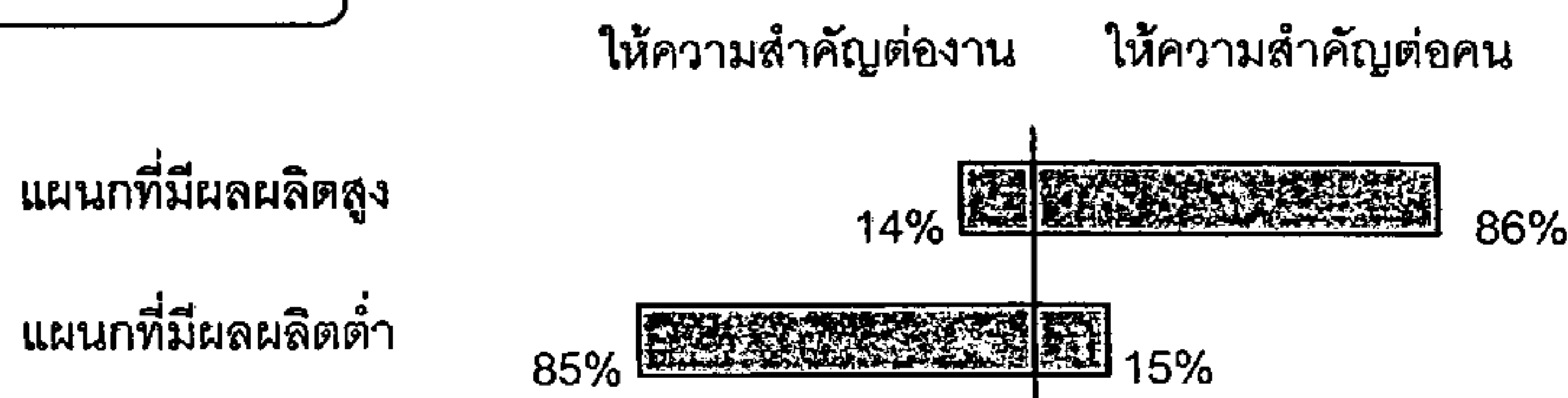
ที่มา : (สมคิด บางโม. 2539 : 226 ; อ้างอิงจาก James H. Donnelly, Jr. ; James L. Gibson & John M. Ivancevich)

จากการศึกษาภาวะผู้นำของคณะวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอโน้นจะเห็นว่า มีผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ระหว่างกลางของผู้นำทั้ง 2 แบบ นั่นคือ เป็นผู้นำแบบมุ่งทั้งงานและมุ่งความสัมพันธ์พร้อมๆ กันไป

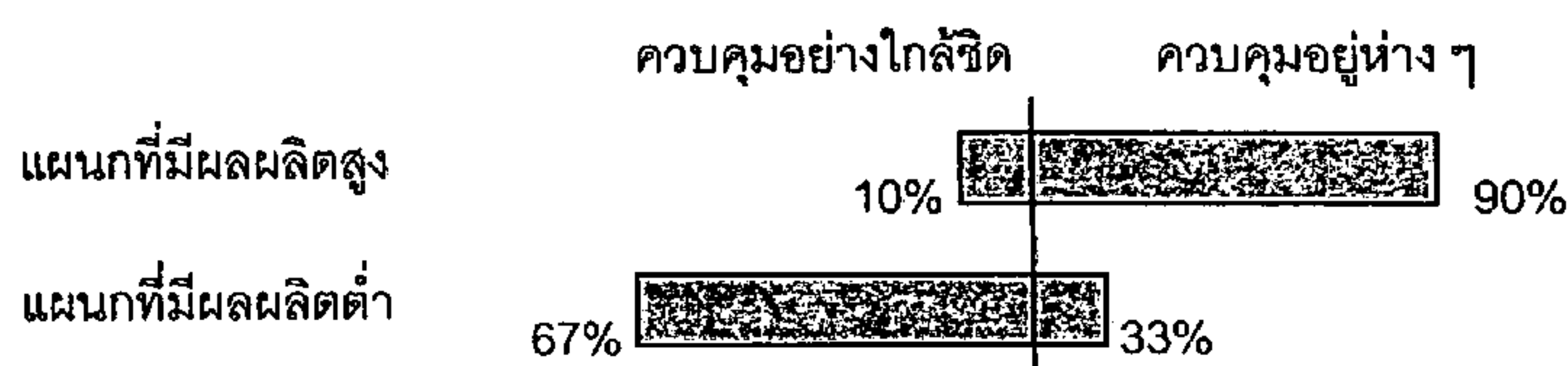
เรนซิส ไลเคิร์ทและคณะ แห่งสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ.1961 เกี่ยวกับแบบของผู้นำ โดยทำการศึกษานำทั้งในด้านอุตสาหกรรม โรงพยาบาล และหน่วยงานรัฐหลังจากที่ทำการวิเคราะห์ถึงข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาแล้วสรุปได้ดังนี้

ไลเคิร์ทได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็นสองประเภท คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน จากการวิเคราะห์พบว่าแผนกที่มีผลผลิตสูงมีผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนงาน 86% ให้ความสำคัญต่อผลผลิต 14% ในแผนกที่มีผลผลิตต่ำจะมีผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนงาน 15% ให้ความสำคัญต่อผลผลิต 85% เมื่อศึกษาในด้านการควบคุมงานพบว่าในแผนกที่มีผลผลิตสูงใช้การควบคุมงานอย่างใกล้ชิดเพียง 10% แต่ใช้การควบคุมอยู่ห่างๆ ถึง 90% สำหรับในแผนกที่มีผลผลิตต่ำใช้การควบคุมอย่างใกล้ชิด 67% และควบคุมห่างๆ 33%

ก. ลักษณะของผู้นำ



ข. ลักษณะของการนิเทศควบคุมงาน

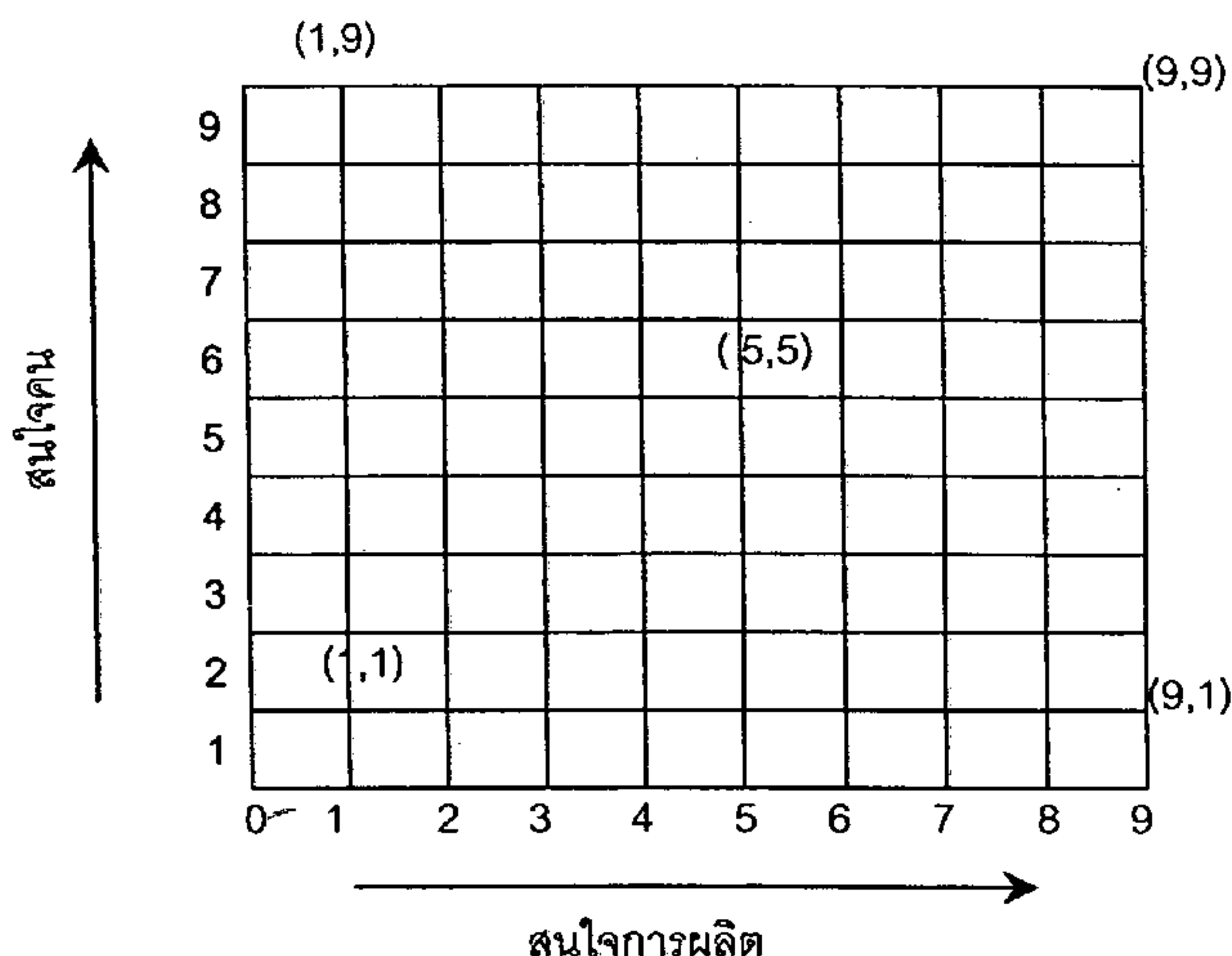


ภาพประกอบ 3 สรุปผลการศึกษาวิจัยของ Likert

ที่มา : (สมคิด บางโม. 2539 : 227 ; อ้างอิงจาก Rensis Likert)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงว่าแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนจะให้ความสนใจในปัญหาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง สามารถที่จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจนรวมทั้งการปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงานด้วย ซึ่งผลการวิจัยนี้แตกต่างกับคนอื่น ๆ ที่ส่วนใหญ่พบว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญต่องาน (สมคิด บางโม. 2539 : 224-227)

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีชื่อเสียงรู้จักกันดีและใช้กันอย่างแพร่หลายอีกทฤษฎีหนึ่งคือ Managerial Grid ซึ่งได้ศึกษาและพัฒนาหลายปีโดย Robert Blake and Jane Mouton เขาทำการวิจัยและได้ชี้ให้เห็นความสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องเอาใจใส่ในการบริหารทั้งทางด้านผลผลิต (งาน) และพนักงาน นั่นก็คือเอาใจใส่ทั้งงานและคนนั่นเอง Blake และ Mouton ได้พยายามสร้างเครื่องมือที่จะใช้ช่วยในการอธิบายถึงรูปแบบการบริหารไว้ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ตารางการบริหาร

ที่มา : (ไพลิน ผ่องใส. 2536 : 285 ; อ้างอิงจาก R.R.Blake & J.S.Mouton)

แบบจำลองข้างต้นนี้ได้ใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลก เพื่อเป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมนักบริหาร และแสดงให้เห็นส่วนประกอบของการเป็นผู้นำแบบต่างๆ แบบจำลองนี้จะมีลักษณะเป็นภาพสองมิติคือ ผู้บริหารเอาใจใส่ทั้งทางด้านคนและทางด้านผลผลิต (งาน) Blake และ Mouton ได้เน้นว่าการเอาใจใส่นี้หมายถึงถึงผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องใส่ใจต่อผลผลิต (งาน) อย่างไร และเอาใจใส่คนอย่างไรบ้างซึ่งมิได้หมายความว่าถึงจำนวนผลผลิตที่จะได้จากกลุ่มพนักงาน

การเอาใจใส่ในเรื่องผลผลิตหรืองานนั้น จะหมายรวมถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจ วิธีการปฏิบัติและกระบวนการ การทำการวิจัย คุณภาพในการให้บริการของพนักงาน ประสิทธิภาพของงาน และจำนวนผลผลิต

การเอาใจใส่ในเรื่องของคนก็มีความหมายกว้างคล้ายๆ กันคือ ความมากน้อยของการทุ่มเทให้แก่งานเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การให้เกียรติและยอมรับในศักดิ์ศรีของพนักงาน การจัดสภาพการทำงานที่ดี และการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

แบบของผู้บริหารตามแบบจำลองของ Balke และ Mouton อาจจะกล่าวได้ว่ามี 5 รูปแบบ โดยมี 4 รูปแบบเป็นแบบที่ค่อนข้างจะเน้นความเอาใจใส่ไปในด้านใดด้านหนึ่งมาก ส่วนอีกแบบเป็นแบบให้ความเอาใจใส่ทั้ง 2 ด้านสมดุลกัน

1. แบบไม่ให้ความสนใจอะไรเลย (Impoverished) คือ ณ ตำแหน่ง (1,1) ผู้บริหารแบบนี้เรียกว่า ผู้บริหารแบบเฉื่อยๆ เอาใจใสน้อยมากทั้งทางด้านผลผลิต (งาน) และด้านคนไม่ค่อยจะสนใจในวัตถุ

ประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การละทิ้งงาน ใช้เวลาวันหนึ่งๆ เพียงทำหน้าที่ติดต่osemือนเป็นนักการที่นำข่าวสารข้อมูลจากนายเหนือตนไปบอกต่อยังผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น

2. แบบมีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก (Country club) คือ ณ ตำแหน่ง (1,9) ผู้บริหารแบบนี้เรียกว่าเป็นแบบกันเองคือ เอาใจใส่หรือสนใจในงานน้อย แต่เอาใจใส่สนใจในคนมาก ให้ความเป็นกันเองกับคน แต่ไม่ค่อยสนใจหรือพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. แบบมุ่งงาน (Task) คือ ณ ตำแหน่ง (9,1) เป็นผู้บริหารที่ค่อนข้างจะเอาใจใส่ในงานและค่อนข้างจะเผด็จการในการดำเนินงาน คือ เอาใจใส่แต่ทำงานเป็นเกณฑ์

4. แบบทำงานเป็นกลุ่ม (Team) คือ ณ ตำแหน่ง (9,9) ผู้บริหารแบบนี้ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งด้านงานและด้านคน ผู้นำประเภทนี้เรียกว่าผู้บริหารแบบร่วมมือกันเป็นกลุ่ม เป็นผู้บริหารที่สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายทั้งด้านองค์การและขณะเดียวกันก็บรรลุความต้องการของพนักงานด้วย

5. แบบเดินสายกลาง (Middle road) คือ ณ ตำแหน่ง (5,5) ผู้บริหารในแบบนี้จะเป็นแบบกลางๆ คือ เอาใจใส่ทั้งทางด้านคนและงานสมดุลกัน พยายามทำงานให้ได้ผลแต่ไม่เด่นมาก ในขณะเดียวกันก็สร้างขวัญกำลังใจพนักงานด้วย เขามักจะไม่ตั้งเป้าหมายสูงนัก และค่อนข้างจะไม่เผด็จการ คือ พึงทรงตนและความคิดเห็นคนอื่น

Managerial grid มีประโยชน์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการจัดประเภทของผู้บริหาร แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าทำไมผู้บริหารจึงเป็นผู้บริหารแบบนั้น การค้นหาคำตอบนี้คงจะต้องศึกษาถึงสาเหตุต่างๆ เช่น บุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้ตาม ความสามารถและการฝึกอบรมของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมขององค์การ ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้นำและผู้ตาม (ไพลิน ผ่องใส, 2536 : 285-288)

จากการศึกษาภาวะผู้นำทั้ง แบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์และแบบให้ความสำคัญต่อคน-ต่อการผลิต จะเห็นว่ามีความสำคัญไม่แตกต่างกัน คือ พิจารณาองค์ประกอบของการบริหารออกเป็น 2 ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งเป็นงาน (บทบาทของสถาบันหรือการผลิต) และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นคน (ผู้ปฏิบัติงาน) แบบของผู้นำจึงมีเพียง 3 แบบใหญ่ๆ เท่านั้น คือ (1) มุ่งงาน (2) มุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ (3) มุ่งทั้งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่พึงปรารถนาจึงควรมุ่งทั้งงานและมุ่งความสัมพันธ์ คือ บริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานก็มีความพึงพอใจ มีความสุขกับงานนั้น

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการทางการบริหารบางคนได้ตั้งข้อสังเกตว่าแบบของผู้นำแต่ละแบบเหล่านี้ไม่มีแบบใดเลยที่จะมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ แบบหนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น แต่จะไม่มีประสิทธิภาพในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นเมื่อมีการใช้แบบหนึ่งแบบใด โดยเฉพาะอย่างไม่เหมาะสมแล้วผลที่เกิดขึ้นก็คือภาวะผู้นำจะไม่มีประสิทธิภาพ

องค์การแบบระบบที่ 4 (System 4 Organization)

Rensis Likert ได้ศึกษาปัญหาต่างๆ ของบุคคลในการบริหาร และได้สร้างระบบสี่ระบบขึ้น เพื่อจำแนกผู้นำ ซึ่งตามความคิดของ Likert ภาวะผู้นำคือ แนวต่อเนื่องจากแบบเผด็จการจนถึงการมีส่วนร่วมหรือ

ตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 ผลของการศึกษาโดยสรุป คือ ระบบการบริหารหรือแบบของความเป็นผู้นำภายในองค์การอาจจะแบ่งออกได้เป็น 4 ระบบ ดังภาพประกอบ 5

ระบบที่ 1	ระบบที่ 2	ระบบที่ 3	ระบบที่ 4
เผด็จการ	เผด็จการแบบมีศิลป์	ปรึกษาหารือ	การมีส่วนร่วม

ภาพประกอบ 5 ระบบการบริหารของ Likert

ที่มา : (โฆษิต บุญทวี. 2542 : 21 ; อ้างอิงจาก Rensis Likert)

ระบบที่ 1 – ระบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative) ผู้นำจะยึดถือข้อสมมติฐานที่มีต่อบุคคลตามทฤษฎี X ของ Douglas McGregor ผู้นำมีความเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก โดยจะเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวและสั่งการลงมาตามสายการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไป มาตรฐานและการปฏิบัติงานกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้นำ ผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย และในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเกรงกลัวผู้บังคับบัญชา การบริหารจะเน้นการออกคำสั่งและการควบคุมอย่างใกล้ชิด ถ้าหากเกิดองค์การไม่เป็นทางการขึ้นมา องค์การดังกล่าวมักจะต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

ระบบที่ 2 – ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) เป็นระบบการบริหารที่อยู่ระหว่างระบบที่ 1 และระบบที่ 4 เป็นระบบที่ดีกว่าระบบที่ 1 เล็กน้อย ผู้นำตัดสินใจปัญหาทุกอย่างและยังคงสั่งการ แต่ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งของผู้นำได้บ้าง ผู้บังคับบัญชามีลักษณะพฤติกรรมไปในทางยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงาน การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีการให้รางวัลมากกว่าลงโทษ ให้ความอิสระในการทำงานภายในระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้นำอย่างระมัดระวังและยังมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่ ถึงแม้จะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา องค์การดังกล่าวนี้จะไม่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

ระบบที่ 3 – ระบบปรึกษาหารือ (Consultative System) ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะพฤติกรรมในทางเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำทำการกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองในการปฏิบัติงาน แต่การตัดสินใจที่สำคัญกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ใช้ผลตอบแทนในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา ถ้าเกิดองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา องค์การนี้อาจจะสนับสนุนหรือต่อต้านแต่เพียงเล็กน้อยกับเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

ระบบที่ 4 – ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative System) เป็นแบบการบริหารที่ Likert ให้การสนับสนุนมากที่สุดในการบริหารงานตามระบบนี้ ผู้นำจะยึดถือข้อสมมติฐานที่มีต่อบุคคลตามทฤษฎี Y ของ McGregor ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการน้อยมาก และมักจะเรียกผู้นำลักษณะนี้ว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (Downward Communication) และจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เท่านั้น แต่จะมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำไม่เพียงใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ องค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี

ผลจากการศึกษาของ Likert พบว่า งานขององค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำ มีผู้นำที่ใช้แบบของการบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ในทางตรงกันข้ามงานที่มีประสิทธิภาพสูง ภายในองค์การผู้นำใช้แบบความเป็นผู้นำแบบปรึกษาหารือหรือมีส่วนร่วมตามระบบที่ 3 และระบบที่ 4 ดังนั้นเขาจึงเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4 เป็นรูปแบบการบริหารที่ดีที่สุด

สำหรับการวัดแบบของความเป็นผู้นำระบบต่างๆ นั้น Likert ได้ใช้เครื่องมือวัดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีองค์ประกอบที่ใช้วัดดังต่อไปนี้

1. การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership Processes Used)
2. ลักษณะของแรงจูงใจ (Character of Motivational forces)
3. ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร (Character of Communication proces)
4. ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน (Character of interaction influence process)
5. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Character of decision making process)
6. ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง (Character of goal setting)
7. ลักษณะของกระบวนการควบคุม (Character of control process)

แบบผู้นำระบบ 4 ของ Likert

1. ลักษณะกระบวนการผู้นำ

ระบบเผด็จการ –การบริหารงานโดยไม่ไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน

ระบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ –การบริหารงานโดยไว้วางใจแบบเสียไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกไม่ค่อยมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานเท่าไรนัก

ระบบปรึกษาหารือ –การบริหารงานโดยให้ความไว้วางใจ เชื่อถือแต่ไม่ทุกกรณี ค่อนข้างมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน

ระบบมีส่วนร่วม –การบริหารงานแบบไว้วางใจและเชื่อถือ ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน

2. ลักษณะของแรงจูงใจ

ระบบเผด็จการ –ทำให้หวาดกลัว บังคับขู่เข็ญ ลงโทษ ให้รางวัลบ้างเป็นบางครั้ง ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมีความรับผิดชอบสูง ระดับกลางรับผิดชอบน้อยลงมา ส่วนระดับต่ำน้อยลงมาอีกและหาโอกาสขัดขวาง

ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ –การจูงใจโดยให้รางวัลและอาจลงโทษ ปกติผู้บังคับบัญชาระดับบริหารมีความรับผิดชอบ แต่ระดับต่ำลงมาน้อยลง

ระบบปรึกษาหารือ –การจูงใจโดยให้รางวัล และลงโทษเป็นครั้งคราว ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่โดยเฉพาะระดับสูงมีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ

ระบบมีส่วนร่วม –การจูงใจไม่เพียงให้ผลตอบแทนเท่านั้น แต่ให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีความสำคัญ เช่นมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคลากรทุกระดับมีความรับผิดชอบต่องานเพื่อความสำเร็จขององค์การ

3. ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร

ระบบเผด็จการ –การติดต่อสื่อสารเพื่อความสำเร็จขององค์การมีน้อยมาก เป็นไปในทิศทางจากบนลงล่าง ข้อมูลข่าวสารที่สั่งการลงมามากทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีข้อสงสัย ข้อมูลที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมักไม่แน่นอนถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาไม่รับรู้หรือเข้าใจในปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา

ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ –การติดต่อสื่อสารเพื่อความสำเร็จขององค์การมีน้อย ส่วนมากเป็นไปในทิศทางจากเบื้องบนลงมา ข้อมูลข่าวสารที่สั่งการลงมาผู้ได้บังคับบัญชาบ้างก็ยอมรับ บ้างก็มีข้อสงสัย ข้อมูลที่ผู้บังคับบัญชาต้องการจะผ่านขึ้นไปโดยไม่ติดขัด นอกจากนั้นจะถูกจำกัดและกลั่นกรอง ผู้บังคับบัญชารู้และเข้าใจปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาบ้าง

ระบบปรึกษาหารือ –การติดต่อสื่อสารเพื่อความสำเร็จขององค์การมีมากในทิศทางทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน เมื่อสั่งการลงมาจะได้รับการยอมรับ แต่หลายครั้งที่สงสัยอาจจะมีการตั้งคำถามหรือไม่ก็ได้ ข้อมูลที่ผู้บังคับบัญชาต้องการจะผ่านขึ้นไปโดยไม่ติดขัดนอกนั้นอาจจะถูกจำกัดหรือให้ผ่านอย่างระมัดระวัง ผู้บังคับบัญชารู้และเข้าใจปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนข้างดี

ระบบมีส่วนร่วม –การติดต่อสื่อสารเพื่อความสำเร็จขององค์การมีมากทั้งส่วนตัวและเป็นกลุ่มในทิศทางทั้งจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบนและในแนวนอน โดยทั่วไปมักได้รับการยอมรับในข้อมูลข่าวสารที่สั่งการ แต่ถ้ามีข้อสงสัยจะมีการตั้งคำถามได้อย่างเปิดเผย ข้อมูลที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมีความถูกต้องแน่นอน ผู้บังคับบัญชารู้และเข้าใจปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

4. ลักษณะของความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ

ระบบเผด็จการ –มีความสัมพันธ์ต่อกันเล็กน้อยและมักจะทำให้เกิดความรู้สึกหวาดกลัวไม่ไว้วางใจเสมอ ๆ ไม่มีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม

ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ –ความสัมพันธ์ต่อกันมีน้อย ผู้บังคับบัญชาค่อนข้างไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะกลัวและคอยระมัดระวังตัว มีการทำงานเป็นทีมน้อยมาก

ระบบประชาธิปไตย –ความสัมพันธ์ต่อกันมีปานกลางด้วยความเชื่อใจมากพอสมควร มีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมปานกลาง

ระบบมีส่วนร่วม –มีความสัมพันธ์ฉันมิตรไว้วางใจและเชื่อมั่นกันสูง มีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมมากทั่วทั้งหน่วยงาน

5. ลักษณะกระบวนการตัดสินใจ

ระบบเผด็จการ –การตัดสินใจวินิจฉัย สั่งการอย่างเป็นทางการเป็นของผู้บังคับบัญชาระดับสูงซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจนั้นมักไม่ตระหนักถึงปัญหาที่คนในระดับต่ำกว่าเผชิญอยู่ มีการใช้เฉพาะความรู้ความชำนาญของบุคลากรระดับสูงในการตัดสินใจสั่งการ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเลย รวมทั้งผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจไม่มีส่วนช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติตามเลย

ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ –การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ส่วนระดับล่างจะกำหนดกรอบการตัดสินใจไว้ให้ ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการได้ตระหนักถึงปัญหาที่คนในระดับต่ำกว่าเผชิญอยู่เป็นบางเรื่อง บางเรื่องไม่มีการใช้ความรู้ของบุคลากรระดับสูงและระดับกลางในการตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เคยร่วมในการตัดสินใจ แต่มีบ้างที่ผู้บังคับบัญชาขอความคิดเห็น ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจมีส่วนช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติตามเพียงเล็กน้อย

ระบบประชาธิปไตย –นโยบายกว้าง ๆ และการตัดสินใจโดยทั่วไปเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ส่วนในรายละเอียดระดับล่างเป็นผู้ตัดสินใจ โดยผู้ตัดสินใจจะตระหนักถึงปัญหาของคนในระดับต่ำกว่าปานกลาง มีการใช้ความรู้ของบุคลากรระดับสูง กลาง และล่าง ในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการโดยขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจมีส่วนช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติตามบ้าง

ระบบมีส่วนร่วม –ทุกฝ่ายในหน่วยงานต่างมีส่วนในการตัดสินใจ เชื่อมประสานเป็นหนึ่งเดียว มีการตระหนักถึงปัญหาของคนในระดับต่ำเป็นอย่างดี มีการใช้ความรู้ของบุคลากรทุกระดับในการวินิจฉัยสั่งการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการมีส่วนช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป็นอย่างมาก

6. ลักษณะการตั้งเป้าหมายหรือออกคำสั่ง

ระบบเผด็จการ –ใช้วิธีออกคำสั่งให้ถือปฏิบัติเลย ลักษณะภายนอกจะยอมรับเป้าหมายขององค์การโดยเปิดเผยแต่ในที่ลับมีการต่อต้านอย่างรุนแรง

ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ –ใช้วิธีออกคำสั่งให้ถือปฏิบัติ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจออกความเห็นได้บ้าง ลักษณะภายนอกยอมรับเป้าหมายขององค์การโดยเปิดเผย แต่ในที่ลับต่อต้านมาก

ระบบประชาธิปไตย –การกำหนดเป้าหมายหรือออกคำสั่งจะทำภายหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ลักษณะภายนอกยอมรับเป้าหมายขององค์การโดยเปิดเผย แต่ในที่ลับมีต่อต้านบ้าง

ระบบมีส่วนร่วม –การกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นที่ยอมรับทั้งโดยเปิดเผยและในที่ลับ

7. ลักษณะกระบวนการควบคุม

ระบบเผด็จการ – การควบคุมถูกรวบรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เกิดกลุ่มไม่เป็นทางการต่อต้านเป้าหมายขององค์กร มีการใช้ข้อมูลควบคุมงานเฉพาะในการตรวจสอบข้อบกพร่อง

ระบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ – การควบคุมถูกรวบรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงแต่ก็มีการมอบอำนาจให้ระดับกลางและระดับล่างบ้าง เกิดกลุ่มไม่เป็นทางการ การต่อต้านเป้าหมายขององค์กรบางส่วนมีการใช้ข้อมูลควบคุมงานในการตรวจสอบข้อบกพร่อง รวมทั้งการให้ความดีความชอบและใช้เป็นแนวทางปรับปรุงงาน

ระบบปรึกษาหารือ – การควบคุมมีการกระจายและมอบอำนาจลงสู่ระดับถัดลงไปพอสมควร แต่ระดับสูงยังควบคุมอยู่ เกิดกลุ่มไม่เป็นทางการซึ่งอาจจะสนับสนุนหรือต่อต้านเป้าหมายขององค์กรบางส่วน มีการใช้ข้อมูลควบคุมงานในการให้ความดีความชอบ บางครั้งใช้ในการลงโทษและเป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน

ระบบมีส่วนร่วม – ทุกระดับในหน่วยงานมีส่วนในการปรับปรุงและควบคุมงาน บ่อยครั้งที่ระดับล่างดำเนินการปรับปรุงและควบคุมงานใกล้ชิดยิ่งกว่าระดับสูง ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการต่างเป็นหนึ่งเดียวซึ่งสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร มีการใช้ข้อมูลควบคุมงานเพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงงานของตนเองและกลุ่ม ไม่ใช้เพื่อการลงโทษ

นอกจากนี้ Likert ยังได้ชี้ให้เห็นถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารระบบที่ 4 หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยได้จำแนกให้เห็นตัวแปรของระบบที่ 4 ซึ่งประกอบด้วย

1. ตัวแปรที่สะท้อนให้เห็นลักษณะของผู้บริหารที่สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบสนับสนุนเกื้อกูล (Supportive Relationship) เช่น ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ความห่วงใยอนาคตของผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามช่วยเหลือ ช่วยสอนงานและฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ข่าวสาร ยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ตัวแปรเกี่ยวกับการตัดสินใจโดยกลุ่มและการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่ม
3. ตัวแปรเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์กรในระบบที่ 4 ตามทฤษฎีของ Likert เป็นองค์กรที่ยึดคนเป็นหลัก หรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารงาน (Employee-Centered Organization) ลักษณะสำคัญที่ปรากฏในระบบที่ 4 ของ Likert คือ

1. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหากับตนได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดังยอมรับนับถือและไว้วางใจกัน
2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์กร กระตุ้นให้เกิดทัศนคติในทางเกื้อกูลองค์กร นำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัว เป็นไปโดยอิสระทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ข่าวสารภายในองค์กรมีความถูกต้องเพียงพอเชื่อถือได้
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานและกิจการต่างๆ ภายในองค์กร
5. การตัดสินใจในกิจการต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์กร

6. เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น และถูกต้องตามความประสงค์อย่างแท้จริง

7. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเอง และเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีตำหนิหรือดุด่าว่ากล่าว

8. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงและสำเร็จผลตามเป้าหมาย (อ้างในมยุรี รั้งสมบัติศิริ. 2530 : 22-24)

กล่าวโดยสรุปผลงานของ Likert แสดงให้เห็นว่าผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำแตกต่างกันออกไปโดยเริ่มตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วมบนแนวต่อเนื่องจากซ้ายไปขวา อย่างไรก็ตามจากการศึกษาปรากฏว่าผู้นำส่วนใหญ่จะไม่ใช่แบบเผด็จการ หรือแบบมีส่วนร่วมอย่างใดอย่างเต็มที่

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership)

ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situational Theory) ทำให้ตระหนักว่าภาวะผู้นำที่ดีที่สุดไม่อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ดังนั้นในปัจจุบันจึงมีผู้ให้ความสนใจและเชื่อถือภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งอาจเกิดขึ้นได้แล้วแต่กรณีมากขึ้น แม้จะมีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป แต่ความคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้นำเกิดขึ้นเมื่อแบบของผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น (Successful leadership occurs when the leader's style matches the situation) นักทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์จึงเน้นด้านความยืดหยุ่นและปฏิเสธแบบผู้นำที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ การวิจัยจึงดำเนินการภายใต้แนวทางที่กำหนดว่าแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมหลายแบบนั้นจะถูกนำไปใช้ได้อย่างลึกซึ้งเมื่อไร และที่ไหน (สงวน ช้างฉัตร. 2541 : 185) สำหรับทฤษฎีที่จัดอยู่ในประเภทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior)

Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt เป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่พวกเขาเชื่อว่ามีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของความเป็นผู้นำ ซึ่งในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำจะต้องพิจารณาปัจจัยในด้านต่างๆ ได้แก่ (1) แรงผลักดันในตัวผู้บริหาร (Forces in the manager) (2) แรงผลักดันในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (Forces in the subordinates) (3) แรงผลักดันในสถานการณ์ (Forces in the situation) (4) แรงผลักดันด้านเวลา (The pressure of time) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แรงผลักดันในตัวผู้บริหาร (Forces in the manager) จะพิจารณาที่ผู้บริหารเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำคือ ถ้าผู้บริหารพอใจที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมก็จะให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและยอมให้สมาชิกของทีมมีเสรีภาพในการตัดสินใจอย่างมาก ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) ซึ่งจะอยู่ทางด้านขวาของเส้นความต่อเนื่องดังภาพประกอบ

ในทางตรงข้ามถ้าผู้บริหารไม่พอใจที่จะให้สมาชิกทีมมีส่วนร่วม โดยพอใจที่จะตัดสินใจทุกอย่างด้วยตนเอง เขาก็จะต้องรักษาอำนาจหน้าที่ไว้กับตนให้มากที่สุดเพื่อการตัดสินใจเองในทุกเรื่อง ในกรณีนี้เป็น

ภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) ซึ่งจะอยู่ทางด้านซ้ายของเส้นความต่อเนื่องดังภาพประกอบ

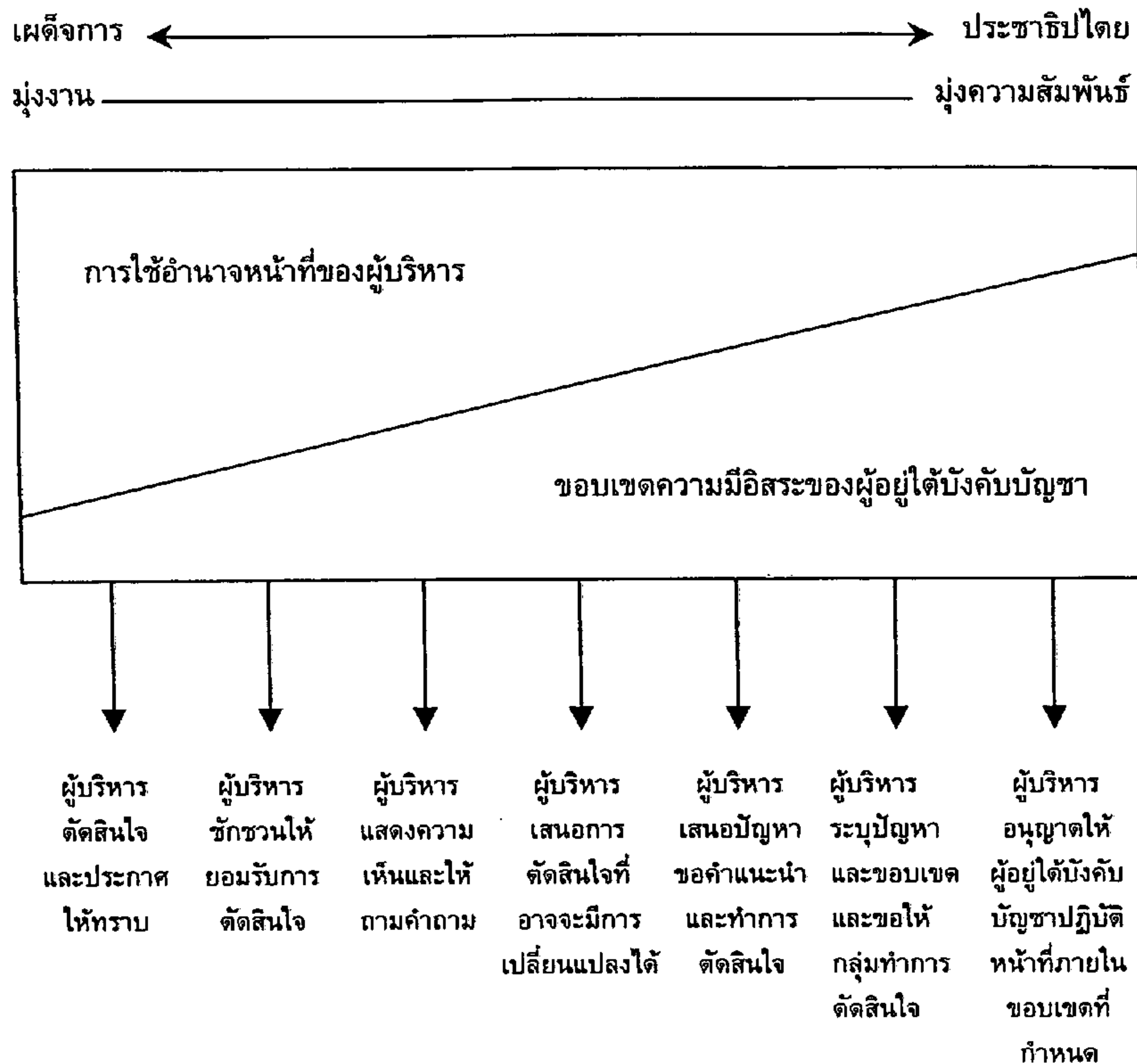
2. แรงผลักดันในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (Forces in the subordinates) จะพิจารณาที่ลูกน้องเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ คือ ถ้าสมาชิกทีมที่มีทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถและมีความกระตือรือร้นสูง ผู้นำก็จะให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และยอมให้สมาชิกของทีมมีเสรีภาพในการตัดสินใจอย่างมาก ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) ซึ่งจะอยู่ทางด้านซ้ายของเส้นความต่อเนื่องดังภาพประกอบ

ในทางตรงข้ามถ้าสมาชิกของทีมขาดความรู้ ขาดทักษะหรือประสบการณ์มีความเฉื่อยชา จะทำให้ผู้นำไม่กล้ามอบอำนาจหรือไม่กล้ามอบการตัดสินใจให้ ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) ซึ่งจะอยู่ทางด้านขวาของเส้นความต่อเนื่องดังภาพประกอบ

3. แรงผลักดันในสถานการณ์ (Forces in the situation) จะพิจารณาที่สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ คือ สถานการณ์ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียวมีความสามารถเพียงพอในการแก้ปัญหาได้ ผู้นำหรือผู้บริหารก็จะตัดสินใจเอง ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) แต่ในบางสถานการณ์อาจต้องอาศัยสมาชิกทีมกลุ่มงานโดยการให้อิสระในการแก้ปัญหา โดยจะต้องพิจารณาถึงความรู้และประสบการณ์ของทีมก่อน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และช่วยให้การแก้ปัญหาสำเร็จไปได้ด้วยดี ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (employee-centered)

นอกจากนี้สถานการณ์ในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันในแต่ละองค์การทางด้านต่างๆ เช่น ค่านิยม กฎเกณฑ์และวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่ง อาจไม่เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่ง ทั้งนี้เป็นเพราะสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น บางองค์การอาจมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง พนักงานสามารถสร้างทีมงานที่ดีได้ ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) บางองค์การบริหารงานด้วยการมอบให้ทีมงานตัดสินใจ แต่ในบางองค์การมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการสร้างทีมงาน ผู้นำจำเป็นต้องรวบอำนาจโดยการตัดสินใจเองก็จะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) ได้

4. แรงผลักดันด้านเวลา (The pressure) จะพิจารณาที่เวลาเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ คือ ถ้าผู้บริหารต้องการให้การตัดสินใจมีความเร็วมากขึ้นเท่าใดก็ต้องตัดสินใจเอง คือ เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลางซึ่งจะมีความสะดวกรวดเร็วมาก เพราะถ้าหากต้องการการมีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ มากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้เกิดความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้นเท่านั้น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 88 – 90)



ภาพประกอบ 6 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum และ Schmidt
ที่มา : (สมยศ นาวิการ. 2544 : 143)

ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory)

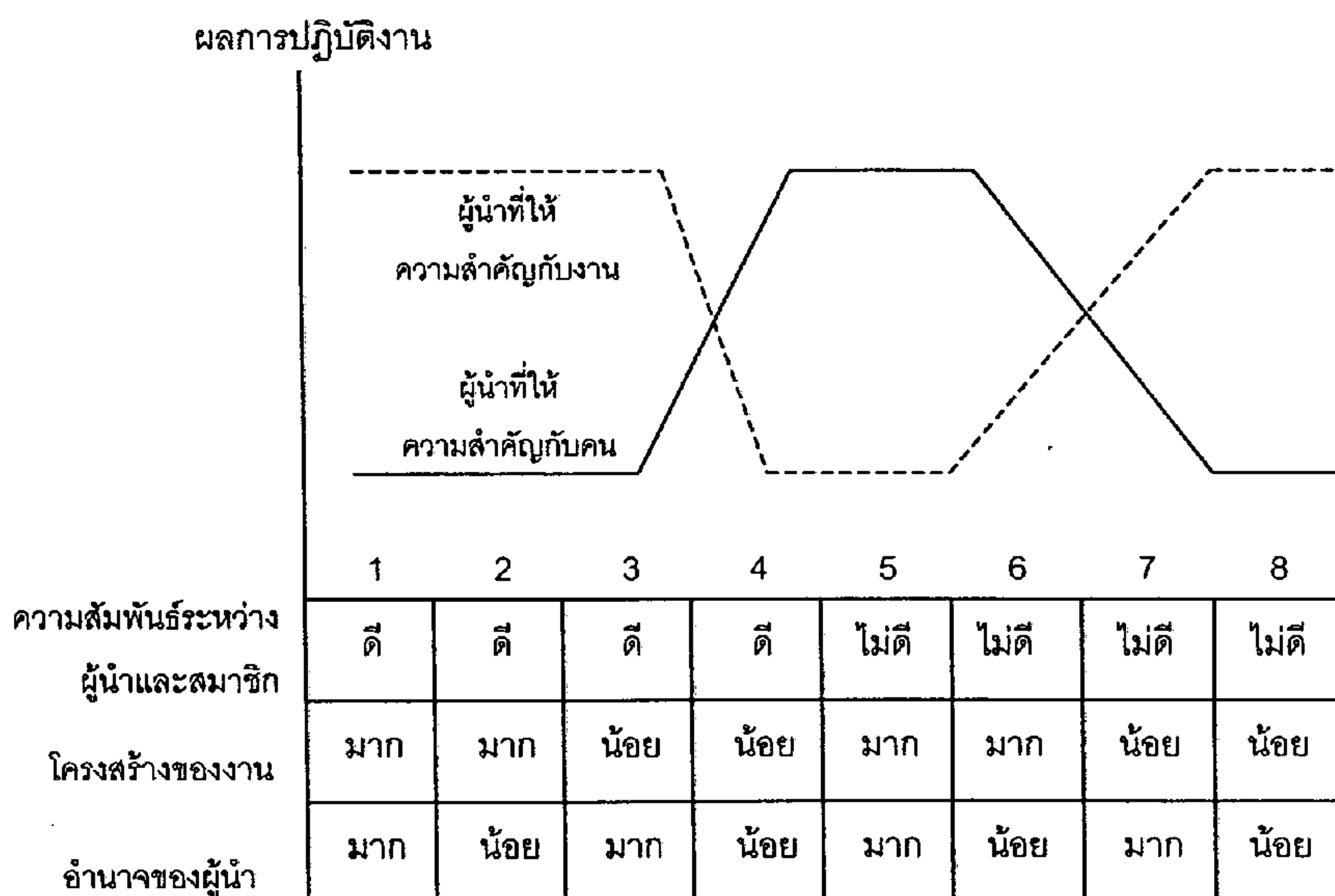
เป็นแนวความคิดเริ่มต้นที่กระตุนการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งถูกนำเสนอโดย Fred Fiedler (1967) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน โดยที่ Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ

Fiedler ได้พัฒนาแบบสอบถาม “การประเมินผู้ร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด (Least Preferred Coworker Scale)” หรือ LPC ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้นำ) นึกถึงผู้ร่วมงานที่คิดว่าทำงานได้ด้อยที่สุด โดยให้คะแนนตามลักษณะที่ดีและไม่ดี 16 ประการ เช่น นำเปื้อน-นำสนใจ เป็นมิตร-ไม่เป็นมิตร เป็นต้น คะแนน

รวมจะแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะมีพฤติกรรมแบบใด โดยผู้นำแบบมุ่งงานจะให้คะแนนต่ำกับ LPC ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะให้คะแนนสูงกับ LPC

การประเมินพฤติกรรมของผู้นำจากแบบสอบถาม LPC จะเป็นขั้นตอนแรกตามทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler ขั้นตอนต่อไปผู้ประเมินต้องกำหนดลักษณะของสถานการณ์ในการทำงาน เพื่อจับคู่ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ในการทำงานให้เหมาะสม ซึ่ง Fiedler สรุปว่าสามารถบ่งชี้ลักษณะของสถานการณ์จากการวัดตัวแปร 3 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Relation) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยให้สมาชิกภายในกลุ่มให้คะแนนความซื่อสัตย์และการยอมรับในตัวผู้นำว่าดี (Good) หรือไม่ดี (Poor)
2. โครงสร้างของงาน (Task structure) โดยทำการประเมินจากการพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น สามารถประเมินผลงานได้ง่ายหรือไม่ สมาชิกในกลุ่มเข้าใจเป้าหมายหรือไม่ มีขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งจะประเมินออกเป็นซับซ้อน หรือไม่ซับซ้อน
3. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) แสดงความสามารถของผู้นำในการว่าจ้าง ไล่ออก โฆษ และให้รางวัล อำนาจโดยตำแหน่งจะถูกประเมินจากนโยบายและระเบียบของบริษัท ซึ่งจะประเมินออกเป็นมาก (Strong) หรือน้อย (Weak)



ภาพประกอบ 7 แบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

ที่มา : (สมยศ นาวิการ. 2544 : 151)

แบบจำลองในภาพประกอบ จะแสดงการพยากรณ์ตามทฤษฎีของ Fiedler ผู้นำแบบมุ่งงานจะแสดงโดยเส้นประ ซึ่งจะมีผลงานดีเมื่ออยู่ในสถานการณ์ในการทำงานที่แย่มากหรือดีมาก ส่วนผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะแสดงโดยเส้นทึบ ซึ่งจะมีผลงานที่ดีในสถานการณ์ที่อยู่ในระดับปานกลางหรือสถานการณ์ปกติ

ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler จะมีความสำคัญต่อการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์และแนวคิดใหม่ๆ เนื่องจากทฤษฎีของ Fiedler เป็นหนึ่งในทฤษฎีแรกๆ ที่พยายามอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์การทำงานต่างๆ ตลอดจนเป็นทฤษฎีที่สามารถศึกษาและทำความเข้าใจง่าย จึงถูกใช้อย่างกว้างขวาง แม้ว่าต่อมาจะมีทั้งการศึกษาที่ได้ผลสรุปและไม่ได้ผลสรุปตามการพยากรณ์ของทฤษฎีของ Fiedler ทำให้นักวิชาการบางกลุ่มวิจารณ์การใช้ประโยชน์ของแบบสอบถาม LPC ว่าขาดความชัดเจนในการวัด โดย LPC จะเป็นการวัดทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้นำต่อผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะประเมินพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ยังมีผู้วิจารณ์ว่าผู้นำที่ให้คะแนน LPC อยู่ในช่วงกลางๆ จะมีประสิทธิภาพอยู่ในช่วงใดของสถานการณ์ในการทำงาน จุดอ่อนอีกข้อหนึ่งของแบบจำลองของ Fiedler คือ การประเมินสถานการณ์ซึ่งไม่สามารถรู้ได้ว่าสถานการณ์แบบไหนจะถือว่าเป็นสถานการณ์ที่ดีมาก ปานกลาง หรือแย่มากในชีวิตจริง ซึ่งจะมีส่วนสำคัญต่อการเลือกภาวะผู้นำที่เหมาะสม (มัลลิกา ดันสอน. 2544 : 54-60)

ทฤษฎีแนวทางจุดมุ่งหมาย (Path-goal Theory)

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากการวิจัยของ Martin Evans, Robert House และคณะ แนวความคิดพื้นฐานเบื้องหลังทฤษฎีนี้คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลด้านการจูงใจ ความคาดหวัง และสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับสิ่งที่ตนต้องการ วิธีการของผู้นำก็คือ (ไพลิน ผ่องใส. 2536 : 294-297)

1. จัดหารางวัลหรือผลตอบแทนที่เหมาะสม
2. ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าถ้าเขาสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายแล้วเขาจะได้รับรางวัล
3. ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นอย่างเด่นชัดว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะได้รับรางวัลนั้น และต้องช่วยให้เขามองเห็นทางที่จะได้ผลตอบแทนได้ง่ายขึ้น ทฤษฎีนี้กล่าวว่าการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายข้างหน้านั้นหัวหน้าจะต้องมีพฤติกรรมหลายๆ รูปแบบ

โดยผู้นำจะต้องตัดสินใจเลือกใช้พฤติกรรมต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบควบคุม ผู้นำจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง ให้คำแนะนำแนวทางปฏิบัติ และต้องมั่นใจว่าได้ชี้แจงอย่างชัดเจน กำหนดตารางเวลาทำงานจะต้องแล้วเสร็จ กำหนดมาตรฐานในการทำงานและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ได้ตามมาตรฐาน ควบคุมการบริหารงานด้านการวางแผน จัดสายงาน ประสานงาน และควบคุม
2. ผู้นำแบบสนับสนุน คือ ผู้นำที่ทำตัวเป็นมิตร และเอาใจใส่ในความต้องการและความเป็นอยู่ของลูกน้อง ปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างเสมอภาค พยายามทำให้งานน่าสนใจและสนุกสนาน

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำประเภทที่เมื่อมีปัญหาจะต้องตัดสินใจก็จะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำโดยนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ เป็นผู้นำที่เน้นผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศและมีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดให้ ผู้นำประเภทนี้มักจะกำหนดเป้าหมายของงานให้ท้าทาย และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนพยายามปรับปรุงผลงานให้มีประสิทธิภาพ

แบบจำลองการตัดสินใจของ Vroom และ Yetton (Vroom and Yetton's Decision Making Model)

Vroom และ Yetton ไม่ได้กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้นำในพฤติกรรมที่เหมาะสม แต่จะอธิบายถึงรายละเอียดและขั้นตอนต่างๆ ในการตัดสินใจ โดยเสนอระดับของกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบเผด็จการ I (Autocratic Decision I) ผู้นำจะทำการตัดสินใจเพียงลำพังและใช้ข้อมูลเท่าที่ตนมีเท่านั้น
2. การตัดสินใจแบบเผด็จการ II (Autocratic Decision II) ผู้นำจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังทำการตัดสินใจเพียงผู้เดียวอยู่
3. การตัดสินใจแบบปรึกษา I (consultative Decision I) ผู้นำจะร่วมปรึกษาและขอความคิดเห็นบางส่วนจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การตัดสินใจยังเป็นของผู้นำเพียงคนเดียว
4. การตัดสินใจแบบปรึกษา II (Consultative Decision II) ผู้นำจะร่วมปรึกษาขอความเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ จากกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อรวบรวมข้อมูล แต่จะทำการตัดสินใจโดยลำพัง
5. การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decision) ผู้นำมีการประชุมกับกลุ่มเพื่ออภิปรายปัญหา โดยให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาแล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจครั้งสุดท้าย

การศึกษาในช่วงต่อมาพบว่า ทฤษฎีของ Vroom และ Yetton จะมีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานและมีความสอดคล้องในการนำมาปฏิบัติ เนื่องจากสามารถประยุกต์ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังสามารถแจกแจงรายละเอียดตามคำถามที่ให้ผู้นำตอบอีกแต่ปัญหาสำคัญของทฤษฎีของ Vroom และ Yetton อยู่ที่ความซับซ้อนของแบบจำลอง ทำให้ยากต่อความเข้าใจและนำมาใช้งานจริง ส่งผลให้ถึงแม้จะเป็นทฤษฎีที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ แต่ก็อาจไม่เป็นที่แพร่หลายในองค์กรต่างๆ (มัลลิกา ดันสอน. 2544 : 62-64)

ลักษณะของผู้นำที่ดี

เท็ด (Tead. 1935 : 83) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีสามารถแบ่งออกได้เป็น 10 ประเภท ดังนี้คือ

1. ความตื่นตัวของร่างกาย จิตใจ และสมอง
2. มีจุดมุ่งหมายและทิศทาง
3. ความกระตือรือร้น

4. ความมีมนุษยสัมพันธ์
5. ความซื่อสัตย์
6. มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ
7. กล้าตัดสินใจ
8. ความเฉลียวฉลาด ไหวพริบ
9. มีทักษะในการสอน
10. ศรัทธา ความมั่นใจ

อรุณ รักธรรม (2538 : 173-176) กล่าวว่าผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญๆ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative) คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง “คิดก่อนทำ” เสมอ เราจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้นเป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี

3. ความกล้าหาญ (Courage) คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจจึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้นจะสามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งขัดขวางใดๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไปและมีความมั่นคงในความคิดของตัวเอง

4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลง สิ่งการใดๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน ความเด็ดขาดนั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจทันทีและทันกับเวลาที่เรต้องการอีกด้วย ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี

5. ความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่นด้วย กิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้านนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้ ความแนบเนียนนี้สามารถศึกษาเอาได้ โดยต้องหมั่นศึกษาถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี มรรยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของผู้ที่เราจะติดต่อด้านนี้ ทั้งนี้เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปโดยราบรื่น และเรียบร้อย

6. ความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง ความยุติธรรมที่กล่าวมานี้คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมาย เพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายนั้น พลิกแพลงได้ และกฎหมายที่ตราไว้นั้นย่อมมีทางหลีกเลี่ยงได้เสมอ ฉะนั้นในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา นั้นจะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมไว้เป็นอย่างดี เพราะถ้าผู้นำขาดความยุติธรรมแล้วจะทำให้ส่วนรวมเสื่อมเสียได้ง่ายที่สุด

7. ท่าทาง (Bearing) คือการแสดงออก รูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการ และเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม นับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระมัดระวังอยู่ให้มาก

ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดี จึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวเอง

8. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผล ให้อุตสาหะและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เรติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้ความกระตือรือร้นช่วยให้กิจการต่างๆ ของหน่วยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์ก็หมายความว่า เป็นการข่มหรือบังคับ ความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายล้าง. ผู้อื่นเป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้เราสามารถคุ้มครอง รักษา และให้สิทธิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดีและอย่างเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว (Alertness) คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่เินียดทำอะไรรันทันคว้น และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ หมายความว่า ไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใน ทั้งนี้เพื่อจะได้นำหรือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามโดยอัตโนมัติ

12. คุณพิณิจ (Judgment) คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุการณ์ต่างๆ อย่างถูกต้องโดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ และสรุปเป็นข้อลงความเป็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นจะต้องใช้คุณพิณิจอย่างมากมาย ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในคุณพิณิจของเรา และมีความเชื่อถือเราในที่สุด

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนั้นยังจะคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่นๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่ติงามอีกด้วย ฉะนั้นความสงบเสงี่ยมนี้ถ้ามีอยู่ในผู้บังคับบัญชาคนใดแล้ว ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความนับถือและให้ความร่วมมือ

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือ คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติ คือ ต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่นในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุข ตลอดจนความเดือดร้อนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากเพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจซึ่งกันและกันได้อย่างดีที่สุดในที่สุด และผลที่ได้นั้นก็คือ เราจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างล้นหลาม อันจะทำให้ผลงานของส่วนรวมสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ นั่นเอง การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเราจะซื่อสัตย์ต่อเขาแล้ว เขาก็จะมีความจงรักภักดีต่อเรา เมื่อเรามีความซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเขาย่อมรู้สึกว่าได้มาอยู่ในความปกครองที่ปลอดภัย และอบอุ่นยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลให้เราได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การสังคม (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้อง แขนงเนี่ยน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพยายามศึกษาและปรับตัวให้เข้ากับสังคมต่างๆ ที่เราจะไปติดต่อให้ได้และถูกต้องอีกด้วย

17. การบังคับตัวเอง (Self-Control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ รับมาจากประสาททั้งห้าอันได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้ การบังคับตัวเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลาเขามักจะเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการกิริยาต่างๆ ที่แสดงออกนั้นจะถูกมองถูกสังเกตและบางทีอาจกลายเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

กิตติ ตยัคคานนท์ (2543 : 27) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีดังต่อไปนี้

1. มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี
2. มีความรู้ดี
3. มีบุคลิกดี
4. มีความคิดริเริ่ม
5. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี
6. มีความกล้าหาญ
7. มีความแนบเนียน
8. มีความอดทน
9. มีการสื่อความหมายที่ดี
10. มีความเห็นอกเห็นใจ
11. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อภิสิทธิ์ในทางที่ผิด
12. ยกย่อง ให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
13. มีความสงบเสถียร
14. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
15. มีการสังคมดี
16. มีความตื่นตัว
17. มีการวางแผนและการดำเนินงานตามแผนงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เบญจา นิลบุตร (2540) ได้ศึกษาความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ศึกษากรณีกองบัญชาการศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 242 คน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่คาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาควรมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ รองลงมาคือแบบมีส่วนร่วม และแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะน้อยที่สุด ไม่มีกลุ่มใดที่คาดหวังให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ นอกจากนั้นยังพบว่า ข้าราชการตำรวจเพศชายและข้าราชการตำรวจเพศหญิง มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และไม่พบว่า

ข้าราชการตำรวจที่มีลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลด้าน อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ การฝึกอบรม อายุ ราชการ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

บุญส่ง เต็มเทศ (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การในธุรกิจประกันชีวิต โดยประเมินการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 359 คน ซึ่งเป็นพนักงานในองค์การธุรกิจประกันชีวิต ผลการวิจัยไม่พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และสังกัดสายงานที่แตกต่างกันของพนักงาน ทำให้การรับรู้พฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน แต่ปัจจัยด้านอายุที่แตกต่างกันทำให้การรับรู้พฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มตัวอย่างรับรู้พฤติกรรมผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการ 8 คน แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ 81 คน แบบปรึกษาหารือ 221 คน และแบบมีส่วนร่วม 49 คน

สุภาภรณ์ วงศ์บุญนาท (2543) ได้ศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นจริงและที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง กรณีศึกษา บริษัท ไทย. เอ็น. เค. อุตสาหกรรม จำกัด โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร คือการทุ่มเทแรงกายแรงใจของพนักงานซึ่งเป็นผลมาจากความพึงพอใจในรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา หรือความพึงพอใจในการทำงาน และบุคคลที่มีส่วนสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นก็คือหัวหน้าหรือผู้นำนั่นเอง พฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันจะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ พฤติกรรมผู้นำแบบใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการมากที่สุด โดยในการศึกษาได้ยึดกรอบทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำที่คำนึงถึงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ OHIO คือพฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบมาเป็นตัวแบบในการศึกษา จากผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน และรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับคน เป็นสำคัญ โดยมีข้อเสนอแนะให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาปรับปรุงการบริหารให้มีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นคน โดยการให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อสวัสดิการและความเป็นอยู่ของพนักงาน ให้ความสำคัญเป็นธรรม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จในองค์กร

วิภาพร พงศ์ไชยยง (2541) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากพนักงานฝ่ายสินเชื่อฝ่ายหนึ่งของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งในการศึกษาได้ยึดกรอบทฤษฎีภาวะผู้นำที่คำนึงถึงพฤติกรรมผู้นำของ Likert คือ ทฤษฎีการบริหารระบบ 4 มาเป็นตัวแบบในการศึกษา และในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยึดกรอบทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ในส่วนของ Motivation Factor มาเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนข้างสูง และมีทิศทางความสัมพันธ์ไปในทางบวก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมมีระดับสูงกว่า ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการและเผด็จการอย่างมีศิลป์ และผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังหรือมีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้ผู้ที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงการบริหารงานให้มี

พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม เช่น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เช่นการชมเชยยกย่อง

นวรรตน์ สันติกุล (2545) ได้ศึกษาทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ และความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 255 คน ซึ่งผลการวิจัย พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงร้อยละ 68.6 กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีช่วงอายุ 30-37 ปีร้อยละ 70.6 มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 70.2 มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ 3-4 ร้อยละ 58.0 และมีระยะเวลาปฏิบัติงาน 7-9 ปีร้อยละ 44.5

จากการศึกษาพบว่า ทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็นคุณลักษณะผู้นำโดยรวม บ่อยครั้งมาก สำหรับทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเสนอแนะให้มีการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาและฝึกอบรมหัวหน้า เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และจะส่งผลถึงการทำงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

มยุรี รัชสีสมบัติศิริ (2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน : ศึกษากรณี การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” โดยยึดกรอบทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของ Likert คือ ทฤษฎีการบริหารระบบ 4 มาเป็นต้นแบบในการศึกษาผลการวิจัยพบว่า

1. แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมสูงกว่าที่มีต่อแบบเผด็จการและเผด็จการอย่างมีศิลป์
3. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังหรือต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

พัชรินทร์ ยอดพยุง (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร” โดยใช้วิธีศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเขตคนก่อนกับผู้บริหารเขตคนปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่า ในการประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเขตคนก่อน ข้าราชการส่วนใหญ่ประเมินว่ามีพฤติกรรมแบบค่อนข้างมุ่งงานและมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เท่ากับระดับปานกลาง และในการประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเขตคนปัจจุบัน ข้าราชการส่วนใหญ่ประเมินว่ามีพฤติกรรมแบบค่อนข้างมุ่งความสัมพันธ์และมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์ สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้สูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบมุ่งงาน

ประวัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่พัฒนามาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษา ซึ่งเป็นสถาบันหลักในการผลิตบัณฑิตสาขาศึกษาศาสตร์ จากการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2517 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒซึ่งประกอบด้วย วิทยาเขต 8 แห่ง ตามโครงสร้างเดิมของวิทยาลัยวิชาการศึกษา คือ วิทยาเขตกลาง 4 แห่ง (ประสานมิตร ปทุมวัน บางเขน และพลศึกษา) วิทยาเขตบางแสน วิทยาเขตพิษณุโลก วิทยาเขตสงขลา และวิทยาเขตมหาสารคาม ทำให้มหาวิทยาลัยพัฒนาได้อย่างไม่เต็มที่ สภาพการบริหารงานของมหาวิทยาลัยซึ่งมีวิทยาเขตมากมายกระจายอยู่ทั่วประเทศ ก่อให้เกิดปัญหาด้านงบประมาณและด้านบุคลากร ซึ่งมีลักษณะซ้ำซ้อนและกระจายจนเจือจาง

ด้วยตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว ศาสตราจารย์ ดร.สุจิต เหล่าสุนทร อธิการบดีสมัยนั้น จึงได้เริ่มแนวคิดในการยุบรวมวิทยาเขตกลางในกรุงเทพฯ ทั้ง 4 แห่งขึ้น โดยจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยที่บริเวณอำเภอวังน้อยจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อรวมการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี ของ 4 วิทยาเขตดังกล่าว โดยให้วิทยาเขตประสานมิตรเป็นวิทยาเขตกลางเพียงแห่งเดียวสำหรับการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โครงการนี้จัดทำและนำเสนอไปตามลำดับขั้น และในที่สุดคณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2522 ให้รวม 4 วิทยาเขตในกรุงเทพฯ มาไว้ที่ประสานมิตร มติดังกล่าว มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการไปแล้วเป็นบางส่วนตามสภาพของข้อจำกัด ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยมีข้อจำกัดในการดำเนินงานก็ตาม แต่การพัฒนาของมหาวิทยาลัยก็ยังเป็นไปอย่างต่อเนื่อง นอกจากจะยังคงรักษาความเด่นด้านศึกษาศาสตร์แล้ว ยังมีการจัดตั้งคณะซึ่งเน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ แต่ข้อจำกัดเกี่ยวกับสถานที่ที่ขอยุบรวมประสานมิตร ซึ่งไม่อาจรองรับหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ได้อย่างเพียงพอ ประกอบกับมหาวิทยาลัยเคยได้รับบริจาคที่ดินที่อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก จำนวน 947 ไร่ ไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2518

คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยในสมัยที่ รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติ เมืองนาโพธิ์ ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี จึงสืบสานแนวคิดของศาสตราจารย์ ดร.สุจิต เหล่าสุนทร เสนอโครงการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยการขยายงานไปยังพื้นที่แห่งใหม่ โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย โครงการได้รับการบรรจุไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) จนถึงระยะปลายแผนฯ ปี พ.ศ.2534 มหาวิทยาลัยจึงได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้และวางผังแม่บท ซึ่งสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังเป็นผู้จัดทำ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ จึงเริ่มกำเนิดขึ้น โดยมีนโยบายในการพัฒนาดังนี้

1. การจัดกิจกรรมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยที่องครักษ์ ให้เป็นไปตามมติของสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (เมื่อวันที่ 23 กันยายน พ.ศ.2531) เกี่ยวกับทิศทางการผลิตบัณฑิต และให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทบวงมหาวิทยาลัย ในส่วนที่สนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและอุตสาหกรรมแขนงต่าง ๆ

2. การจัดตั้งคณะ สถาบัน หรือหน่วยงานที่องครักษ์ จะไม่ซ้ำซ้อนกับคณะ สถาบันหรือหน่วยงานเดิมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีอยู่แล้ว และให้ดำเนินการไปตามศักยภาพของมหาวิทยาลัยที่จะสามารถกระทำได้โดยที่งานหรือกิจกรรมทางวิชาการเหล่านั้นไม่สามารถดำเนินการได้ในวิทยาเขตประสานมิตร และทิศทางนี้ไม่ขัดแย้งกับนโยบายการยุบรวมวิทยาเขต

3. กำหนดให้องครักษ์ เป็นศูนย์รวมของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และงานวิจัยในสาขาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสิ่งแวดลอม และอุตสาหกรรมแขนงต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยได้บรรจุโครงการนี้เข้าไปในแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) และคณะกรรมการพิจารณาถ้อยแถลง แผนงานโครงการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาระยะที่ 7 ของทบวงมหาวิทยาลัย มีมติเห็นชอบให้พัฒนาพื้นที่ดังกล่าวของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้เนื่องจากเห็นความจำเป็นในการขยายตัวของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมเพื่อการขยายตัวที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการอีกส่วนหนึ่งคือ การพัฒนาคณะวิทยาศาสตร์ให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการเป็นพื้นฐานที่สามารถรองรับการพัฒนา ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้ การพัฒนาที่ดินของมหาวิทยาลัยที่อำเภอองครักษ์ เป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนา มหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาให้เป็นส่วนขยายการผลิตบัณฑิตทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพและกีฬา โดยมุ่งให้ใช้ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Campus) เพื่อช่วยการเรียนการสอน และการวิจัยโดยมีคณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ ดังนี้

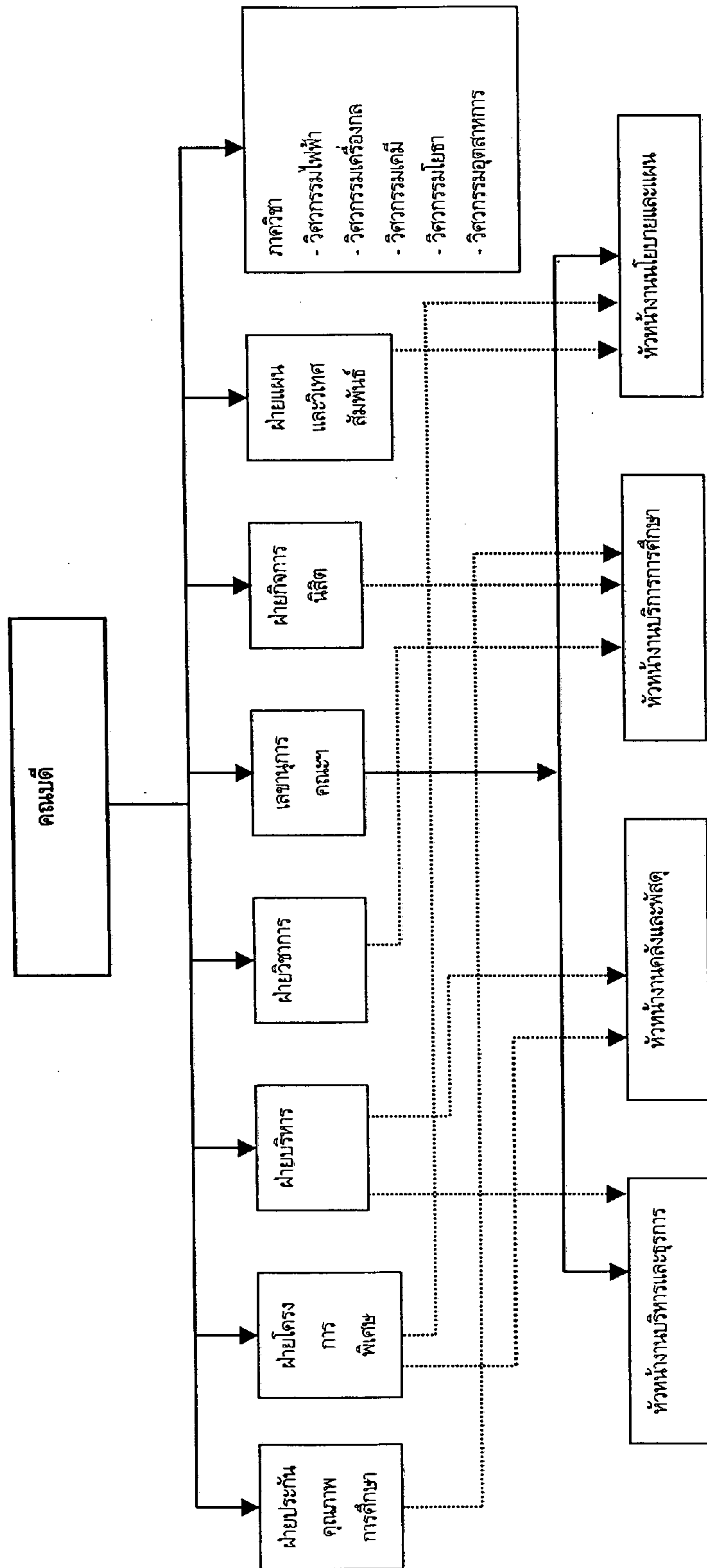
1. คณะวิศวกรรมศาสตร์
2. คณะเภสัชศาสตร์
3. คณะพลศึกษา
4. คณะพยาบาลศาสตร์
5. คณะสหเวชศาสตร์
6. คณะศึกษาศาสตร์ (องครักษ์)
7. คณะสังคมศาสตร์ วิชาเอกการพัฒนาชุมชน
8. คณะแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีฯ
9. สำนักวิชาศึกษาทั่วไปและวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์พื้นฐาน

ประวัติความเป็นมาของคณะวิศวกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีแผนขยายการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและวิศวกรรมศาสตร์ โดยใช้ที่ดินของมหาวิทยาลัยแถบคลอง 16 ในท้องที่อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก เพื่อสนองความจำเป็นของประเทศในการผลิตบัณฑิตสาขาขาดแคลน และคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบโครงการพัฒนามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ศูนย์องครักษ์ อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก เพื่อขยายการศึกษาในสาขาขาดแคลน เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2535 โดย รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ได้อนุมัติ ให้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จัดตั้งคณะวิศวกรรมศาสตร์ เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2535 (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2535) ในปีแรกคณะวิศวกรรมศาสตร์ มี 3 ภาควิชา คือ ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล และภาควิชาวิศวกรรมเคมี ได้เปิดรับนิสิตเข้าศึกษาในระดับปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมเครื่องกล และวิศวกรรมเคมี รวม 3 สาขา สาขาละ 50 คน รวมนิสิตรุ่นแรกจำนวน 150 คน ตั้งแต่ปีการศึกษา พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา โดยเปิดสอบคัดเลือกเอง และจัดการเรียนการสอน ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ต่อมาในปีการศึกษา 2536 ได้มีการ

ขยายสาขาเพิ่มอีก 2 สาขา คือ สาขาวิศวกรรมโยธา และสาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม อยู่ในรูปโครงการจัดตั้ง ภาควิชาวิศวกรรมโยธา และโครงการจัดตั้งภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม เปิดรับนิสิตในปีการศึกษา 2536 พร้อมกับอีก 3 สาขาข้างต้น รวมนิสิตทั้งสิ้น 250 คน โดยรับจากการสอบคัดเลือกของทบวงมหาวิทยาลัย เปิดการเรียนการสอน ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน (ขอใช้พื้นที่ของคณะสังคมศาสตร์ และคณะศึกษาศาสตร์ มศว บางเขน) จัดการเรียนการสอนจนถึงสิ้นปีการศึกษา พ.ศ. 2538 จึงย้ายที่ทำการทั้งหมดมาอยู่ ณ มศว. องครักษ์ ด.องครักษ์ อ.องครักษ์ จ.นครนายก เมื่อเดือนพฤษภาคม 2539 และจัดการเรียนการสอน ณ มศว องครักษ์ ตั้งแต่ปีการศึกษา พ.ศ. 2539 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

โครงสร้างการบริหารงาน (Administration Chart)
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ประวัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เริ่มก่อตั้งใช้ชื่อ "วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา" ซึ่งกำเนิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูช่างที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากช่วงการพัฒนาการอาชีวศึกษา ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.2510 เป็นต้นมา กระทรวงศึกษาธิการได้ส่งเสริมการอาชีวศึกษาให้กระจายไปทั้ง ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อพัฒนากำลังคนสายวิชาชีพในการพัฒนาประเทศ การอาชีวศึกษาจึงจำเป็นต้องมีสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตสายวิชาชีพที่มี คุณภาพให้สอดคล้องกับการพัฒนาการด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งหลังปี พ.ศ.2516-2517 พลัณิสิตนักศึกษาเรียกร้องประชาธิปไตยเพื่องฟู นักศึกษาอาชีวศึกษากลุ่มหนึ่งเรียกร้องให้มีโอกาสเรียนต่อจนถึงระดับปริญญา จากเหตุผลดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้เสนอร่างพระราชบัญญัติว่าด้วย วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ.2518 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518 ดังนั้นจึงถือว่าวันดังกล่าวเป็น "วันสถาปนา วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา"

วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเริ่มดำเนินการครั้งแรก เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2518 โดยมี ศาสตราจารย์สวาสดี ไชยคุณา เป็นผู้อำนวยการในตำแหน่งอธิการบดี วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา และเปิดรับนักเรียนรุ่นแรกปีการศึกษา 2518 โดยเปิดสอนคณะต่างๆ ดังนี้ 1.คณะศึกษาศาสตร์ 2.คณะศิลปศาสตร์ 3.คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี 4.คณะเกษตรศาสตร์บางพระ 5.คณะบริหารธุรกิจ 6.คณะคหกรรมศาสตร์ 7.คณะศิลปกรรม 8.คณะนาฏศิลป์และดุริยางค์

แต่เนื่องจากวิทยาลัยฯ เป็นหน่วยงานใหม่ ไม่มีสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์และบุคลากร ดังนั้นจึงต้องฝากนักศึกษาให้เรียนที่สถานศึกษาต่าง ๆ ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา คือ สาขาศิลปศาสตร์ฝากเรียนที่วิทยาเขตเทเวศร์ สาขาเกษตรศาสตร์ฝากเรียนที่วิทยาลัยเกษตรกรรมบางพระ สาขาบริหารธุรกิจฝากเรียนที่วิทยาลัยจักรพงษ์ภูวนารถ สาขาคหกรรมศาสตร์ฝากเรียนที่วิทยาลัยการช่างพระนครใต้ สาขาศิลปกรรมฝากเรียนที่โรงเรียนเพาะช่าง สาขานาฏศิลป์และดุริยางค์เปิดสอนที่วิทยาลัยนาฏศิลป์ และคณะศึกษาศาสตร์ใช้สถานที่ที่ทำงานของวิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพ ส่วนของสำนักอธิการบดีได้รับความอนุเคราะห์จากกรมอาชีวศึกษาให้ยืมสถานที่เป็นที่ทำงานของสำนักอธิการบดีชั่วคราว และได้รับความร่วมมือจากบรรดาข้าราชการครู-อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของกรมอาชีวศึกษาช่วยในการดำเนินงานในระยะเริ่มแรก ต่อมาปี พ.ศ.2519 จึงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ ศาสตราจารย์สวาสดี ไชยคุณา เป็นอธิการบดีวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นอธิการบดีคนแรกของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา

การดำเนินงานของวิทยาลัยฯ ระยะแรกประสบปัญหาอย่างมาก แต่เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจเป็นไปได้อีกในปี พ.ศ.2520 จึงได้ตราพระราชบัญญัติโอนสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษา 28 แห่ง มาสังกัดวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา และเปลี่ยนคำนำหน้าเป็นชื่อจากคำว่า "โรงเรียน วิทยาลัย" เป็น "วิทยาเขต" พ.ศ. 2521 ได้ย้ายที่ทำงานของสำนักอธิการบดีจากกรมอาชีวศึกษามาอยู่ที่วิทยาเขตเทเวศร์ ถนนสามเสน เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร เนื่องจากการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในส่วนกลาง ยังไม่มีสถานที่โดยเฉพาะ ต้องอาศัยสถานที่ของวิทยาเขตต่าง ๆ เป็นการชั่วคราว การจัดการเรียนการสอนสาขาต่างๆ กระจายอยู่ตามวิทยาเขตต่าง ๆ ทำให้มีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารและการจัดการ คือ ความไม่เป็นเอกภาพในการบริหารและอีกประการหนึ่งการพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาของระดับวิทยาลัยฯ ก็ยังไม่ก้าวหน้าทันกับความต้องการ และความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและสังคมได้ทันเท่าที่ควร ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัว ใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อความเป็นอันหนึ่งอัน

เดียวกันของนักศึกษาและครู-อาจารย์ วิทยาลัยฯ จึงเห็นสมควรจัดตั้ง ศูนย์กลางการศึกษาในระดับปริญญาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเป็นศูนย์กลางการศึกษาในระดับปริญญาที่มีคุณภาพ
2. เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวมากขึ้น
3. เพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของนักศึกษาและครู-อาจารย์
5. เพื่อให้นักศึกษาในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ได้มีโอกาสเรียนรู้อยู่ร่วมกันเป็นการสนับสนุนให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
6. เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว วิทยาลัยฯ ได้เริ่มดำเนินการก่อสร้างศูนย์กลางฯ ดังกล่าว จนกระทั่งปี พ.ศ.2527 วิทยาลัยฯ ได้รับความอนุเคราะห์จากกรมธนารักษ์ อนุญาตให้ใช้ที่ดินในความรับผิดชอบของกรมธนารักษ์ จำนวน 740 ไร่เศษ เพื่อดำเนินการจัดตั้ง ศูนย์กลางฯ ที่ตำบลคลองหก อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยเริ่มดำเนินการก่อตั้งคณะใหม่ขึ้นอีกรวมทั้งสิ้น 11 คณะ และอีกหนึ่งบัณฑิตวิทยาลัย ได้แก่ คณะศึกษาศาสตร์ คณะศิลปกรรม คณะศิลปศาสตร์ คณะคหกรรมศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ (คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี) คณะบริหารธุรกิจ คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร คณะนาฏศิลป์และดุริยางค์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ต่อมาปี พ.ศ. 2531 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อ "สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล" เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2531 ดังนั้นสถาบันฯ จึงถือว่าวันนี้ของทุกปีเป็น วันราชมงคล แต่ต่อมาปี พ.ศ. 2532 ได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อ "วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา" เป็น "สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล" และศูนย์กลางการจัดการศึกษาระดับปริญญา ก็เรียกว่า "ศูนย์กลางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล" (ตรม.)

จากนั้นมาในปีพ.ศ.2543 ที่สถาบันเทคโนโลยี ได้อนุมัติโครงการจัดตั้ง คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2543 และได้มีการโอนย้ายนักศึกษา หลักสูตรเทคโนโลยีการถ่ายภาพและภาพยนตร์ และหลักสูตรเทคโนโลยีการพิมพ์ จากคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร มาอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของคณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน ตั้งแต่วันที่ 19 มีนาคม 2544 พร้อม จัดทำหลักสูตรวิชาเอกที่รับโอนมาจนแล้วเสร็จและได้เสนอสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล อนุมัติใช้ตั้งแต่วันที่ 25 พฤษภาคม 2544 เป็นต้นมา จากอดีตจนปัจจุบันนี้ (2544) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ได้จัดตั้งคณะต่างๆ ที่อยู่ในศูนย์กลางสถาบันฯ ทั้งสิ้น 13 คณะ และคณะในส่วนภูมิภาค 3 คณะ ดังนี้

คณะที่ตั้งอยู่ในส่วนกลาง

1. คณะศึกษาศาสตร์
2. คณะศิลปกรรม
3. คณะศิลปศาสตร์
4. คณะคหกรรมศาสตร์
5. คณะวิศวกรรมศาสตร์ (คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี)
6. คณะบริหารธุรกิจ
7. คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร

8. คณะนาฏศิลป์และดุริยางค์
9. คณะวิทยาศาสตร์
10. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
11. คณะบัณฑิตวิทยาลัย
12. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
13. คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน

คณะที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค

1. คณะเกษตรศาสตร์บางพระ จังหวัดชลบุรี
2. คณะเกษตรศาสตร์นครศรีธรรมราช
3. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการประมง จังหวัดตรัง

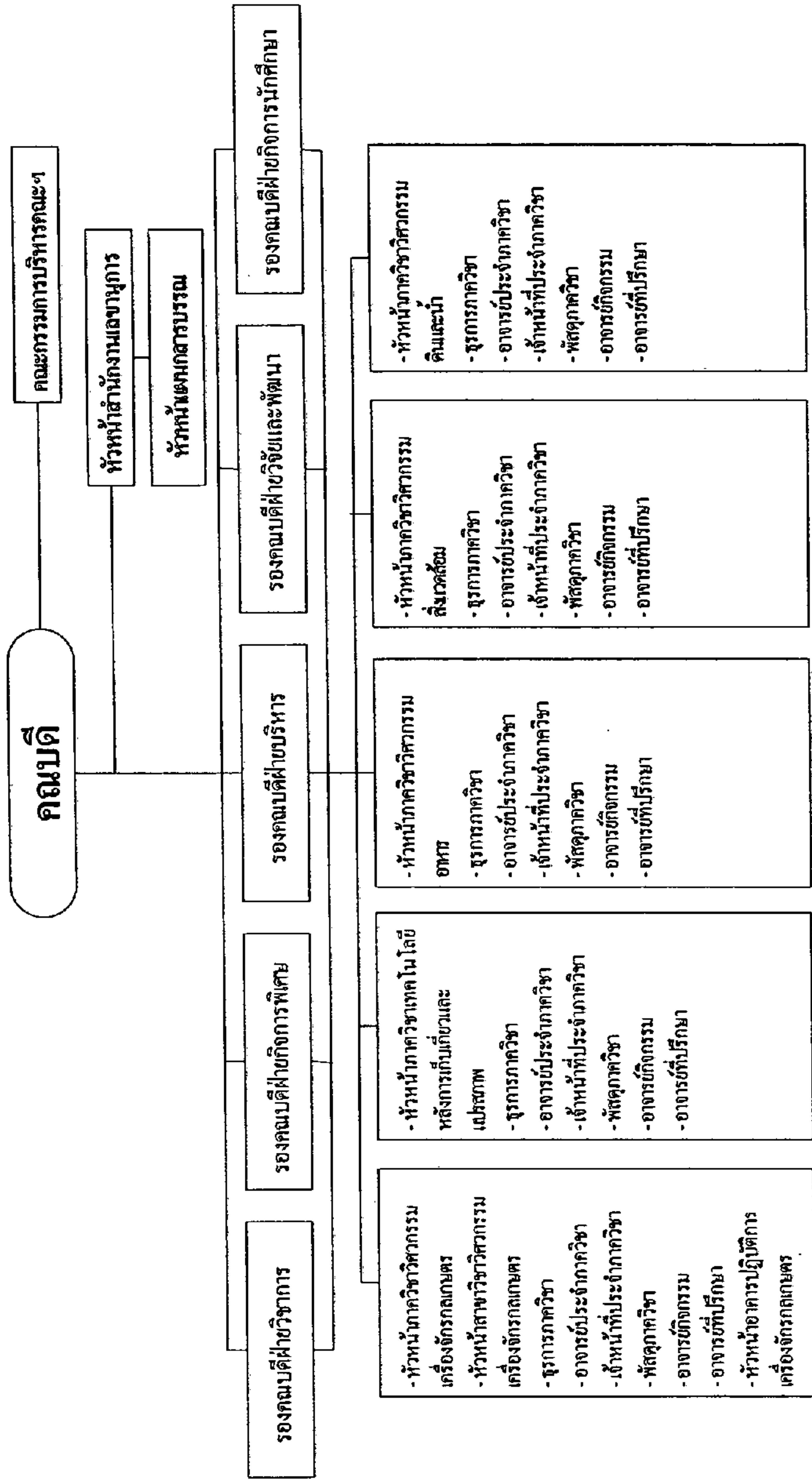
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร

คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร เป็นคณะหนึ่งของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ได้รับความเห็นชอบและอนุมัติจัดตั้งคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2533 พร้อมทั้งได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี ตั้งแต่ปีการศึกษา 2533 เป็นต้นมา ในระยะแรกได้เปิดดำเนินการ 2 ภาควิชา คือ ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องจักรกล และภาควิชาเทคโนโลยีหลังการเก็บเกี่ยวและแปรรูป ต่อมาในปัจจุบันคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตรเปิดสอนในระดับปริญญาตรี หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (ภาคปกติ) 5 สาขาวิชาคือ

1. วิศวกรรมเครื่องจักรกลเกษตร
2. วิศวกรรมหลังการเก็บเกี่ยวและแปรรูป
3. วิศวกรรมอาหาร
4. วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม
5. วิศวกรรมดินและน้ำ

จำนวนนักศึกษาทั้งหมดของคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตรมี 775 คน จำนวนอาจารย์ทั้งหมดของคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตรมี 47 คน จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 45 คน

แผนภูมิ คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร



แผนงาน			
ฝ่ายวิชาการ	ฝ่ายกิจการพิเศษ	ฝ่ายบริการ	ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
-บุคลากรฝ่าย	-บุคลากรฝ่าย	-บุคลากรฝ่าย	-บุคลากรฝ่าย
-หัวหน้าแผนกเอกสารการพิมพ์	-หัวหน้าแผนกงานเฉพาะกิจ	-หัวหน้าแผนกการเงิน	-หัวหน้าแผนกพัฒนาบุคลากร
-หัวหน้าแผนกทะเบียน	-หัวหน้าแผนกฝึกอบรม	-หัวหน้าแผนกบัญชี	-หัวหน้าแผนกวิจัยและประเมินผล
-หัวหน้าแผนกห้องสมุด	-หัวหน้าแผนกศูนย์ส่งเสริม	-หัวหน้าแผนกบุคลากร	-หัวหน้าแผนกโครงการและวางแผน
-ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกห้องสมุด	-หัวหน้าแผนกงานผลิตและการค้า	-หัวหน้าแผนกพัสดุ	-หัวหน้าแผนกสารสนเทศ
-บรรณารักษ์	-หัวหน้าแผนกประสานงานสถานประกอบการ	-หัวหน้าแผนกประชาสัมพันธ์	-เจ้าหน้าที่ฝ่าย
-เจ้าหน้าที่ห้องสมุด	-หัวหน้าแผนกวิชาสัมพันธ์	-หัวหน้าแผนกขนพพินิจ	-เจ้าหน้าที่ฝ่าย
-หัวหน้าแผนกเทคโนโลยีการศึกษา	-เจ้าหน้าที่ฝ่าย	-หัวหน้าแผนกอาคารสถานที่	-เจ้าหน้าที่ฝ่าย
-หัวหน้าแผนกบริการวิชาการ		-หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคลกับ	
-หัวหน้าอาคารปฏิบัติการวิศวกรรมเกษตร		-เจ้าหน้าที่ฝ่าย	

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 119 คน และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 92 คน รวมทั้งสิ้น 211 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ได้บังคับบัญชา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 30 ข้อ

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ตามทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Likert มีตัวชี้วัดดังนี้

1. การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ (ข้อ 1-4)
2. ลักษณะของแรงจูงใจ (ข้อ 5-8)
3. ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร (ข้อ 9-13)
4. ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน (ข้อ 14-17)
5. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (ข้อ 18-21)
6. ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการออกคำสั่ง (ข้อ 22-25)
7. ลักษณะของกระบวนการควบคุม (ข้อ 26-30)

ลักษณะของแบบสอบถามในส่วนที่ 1 จะกำหนดมาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ ซึ่งคำถามที่ใช้จะมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ คำถามที่มีเนื้อหาในเชิงลบหรือเป็นแบบปฏิเสธ ได้แก่ คำถามข้อที่ 6, 10, 14, 19, 27, 29 โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนความต้องการในเชิงบวก (Positive)

ต้องการมากที่สุด	5 คะแนน
ต้องการมาก	4 คะแนน
ต้องการปานกลาง	3 คะแนน
ต้องการน้อย	2 คะแนน
ต้องการน้อยที่สุด	1 คะแนน

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนความต้องการในเชิงลบ (Negative) ให้ระดับคะแนนตรงกันข้ามกัน

ต้องการมากที่สุด	1 คะแนน
ต้องการมาก	2 คะแนน
ต้องการปานกลาง	3 คะแนน
ต้องการน้อย	4 คะแนน
ต้องการน้อยที่สุด	5 คะแนน

เกณฑ์ในการพิจารณาและแปลผลการวิจัย กำหนดให้มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1-5 โดยแบ่งช่วงระดับรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละประเภทด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยจะแปลผลตามเกณฑ์ที่ได้ศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (โฆษิต บุญทวี. 2542 : 82-83) จะได้อันตรภาคชั้นดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= (5-1)/4 = 1\end{aligned}$$

การวิเคราะห์ระดับคะแนนด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) แล้วจัดระดับคะแนนโดยใช้หลักเกณฑ์ คือ

- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.99 มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ
- ค่าเฉลี่ย 2.00 – 2.99 มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์
- ค่าเฉลี่ย 3.00 – 3.99 มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ
- ค่าเฉลี่ย 4.00 – 5.00 มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะผู้นำในอุดมคติ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน จำนวน 2 ข้อ โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนตัวของ อาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพการทำงาน

การทดสอบเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบและเสนอแนะเพิ่มเติม
2. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง และความเหมาะสมของเนื้อหาจากนั้นนำปรึกษากับคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อปรับปรุงให้มีความชัดเจนก่อนนำไปใช้
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบ (Pre-test) กับอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) และใช้การวัดความสอดคล้องภายใน (Measures of internal consistency) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (α - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) บุญชม ศรีสะอาด (2538 : 174) ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.8275

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
	n	แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\sum S_i^2$	แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ
	S_t^2	แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

สูตรที่ใช้วัดความเที่ยง(Reliability)ของแบบสอบถาม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2542 :

13)

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	X	แทน คะแนนของข้อความแต่ละข้อของผู้ตอบแต่ละคน
	Y	แทน คะแนนรวมของทุกข้อของผู้ตอบแต่ละคน
	n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลเอกสาร โดยศึกษาจากหนังสือ บทความ วารสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อทำหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยไปยังคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในการเก็บแบบสอบถามจะส่งพร้อมหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยเดินทางไปยังสถาบันฯ เพื่อขอแจกแบบสอบถามและขอความร่วมมือให้ส่งแบบสอบถามกลับคืนในภายหลัง โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้เก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3. รวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. เมื่อรวบรวมแบบสอบถามตามความต้องการแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

2. เมื่อทำการลงรหัสแล้วนำข้อมูลมาบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Sciences) For Windows Version 10

3. การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ในการวิเคราะห์ตัวแปรกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ค่าสถิติที่ใช้คือ t-test ส่วนการวิเคราะห์ตัวแปรระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม จะใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1. การหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ (กัลยา วาณิช บัญชา. 2544 : 36)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

3. การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ (กัลยา วาณิชบัญชา. 2544 : 49)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
x		แทน	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
n		แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง
n - 1		แทน	จำนวนตัวแปรอิสระ
$(\sum x)^2$		แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
$\sum x^2$		แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
n		แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

1. ค่า t-Test ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2545 : 360)

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

โดยมีองศาอิสระ (Degree of Freedom หรือ df) ดังนี้

$$df = \frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right)^2}{\left(\frac{S_1^2}{n_1} \right)^2 \frac{1}{(n_1 - 1)} + \left(\frac{S_2^2}{n_2} \right)^2 \frac{1}{(n_2 - 2)}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบ 1
	$\bar{x}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	$\bar{x}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 2
	S_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2
	n_1, n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

2. ค่า F-Test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2542 : 393)

$$F = \frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบนัยสำคัญ
	$MS_{(B)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square Between Groups)
	$MS_{(W)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square Within Groups)

โดยมีองศาอิสระ (Degree of Freedom หรือ df) ดังนี้

$$\begin{aligned} df &= n-1 \\ df(B) &= p-1 \\ df(W) &= n-p \end{aligned}$$

เมื่อ	n	แทน จำนวนประชากร
	p	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

3. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร 2 กลุ่ม (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2544 : 112)

$$Z = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - d_0}{\sqrt{\sigma_1^2/n_1 + \sigma_2^2/n_2}}$$

ภายใต้สมมติฐาน $H_0: \mu_1 - \mu_2 = d_0$

เมื่อ	μ_1	แทน ค่าเฉลี่ยประชากรที่ 1
	μ_2	แทน ค่าเฉลี่ยประชากรที่ 2
	$\bar{x}_1$	แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	$\bar{x}_2$	แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 2
	σ_1^2	แทน ค่าความแปรปรวนของประชากรที่ 1
	σ_2^2	แทน ค่าความแปรปรวนของประชากรที่ 2
	n_1, n_2	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน t-Distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F-Distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Square)
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ปฏิบัติงาน ในเรื่อง เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพการทำงาน ลักษณะผู้นำในอุดมคติ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสถานภาพการทำงาน

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพการทำงาน และสถาบันที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ข้อมูลผู้นำในอุดมคติและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ปฏิบัติงาน ในเรื่อง เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสถานภาพการทำงาน

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ

สถาบัน	เพศ	จำนวน	ร้อยละ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ชาย	64	71.1
	หญิง	26	28.9
	รวม	90	100.0
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	ชาย	39	47.6
	หญิง	43	52.4
	รวม	82	100.0
รวม	ชาย	103	59.9
	หญิง	69	40.1
	รวม	172	100.0

จากตาราง 1 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ

สถาบัน	อายุ	จำนวน	ร้อยละ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 25 ปี	12	13.3
	26-35 ปี	38	42.2
	36-45 ปี	24	26.7
	46 ปีขึ้นไป	16	17.8
	รวม	90	100.0
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 25 ปี	8	9.8
	26-35 ปี	38	46.3
	36-45 ปี	25	30.5
	46 ปีขึ้นไป	11	13.4
	รวม	82	100.0
รวม	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 25 ปี	20	11.6
	26-35 ปี	76	44.2
	36-45 ปี	49	28.5
	46 ปีขึ้นไป	27	15.7
	รวม	172	100.0

จากตาราง 2 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีอายุ 26-35 ปี

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถาบัน	สถานภาพสมรส	จำนวน	ร้อยละ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	โสด	47	52.2
	สมรส	43	47.8
	หย่าร้าง/หม้าย	-	-
	อื่น ๆ	-	-
	รวม	90	100.0
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	โสด	31	37.8
	สมรส	51	62.2
	หย่าร้าง/หม้าย	-	-
	อื่น ๆ	-	-
	รวม	82	100.0
รวม	โสด	78	45.3
	สมรส	94	54.7
	หย่าร้าง/หม้าย	-	-
	อื่น ๆ	-	-
	รวม	172	100.0

จากตาราง 3 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด และผู้ปฏิบัติงานของคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามระดับการศึกษา

สถาบัน	ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	12.2
	ปริญญาตรี	40	44.4
	ปริญญาโท	28	31.1
	สูงกว่าปริญญาโท	11	12.2
รวม		90	100.0
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	36.6
	ปริญญาตรี	20	24.4
	ปริญญาโท	28	34.1
	สูงกว่าปริญญาโท	4	4.9
รวม		82	100.0
รวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	23.8
	ปริญญาตรี	60	34.9
	ปริญญาโท	56	32.6
	สูงกว่าปริญญาโท	15	8.7
รวม		172	100.0

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ส่วนใหญ่มีการศึกษาด้านต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สถาบัน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	น้อยกว่า 3 ปี	20	22.2
	3-6 ปี	19	21.1
	7-10 ปี	21	23.3
	10 ปีขึ้นไป	30	33.3
	รวม	90	100.0
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	น้อยกว่า 3 ปี	15	18.3
	3-6 ปี	23	28.0
	7-10 ปี	14	17.1
	10 ปีขึ้นไป	30	36.6
	รวม	82	100.0
รวม	น้อยกว่า 3 ปี	35	20.3
	3-6 ปี	42	24.4
	7-10 ปี	35	20.3
	10 ปีขึ้นไป	60	34.9
	รวม	172	100.0

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานของทั้งคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพการทำงาน

สถาบัน	สถานภาพการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	อาจารย์	40	44.4
	เจ้าหน้าที่	50	55.6
	รวม	90	100.0
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	อาจารย์	37	45.1
	เจ้าหน้าที่	45	54.9
	รวม	82	100.0
รวม	อาจารย์	77	44.8
	เจ้าหน้าที่	95	55.2
	รวม	172	100.0

จากตาราง 6 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานของทั้งคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่

ตอนที่ 2 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสถานภาพการทำงาน

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละ รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน

สถาบัน	รูปแบบภาวะผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	แบบเผด็จการ	-	-
	แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์	-	-
	แบบปรึกษาหารือ	47	52.2
	แบบมีส่วนร่วม	43	47.8
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการ เกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	แบบเผด็จการ	-	-
	แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์	-	-
	แบบปรึกษาหารือ	43	52.4
	แบบมีส่วนร่วม	39	47.6
รวม	แบบเผด็จการ	-	-
	แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์	-	-
	แบบปรึกษาหารือ	90	52.3
	แบบมีส่วนร่วม	82	47.7
รวม		172	100.0

จากตาราง 7 แสดงว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ไม่เป็นที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วม โดยทั้งคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่างมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละ รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ

สถาบัน	เพศ	รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์		
		ปรึกษาหารือ	มีส่วนร่วม	รวม
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ชาย	39	25	64
		(60.1)	(39.1)	(100.0)
	หญิง	8	18	26
		(30.8)	(69.2)	(100.0)
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	ชาย	20	19	39
		(51.3)	(48.7)	(100.0)
	หญิง	23	20	43
		(53.5)	(46.5)	(100.0)
รวม	ชาย	59	44	103
		(57.3)	(42.7)	(100.0)
	หญิง	31	38	69
		(44.9)	(55.1)	(100.0)

จากตาราง 8 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานเพศชายมีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือสูงกว่าเพศหญิง ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมนั้นเพศหญิงมีความต้องการมากกว่า โดยคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เพศหญิงมีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือสูงกว่าเพศชาย ส่วนเพศชายมีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูงกว่า

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละ รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ

สถาบัน	อายุ	รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์		
		ปรึกษาหารือ	มีส่วนร่วม	รวม
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	8 (66.7)	4 (33.3)	12 (100.0)
	26-35 ปี	16 (42.1)	22 (57.9)	38 (100.0)
	36-45 ปี	13 (54.2)	11 (45.8)	24 (100.0)
	46 ปี	10	6	16
	ขึ้นไป	(62.5)	(37.5)	(100.0)
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	4 (50.0)	4 (50.0)	8 (100.0)
	26-35 ปี	15 (39.5)	23 (60.5)	38 (100.0)
	36-45 ปี	14 (56.0)	11 (44.0)	25 (100.0)
	46 ปี	10	1	11
	ขึ้นไป	(90.9)	(9.1)	(100.0)
รวม	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	12 (60.0)	8 (40.0)	20 (100.0)
	26-35 ปี	31 (40.8)	45 (59.2)	76 (100.0)
	36-45 ปี	27 (55.1)	22 (44.9)	49 (100.0)
	46 ปี	20	7	27
	ขึ้นไป	(74.1)	(25.9)	(100.0)

จากตาราง 9 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไปมีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 26-35 ปีมีความต้องการมากที่สุด โดยคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุดที่อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี และรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมอายุ 26-35 มีความต้องการมากที่สุด

ตาราง 10 จำนวนและร้อยละ รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามระดับการศึกษา

สถาบัน	ระดับการศึกษา	รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์		
		ปรึกษาหารือ	มีส่วนร่วม	รวม
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	4	11
		(63.6)	(36.4)	(100.0)
	ปริญญาตรี	17	23	40
		(42.5)	(57.5)	(100.0)
	ปริญญาโท	16	12	28
		(57.1)	(42.9)	(100.0)
	สูงกว่าปริญญาโท	7	4	11
		(63.6)	(36.4)	(100.0)
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	14	30
		(53.3)	(46.7)	(100.0)
	ปริญญาตรี	8	12	20
		(40.0)	(60.0)	(100.0)
	ปริญญาโท	17	11	28
		(60.7)	(39.3)	(100.0)
	สูงกว่าปริญญาโท	2	2	4
		(50.0)	(50.0)	(100.0)
รวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	18	41
		(56.1)	(43.9)	(100.0)
	ปริญญาตรี	25	35	60
		(41.7)	(58.3)	(100.0)
	ปริญญาโท	33	23	56
		(58.9)	(41.1)	(100.0)
	สูงกว่าปริญญาโท	9	6	15
		(60.0)	(40.0)	(100.0)

จากตาราง 10 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท มีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความต้องการมากที่สุด โดยคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาโทมีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุดในส่วนที่เท่ากัน ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความต้องการมากที่สุด และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

มากที่สุด ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความต้องการมากที่สุด

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละ รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สถาบัน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์		
		ปรึกษาหารือ	มีส่วนร่วม	รวม
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	น้อยกว่า 3 ปี	13 (65.0)	7 (35.0)	20 (100.0)
	3-6 ปี	6 (31.6)	13 (68.4)	19 (100.0)
	7-10 ปี	11 (52.4)	10 (47.6)	21 (100.0)
	10 ปีขึ้นไป	17 (56.7)	13 (43.3)	30 (100.0)
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	น้อยกว่า 3 ปี	7 (46.7)	8 (53.3)	15 (100.0)
	3-6 ปี	14 (33.3)	28 (66.7)	42 (100.0)
	7-10 ปี	11 (52.4)	10 (47.6)	21 (100.0)
	10 ปีขึ้นไป	17 (56.7)	13 (43.3)	30 (100.0)
รวม	น้อยกว่า 3 ปี	20 (57.1)	15 (42.9)	35 (100.0)
	3-6 ปี	14 (33.3)	28 (66.7)	42 (100.0)
	7-10 ปี	20 (57.1)	15 (42.9)	35 (100.0)
	10 ปีขึ้นไป	36 (60.0)	24 (40.0)	60 (100.0)

จากตาราง 11 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปีมีความต้องการมากที่สุด โดยคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 ปีมีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบ

ปรึกษาหารือมากที่สุด ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปีมีความต้องการมากที่สุด

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละ รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพการทำงาน

สถาบัน	สถานภาพการทำงาน	รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์		
		ปรึกษาหารือ	มีส่วนร่วม	รวม
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ	อาจารย์	25	15	40
		(62.5)	(37.5)	(100.0)
	เจ้าหน้าที่	22	28	50
		(44.0)	(56.0)	(100.0)
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการ เกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	อาจารย์	22	15	37
		(59.5)	(40.5)	(100.0)
	เจ้าหน้าที่	21	24	45
		(46.7)	(53.3)	(100.0)
รวม	อาจารย์	47	30	77
		(61.0)	(39.0)	(100.0)
	เจ้าหน้าที่	43	52	95
		(45.3)	(54.7)	(100.0)

จากตาราง 12 แสดงว่า อาจารย์มีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือสูงกว่าเจ้าหน้าที่ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมนั้นเจ้าหน้าที่มีความต้องการมากกว่า

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน

พฤติกรรมรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	$\bar{X}$	S.D.
1. ลักษณะกระบวนการผู้นำ	4.28	0.52
2. ลักษณะของแรงจูงใจ	3.79	0.45
3. ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร	4.18	0.53
4. ลักษณะของความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน	4.10	0.51
5. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	3.74	0.45
6. ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการออกคำสั่ง	3.79	0.48
7. ลักษณะของกระบวนการควบคุม	3.85	0.48
รวม	3.96	0.34

จากตาราง 13 ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะกระบวนการผู้นำ ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ลักษณะของความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.00-5.00 แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะดังกล่าวแบบมีส่วนร่วม และค่าเฉลี่ยของลักษณะของแรงจูงใจ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการออกคำสั่ง ลักษณะของกระบวนการควบคุม มีค่าอยู่ระหว่าง 3.00-3.99 แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะดังกล่าวแบบปรึกษาหารือ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามสถาบันที่ปฏิบัติงาน

พฤติกรรมรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ม.ศรีนครินทรวิโรฒ		สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ลักษณะกระบวนการผู้นำ	4.24	0.51	4.31	0.54
2. ลักษณะของแรงจูงใจ	3.75	0.50	3.84	0.54
3. ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร	4.20	0.50	4.17	0.56
4. ลักษณะของความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน	4.14	0.44	4.05	0.59
5. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	3.71	0.50	3.77	0.42
6. ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการออกคำสั่ง	3.81	0.52	3.76	0.43
7. ลักษณะของกระบวนการควบคุม	3.89	0.43	3.80	0.53
รวม	3.96	0.32	3.95	0.35

จากตาราง 14 ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยรูปแบบภาวะผู้นำของทั้ง 2 สถาบันไม่แตกต่างกันและมีค่าอยู่ระหว่าง 3.00-3.99 แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสถานภาพการทำงาน แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ตาราง 15 เปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศแตกต่างกัน

เพศ	$\bar{X}$	S.D.	t	p
ชาย (N = 103)	3.93	.3543	3.367	.068
หญิง (N = 69)	3.99	.3004		

จากตาราง 15 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ตาราง 16 เปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3	1.595	.532	5.100	.002
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	168	17.518	.104		
รวม	171	19.114			

จากตาราง 16 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ LSD ปรากฏผลดังตาราง 17

ตาราง 17 ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	อายุ			
		ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	26-35 ปี	36-45 ปี	46 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	3.89	-	-.1440 (.078)	-.0725 (.399)	.1307 (.172)
26-35 ปี	4.03		-	-.0715 (.229)	.2747* (.000)
36-45 ปี	3.96			-	.2032* (.009)
46 ปีขึ้นไป	3.76				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำ แตกต่างกับผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 26-35 ปี และผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 36-45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และจากการศึกษาเพิ่มเติม พบว่าคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการทดสอบไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงาน ที่มีอายุต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ LSD ปรากฏผลดังตาราง 18 และ 19 ตามลำดับ

ตาราง 18 เปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุแตกต่างกัน ของคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F	p
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3	1.845	.615	5.757	.001
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	78	8.331	.107		
รวม	81	10.176			

ตาราง 19 ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำ ของคณะวิศวกรรม
และเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	อายุ			
		ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 25 ปี	26-35 ปี	36-45 ปี	46 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	3.83	-	-.2102 (.102)	-.2107 (.117)	.2142 (.162)
26-35 ปี	4.03		-	-.0005 (.995)	.4244* (.000)
36-45 ปี	4.01			-	.4249* (.001)
46 ปีขึ้นไป	3.59				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 26-35 ปี มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำ แตกต่าง
กับผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป และผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 36-45 ปี มีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
แตกต่างกับผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 3 ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่
แตกต่างกัน

ตาราง 20 เปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3	.360	.120	1.074	.362
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	168	18.754	.112		
รวม	171	19.114			

จากตาราง 20 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่
แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานข้อที่ 4 ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ตาราง 21 เปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3	.395	.132	1.183	.318
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	168	18.718	.111		
รวม	171	19.114			

จากตาราง 21 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานข้อที่ 5 ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ตาราง 22 เปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกัน

สถานภาพการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	t	p
อาจารย์ (N=77)	3.91	.3442	.481	.489
เจ้าหน้าที่ (N=95)	3.99	.3232		

จากตาราง 22 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพการทำงานต่างกันมีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานข้อที่ 6 ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานอยู่ในสถาบันที่แตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ตาราง 23 เปรียบเทียบความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในสถาบันที่แตกต่างกัน

พฤติกรรมรูปแบบภาวะผู้นำ	ม.ศรีนครินทรวิโรฒ (N = 90)		สถาบันเทคโนโลยี ราชมงคล (N = 82)		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ลักษณะกระบวนการผู้นำ	4.24	.5111	4.31	.5351	.000	.987
ลักษณะของแรงจูงใจ	3.75	.4975	3.84	.5405	.144	.705
ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร	4.20	.5017	4.17	.5638	1.073	.302
ลักษณะของความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ ระหว่างกัน	4.14	.4372	4.05	.5876	9.827	.002*
ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	3.71	.4689	3.77	.4242	2.131	.146
ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการ ทำงานและการออกคำสั่ง	3.81	.5197	3.76	.4302	7.109	.008*
ลักษณะของกระบวนการควบคุม	3.89	.4284	3.80	.5259	4.919	.028*
รวม	3.96	.3196	3.95	.3517	.103	.748

จากตาราง 23 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในสถาบันที่ต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลักษณะของความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการออกคำสั่ง ลักษณะของกระบวนการควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 4 ข้อมูลผู้นำในอุดมคติและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลของตอนที่ 4 นี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ความคิดเห็นเพิ่มเติม ลักษณะผู้นำในอุดมคติและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำที่มีเนื้อหาสาระใจความเดียวกันไว้ด้วยกัน แล้วนำเสนอการวิเคราะห์แสดงในตาราง 23-24

จากผู้ปฏิบัติงานจำนวนทั้งหมด 172 คน มีผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำในอุดมคติจำนวน 86 คน โดยเป็นผู้ปฏิบัติงานจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 41 คน และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 45 คน ดังนี้

ตาราง 24 แสดงจำนวนและร้อยละของลักษณะผู้นำในอุดมคติของผู้ปฏิบัติงาน

ลักษณะผู้นำในอุดมคติ	ม.ศรีนครินทรวิโรฒ	สถาบันเทคโนโลยี ราชมงคล	รวม
ซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่ลำเอียง สามารถปรับตัวเข้ากับ ลูกน้องได้ดี รับฟังเหตุผล	10	18	28
กล้าตัดสินใจ ตัดสินใจเด็ดขาด รวดเร็ว มีความรู้ ความสามารถ พิจารณาลูกน้องที่ผลงาน	11	11	22
รับฟังความคิดเห็น มีความเป็นกันเองกับลูกน้อง สามารถเสนอแนะแนวความคิดและวิธีการทำงานให้ แก่ลูกน้องได้	8	11	1
มีวิธีการจูงใจในการทำงาน ช่วยให้คำแนะนำปรึกษา	4	3	7
ไม่เห็นแก่พวกพ้อง ริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์กร	5	-	5
ให้โอกาสคน สามารถเข้าใจปัญหาได้ทะลุปรุโปร่ง	1	-	1
สามารถสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กรได้	1	-	1
สามารถประสานงานได้กับทุกคนในองค์กร	1	-	1
สนับสนุน ส่งเสริม แนะนำ ความก้าวหน้าในการ ทำงานให้แก่ลูกน้อง	-	1	1
วางตัวเหมาะสม นำเคารพนับถือ	-	1	1
รวม	41	45	86

ลักษณะผู้นำในอุดมคติที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการมากที่สุด คือ ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่ลำเอียง สามารถปรับตัวเข้ากับลูกน้องได้ดี และรับฟังเหตุผล รองลงมา คือ ผู้นำที่กล้าตัดสินใจ ตัดสินใจเด็ดขาด รวดเร็ว มีความรู้ความสามารถ พิจารณาลูกน้องที่ผลงาน และรับฟังความคิดเห็น มีความเป็นกันเองกับลูกน้อง สามารถเสนอแนะแนวความคิดและวิธีการทำงานให้แก่ลูกน้องได้ ซึ่งลักษณะผู้นำในอุดมคติที่ผู้ปฏิบัติงานจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต้องการมากที่สุด คือ ผู้นำที่กล้าตัดสินใจ ตัดสินใจเด็ดขาด รวดเร็ว มีความรู้ความสามารถ พิจารณาลูกน้องที่ผลงาน และ ลักษณะผู้นำในอุดมคติที่ผู้ปฏิบัติงานจากคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต้องการมากที่สุด คือ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่ลำเอียง สามารถปรับตัวเข้ากับลูกน้องได้ดี รับฟังเหตุผล

จากผู้ปฏิบัติงานจำนวนทั้งหมด 172 คน มีผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำ โดยเป็นผู้ปฏิบัติงานจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ 24 คน และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 15 คน ดังนี้

ตาราง 25 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำ

ข้อเสนอแนะ	ม.ศรีนครินทรวิโรฒ	สถาบันเทคโนโลยี	รวม
		ราชมงคล	
ควรจัดให้มีการอบรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำที่ดีและให้มีการประเมินการทำงานของหัวหน้างาน	4	1	5
ควรมีความรู้ จริยธรรม และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	4	1	5
ควรมีการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีกว่าเดิม ให้มีการปรึกษาหารือเรื่องงานระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องเป็นประจำ	1	3	4
ให้ความสำคัญกับลูกน้อง รู้และเข้าใจความรู้สึกของลูกน้อง ไม่มีการแบ่งชนชั้นในการปกครอง	2	2	4
ควรมีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ไม่เผด็จการ ไม่มีอคติกับลูกน้อง	1	2	3
เก็บอารมณ์ได้ดี พุดจาสุภาพ ไม่ดูถูกความคิดของลูกน้อง	2	1	3
ไม่เล่นพรรคเล่นพวกในการทำงาน	1	1	2
มีจิตวิทยาในการปกครอง	1	1	2
การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ควรขึ้นอยู่กับอาวุโสแต่เพียงอย่างเดียว	2	-	2
มีประสบการณ์และเข้าใจระบบงานทุกลักษณะ	1	1	2
รับฟัง รับผิด รับชอบ รักความก้าวหน้า	2	-	2
กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ	1	1	2
มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผนในการทำงาน	1	-	1
เห็นแก่ส่วนรวม มีความเด็ดขาด	1	-	1
ให้มีการอบรมธรรมะ	-	1	1
รวม	24	15	39

ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้มีการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำ โดยการจัดให้มีการอบรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำที่ดีและให้มีการประเมินการทำงานของหัวหน้างานมากที่สุด โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันกับต้องการให้ผู้ผู้นำมีความรู้ จริยธรรม และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจากคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ให้มีการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำมากที่สุด คือ ควรมีการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีกว่าเดิม ให้มีการปรึกษาหารือเรื่องงานระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องเป็นประจำ

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล โดยเปรียบเทียบจากข้อมูลทั่วไปของผู้ปฏิบัติงาน ในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพการทำงาน และสถาบันที่ปฏิบัติงาน ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ จะใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารขององค์กรวางแผนปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำให้เป็นไปตามที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ และใช้ในการคัดเลือกและฝึกอบรมเพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อไป

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการดำเนินการค้นคว้า

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสม

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
2. เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับหัวหน้างานในการนำมาพิจารณาและปรับปรุงคุณลักษณะภาวะผู้นำในตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน อันจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
3. เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารขององค์กรใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำให้เป็นไปตามที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ และใช้ในการวางแผน คัดเลือกและฝึกอบรมเพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อไป

สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน
2. ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน
3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

4. ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน
5. ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน
6. ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานอยู่ในสถาบันที่แตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

วิธีการวิจัย

ประชากรกลุ่มเป้าหมาย

คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 119 คน และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 92 คน รวมทั้งสิ้น 211 คน โดยใช้แบบสอบถาม ในเดือนธันวาคม 2546

ในการเก็บข้อมูลจริงผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มเป้าหมายได้จำนวน 172 คน โดยเป็นอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 90 คน และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 82 คน เนื่องจากทั้งสองสถาบันมีบุคลากรต่อ ทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลในส่วนนี้ได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะผู้นำในอุดมคติ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม มาแปรเป็นสัญลักษณ์ตัวเลขแทนค่าตัวแปรต่าง ๆ ทำการลงรหัสและนำไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package For Social Sciences) การวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) แบ่งเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านลักษณะผู้นำในอุดมคติ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ใช้การวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ใช้การวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ

2.การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ดังนี้

2.1 สถิติ t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม

2.2 สถิติ F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Fisher's Least Significant Difference)

2.3 สถิติการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร 2 กลุ่ม

ผลการศึกษาค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล สรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานจำนวนทั้งหมด 172 คน จากคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 90 คน และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 82 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 26-35 ปี มีสถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป โดยส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่

ผู้ปฏิบัติงานคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวนทั้งหมด 90 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 26-35 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป โดยส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่

ผู้ปฏิบัติงานคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 82 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 26-35 ปี มีสถานภาพสมรส จบการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป โดยส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่

1.2 ข้อมูลด้านรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

จากผู้ปฏิบัติงานจำนวนทั้งหมด 172 คน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ไม่เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วม โดยรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือมีความต้องการมากที่สุด เป็นเพศชาย อายุ 46 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป และมีสถานภาพการทำงานเป็นอาจารย์ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมนั้นเพศหญิง อายุ 26-35 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี และมีสถานภาพการทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ มีความต้องการมากกว่า-

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด โดยเป็นเพศชาย อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาโท มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 ปี และมีสถานภาพการทำงานเป็นอาจารย์ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมนั้นเพศหญิง อายุ 26-35 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี และมีสถานภาพการทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ มีความต้องการมากที่สุด

คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรีกษาหรือมากที่สุด โดยเป็นเพศหญิง อายุ 46 ปีขึ้นไป มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป และสถานภาพการทำงานเป็นอาจารย์ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพศชาย อายุ 26-35 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี และมีสถานภาพการทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ มีความต้องการมากกว่า

และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์รายด้าน สามารถสรุปรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ จากองค์ประกอบ 7 ลักษณะ ได้ดังนี้

1. ลักษณะกระบวนการผู้นำ ค่าเฉลี่ยของรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้านลักษณะกระบวนการผู้นำ อยู่ในช่วงระบบที่ 4 คือระบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นระบบที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องงาน
2. ลักษณะของแรงจูงใจ ค่าเฉลี่ยของรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้านลักษณะของแรงจูงใจ อยู่ในช่วงระบบที่ 3 คือระบบปรีกษาหรือ ซึ่งเป็นระบบที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีลักษณะการจูงใจโดยให้รางวัล และลงโทษเป็นครั้งคราว รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นบางครั้ง
3. ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ค่าเฉลี่ยของรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้านลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร อยู่ในช่วงระบบที่ 4 คือ ระบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นระบบที่มีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานโดยมีการติดต่อสื่อสารกันมากทั้งส่วนตัวและเป็นกลุ่ม ในทิศทางทั้งจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบนและในระหว่างผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกัน โดยทั่วไปมักได้รับการยอมรับในข้อมูลข่าวสารที่สั่งการ แต่ถ้ามีข้อสงสัยจะมีการตั้งคำถามได้อย่างเปิดเผย ข้อมูลที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมีความถูกต้องแน่นอน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ควรดูแลและเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
4. ลักษณะของความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ค่าเฉลี่ยของรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้านลักษณะของความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน อยู่ในช่วงระบบที่ 4 คือ ระบบมีส่วนร่วม เป็นระบบที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานควรมีความสัมพันธ์กันอย่างกว้างขวาง ไว้วางใจกันและเชื่อถือกันในระดับสูง มีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมมากทั่วทั้งหน่วยงาน
5. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ค่าเฉลี่ยของรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ อยู่ในช่วงระบบที่ 3 คือ ระบบปรีกษาหรือ เป็นระบบที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจควรจะตระหนักถึงปัญหาของคนในระดับต่ำกว่าที่เผชิญอยู่เป็นอย่างดี และควรนำความรู้ของบุคลากรระดับสูง กลาง และล่าง มาประกอบการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรจะขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจเอง และในการตัดสินใจสั่งการควรจะทำให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้ที่จะนำไปปฏิบัติมาก
6. ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการออกคำสั่ง ค่าเฉลี่ยของรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการออกคำสั่ง อยู่ในช่วงระบบที่ 3 คือ ระบบปรีกษาหรือ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายหรือออกคำสั่งควรจะทำภายหลังจากปรีกษาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภายนอกจะได้รับการยอมรับโดยเปิดเผย แต่ในที่ลับจะมีต่อต้านบ้าง
7. ลักษณะของกระบวนการควบคุม ค่าเฉลี่ยของรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม อยู่ในช่วงระบบที่ 3 คือระบบปรีกษาหรือ ซึ่งเป็นระบบที่ผู้ปฏิบัติงาน

ต้องการให้การควบคุมมีการกระจายและมอบอำนาจลงสู่ระดับกลางและระดับล่าง แต่ระดับสูงยังควบคุมอยู่ และควรจะมีทั้งองค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการต่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งมีพลังสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย และใช้ข้อมูลในการควบคุมหรือตรวจสอบงานเป็นแนวทางปรับปรุงงานของตนเอง และใช้ในการแก้ปัญหาร่วมกัน

ซึ่งค่าเฉลี่ยของรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบทั้ง 2 สถาบันแล้ว พบว่า มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยแต่ยังคงมีค่าเฉลี่ยตกอยู่ในช่วงระบบเดียวกันระหว่างระบบที่ 3 คือระบบปรึกษาหารือ และระบบที่ 4 คือระบบมีส่วนร่วม

2. ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการศึกษาเพิ่มเติม พบว่าผู้ปฏิบัติงานของคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอายุต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการทดสอบไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำ แตกต่างกับผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 26-35 ปี และ 36-45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 3 ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 4 ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 5 ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพการทำงานต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 6 ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานอยู่ในสถาบันที่แตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ลักษณะของความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการออกคำสั่ง

ลักษณะของกระบวนการควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

จากการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยศึกษาเปรียบระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ข้อมูลด้านรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ไม่เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบมีส่วนร่วม ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความต้องการมากที่สุด และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์รายด้านพบว่า ลักษณะของแรงจูงใจ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการออกคำสั่ง และลักษณะของกระบวนการควบคุม อยู่ในช่วงระบบที่ 3 คือระบบประชาธิปไตย ส่วนลักษณะกระบวนการผู้นำ ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร และลักษณะของความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกันพบว่า อยู่ในช่วงระบบที่ 4 คือระบบมีส่วนร่วม โดยทั้ง 2 สถาบันมีผลการวิจัยที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สาเหตุที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมของวงการราชการเป็นการบริหารงานตามระบบสายการบังคับบัญชา ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าจะมีระเบียบกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน แต่ในทางปฏิบัติ การดำเนินการต้องอาศัยสายการบังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ และมักจะกระทำในรูปของคณะกรรมการ จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องการการปรึกษาหารือมากกว่าที่จะตัดสินใจกระทำด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มยุรี รังษิสมบัติ (2530 : บทคัดย่อ) เรื่องพฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน ศึกษากรณีการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการให้ผู้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด สำหรับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วมสูงกว่าแบบเผด็จการและแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และงานวิจัยของพัฒน์จิ โกญจนาท (2532 : 177) เรื่องภาวะผู้นำและการใช้แรงจูงใจของผู้บริหารศูนย์คอมพิวเตอร์ในภาคราชการ พบว่า ผู้บริหารคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมจะอยู่ในช่วงระบบที่ 3 ถึงระบบที่ 4 คือ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นให้รับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หากผู้บังคับบัญชาใช้การบริหารในลักษณะอัตตาธิปไตย หรือใช้อำนาจในการบังคับ ทำให้หวาดกลัวขู่เข็ญ การลงโทษแล้ว ความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะสูญหายไปหมดและไม่สามารถพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรพันธ์ ตระการศาสตร์ (2536 : 150) ศึกษาความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่คาดหวังเป็นแบบปรึกษาหารือ รองลงมาคือ แบบมีส่วนร่วมและแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ตามลำดับ และจากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำ 4 ระบบ ที่พึงประสงค์หรือที่คาดหวังล้วนแล้วแต่เป็นรูปแบบภาวะ ผู้นำที่เข้าใกล้ระบบที่ 4 คืออยู่ในช่วงระบบที่ 3 ถึงระบบที่ 4 หรือแบบปรึกษาหารือถึงแบบมีส่วนร่วมทั้งสิ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Rensis Likert ซึ่งนำแบบภาวะผู้นำไปศึกษา พบว่างานขององค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำมีผู้นำแบบการบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ตรงกันข้ามกับงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพสูง มี ผู้นำแบบการบริหารระบบที่ 3 และระบบที่ 4 และเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4

เป็นรูปแบบที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า ผู้นำส่วนใหญ่จะไม่เป็นแบบระบบที่ 1 หรือ ระบบที่ 4 อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเต็มที่

ผลการทดสอบสมมติฐาน

เพศ

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่า ไม่ว่าเพศชายหรือเพศหญิงต่างมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจักรพันธ์ ตระการศาสตร์ (2536 : 139) เรื่องความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจานิลาบุตร (2540 : 84) เรื่องความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ศึกษากรณีกองบัญชาการศึกษา พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

อายุ

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยจากการศึกษาเพิ่มเติม พบว่าผู้ปฏิบัติงานของคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอายุต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการทดสอบไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไปมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำ แตกต่างกับผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 26-35 ปีและผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 36-45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ระดับการศึกษา

สมมติฐานข้อที่ 3 ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนนทา ดิงสมบัติยุทธ (2538 : 91) เรื่องความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ศึกษากรณีข้าราชการในส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตร พบว่าระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และงานวิจัยของเบญจานิลาบุตร (2540 : 86) เรื่องความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ศึกษากรณีกองบัญชาการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานข้อที่ 4 ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนนทา ดิงสมบัติยุทธ (2538 : 97) เรื่องความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้

บังคับบัญชา ศึกษากรณีข้าราชการในส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตร พบว่าอายุราชการไม่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และงานวิจัยของจักรพันธ์ ตระการศาสตร์ (2536 : 149) เรื่องความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ พบว่า อายุราชการไม่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ

สถานภาพการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 5 ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพการทำงานต่างกันมีความต้องการต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจักรพันธ์ ตระการศาสตร์ (2536 : 149) เรื่องความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ พบว่า ตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ และงานวิจัยของเบญจา นิลาบุตร (2540 : 87) เรื่องความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ศึกษากรณีกองบัญชาการศึกษา พบว่า ระดับชั้นยศที่แตกต่างกันมีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สถาบัน

สมมติฐานข้อที่ 6 ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานอยู่ในสถาบันที่แตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ลักษณะของความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการออกคำสั่ง ลักษณะของกระบวนการควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาค้นคว้าเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ พบว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. ในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงควรเป็นแบบปรึกษาหารือ คือ บริหารงานโดยให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ทุกกรณี ผู้บังคับบัญชาทำการกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจด้วยตนเองในการปฏิบัติงาน แต่การตัดสินใจที่สำคัญกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ใช้ผลตอบแทนในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นไปในลักษณะให้ความไว้วางใจและเชื่อถือกันตามสมควร การควบคุมงานมีการกระจายและมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติในระดับที่ลดหลั่นกันลงมา

2. ผู้บริหารของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สามารถนำผลการวิจัยนี้เพื่อหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการควรกล้าตัดสินใจ และการตัดสินใจเป็นไปอย่างเด็ดขาด รวดเร็ว นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีความรู้ความสามารถ ส่วนในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้นควรพิจารณาลูกน้องที่ผลงานมากกว่าสายสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด

3. ผู้บริหารของคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล สามารถนำผลการวิจัยนี้เพื่อหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการควรมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่ลำเอียง และสามารถปรับตัวเข้ากับลูกน้องได้ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของลูกน้อง เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

4. ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับลูกน้องทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีการดูแลเอาใจใส่และมอบหมายงานด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ทั้งยังคอยให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องการทำงานและปัญหาเดือดร้อนต่าง ๆ ตามสมควร เพราะจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้องเป็นไปด้วยดี

5. ทั้ง 2 สถาบันควรจัดให้มีการอบรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำที่ดีให้แก่ผู้บังคับบัญชาและให้มีการประเมินการทำงานของผู้บังคับบัญชาเป็นระยะๆ เพื่อจะได้สามารถปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจุบันให้มากที่สุด รวมถึงควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาและดูงาน เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมากขึ้น ทั้งยังเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้นำ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจะมีการศึกษาความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของทุกคณะในสถาบันเดียวกัน เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมขององค์กรต่อไป

2. ควรมีการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและความพึงพอใจในการทำงานว่ามีความสอดคล้องกันไปในทิศทางใดบ้าง เพื่อจะได้สามารถปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเกิดขึ้น

3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ในระบบราชการกับระบบเอกชน ว่าทั้งสองระบบทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างไร

4. จากการเก็บแบบสอบถามครั้งนี้ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ครบทั้งหมด ดังนั้นควรเก็บให้ครบตามจำนวนเพราะจะทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

5. ในการติดต่อขอเก็บข้อมูลควรมีการติดต่อเลขานุการ คณะบดีฯ ก่อนในเบื้องต้น และมีการทำหนังสือขออนุญาตตามไปอีกครั้ง นอกจากนั้นควรติดต่อไปยังแต่ละภาควิชาด้วยตนเองเพื่อความรวดเร็วในการเก็บแบบสอบถามและยังสามารถชี้แจงข้อสงสัยเกี่ยวกับแบบสอบถามได้ชัดเจนมากขึ้น

6. คำถามและจำนวนข้อคำถามไม่ควรมากจนเกินไปเพราะจะทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามเบื่อหน่ายและไม่ตั้งใจทำแบบสอบถาม อาจทำให้แบบสอบถามบกพร่องจนไม่สามารถใช้งานได้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชยปัญญา. (2545). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิติ ตัยคานนท์. (2535). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งบัตเตอร์ฟลาย.
- โฆษิต บุญทวี. (2542). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดารวจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี หัวหน้าสถานีดารวจในสังกัด กองบัญชาการตำรวจนครบาล. วิทยานิพนธ์ สส.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จักรพันธ์ ตระการศาสตร์. (2536). ความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ. วิทยานิพนธ์ ศป.ม.(สังคมวิทยาประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- นคร ชาตตระกูล. (2515). การศึกษาเปรียบเทียบกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูในพระนคร กับครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาชุมชน). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- นราศรี ไหววนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. (2545). ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นวรรตน์ สันติกุล. (2546). ทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. สารนิพนธ์ บช.ม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นันทา ดิงสมบัติยุทธ์. (2538). ความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา : ศึกษากรณีข้าราชการในส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตร. วิทยานิพนธ์ ศป.ม.(สังคมวิทยาประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เบญจา นิลบุตร. (2540). ความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ศึกษากรณี กองบัญชาการตำรวจ. วิทยานิพนธ์ ศป.ม.(สังคมวิทยาประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- บุญส่ง เต็มเทศ. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การในธุรกิจประกันชีวิต. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พัชรินทร์ ยอดพยุง. (2529). พฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีเขตภาษีเจริญ. สารนิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พวงทิพย์ นวลขาว. (2538). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม. วิทยานิพนธ์ สส.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- พัฒน์นิจ โกญจนาท. (2532). *ภาวะผู้นำและการใช้แรงจูงใจของผู้บริหารศูนย์คอมพิวเตอร์ในภาคราชการ*.
วิทยานิพนธ์ ศป.ม.(สังคมวิทยาประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2531). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ : คณะวิชาวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต.
- เพียววีย์ ดันมณี. (2523). *การศึกษาเปรียบเทียบเจตคติของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่มีต่อวิชา สุขศึกษา
ของโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนสาธิต*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สุขศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- ไพสิน ผ่องใส. (2536). *การจัดการสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- มยุรี รัชชีสมบัติศิริ. (2530). *พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน : ศึกษากรณีการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย*. สารนิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- มยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏ
สวนดุสิต.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- วิภาพร พงศ์ไชยยง. (2541). *รูปแบบภาวะผู้นำกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา*.
สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่าย
เอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : Diamond in Business
World.
- ศิริอร ชันธหัตถ์. (2544). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์วิสุทธิ.
- สมคิด บางโม. (2539). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- สมบูรณ์ นกุลอุดมพานิชย์. (2545). *พฤติกรรมผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับ
บัญชา กรณีศึกษา บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม.(การ
จัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหาร พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.
_____. (2544). *ทฤษฎีองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- สมศักดิ์ ขาวลาภ. (2544). *ภาวะผู้นำ การจูงใจและทีมงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ สถาบัน
ราชภัฏสวนสุนันทา.
- เสนาะ ดิยาวี. (2534). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาภรณ์ วงศ์บุญนาถ. (2543). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นจริงและที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง*
กรณีศึกษา บริษัท ไทย. เอ็น. เค. อุตสาหกรรม จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อรุณ รักธรรม. (2532). *การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
_____. (2538). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สหายบล็อกและการพิมพ์.
- Blake, Robert R & Mouton, Jane S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston : Gulf.
- Blum, Milton L. & Naylor, James C. (1968). *Industrial Psychology*. New York : Harper and Row.

Fiedler, Fred E. (1965). *The Contingency Model In Basic Studies in Social Psychology*. Harold Prohansky and Bernard Seidenberg. New York : Holt Rinehart and Winston.

Likert, Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. New York : McGraw-Hill Book Company.

———. (1967). *The Human Organization : Its management and Values*. New York : McGraw-Hill Book Company.

Ordway, Tead. (1951). *The art of administration*. New York : McGraw-Hill Book Company.

Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*. New York : The Free.

Tannenbaum Robert, Weschler Irwing R. and Massarik Fred. *Leadership and Organization : A Behavior Science Approach*. New York : McGraw-Hill Book Company.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
ศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน
 - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ จำนวน 30 ข้อ
 - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะผู้นำในอุดมคติ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน จำนวน 2 ข้อ
 - ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนตัวของ อาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 6 ข้อ
2. คำว่า “หัวหน้างาน” หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจในการสั่งการในการทำงานของท่าน ในฝ่ายหรือหน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่
 “ลูกน้อง” หมายถึง ผู้ที่ทำงานอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้างานคนเดียวกัน ในฝ่ายหรือหน่วยงานเดียวกัน
3. ในการตอบแบบสอบถามโปรดอ่านคำถามโดยละเอียด และเลือกตอบสิ่งที่ตรงกับความต้องการของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ กรุณาตอบให้ครบทุกข้อเพื่อความถูกต้องในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและจะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือ

เลขที่แบบสอบถาม.....

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องกับความต้องการของท่านมากที่สุดเพียง 1 คำตอบ

ระดับความต้องการ

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านต้องการให้หัวหน้าส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน					
2. ในการปฏิบัติงานของท่านต้องการให้หัวหน้าเชื่อถือและไว้วางใจในตัวท่าน					
3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใด ท่านคิดว่าทุกคนในทีมควรจะมีส่วนช่วยในการตัดสินใจกับสิ่งเหล่านั้น นอกเหนือจากหัวหน้างาน					
4. ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ท่านต้องการให้หัวหน้ารับฟังความคิดเห็นของท่าน					
5. ท่านต้องการให้หัวหน้าหาวิธีการกระตุ้นให้ลูกน้องทำงานได้ดีขึ้น					
6. ท่านต้องการให้หัวหน้าที่ใช้วิธีการลงโทษมากกว่าการให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไข ในกรณีที่ลูกน้องทำงานผิดพลาด					
7. เมื่อท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จไปด้วยดี ท่านต้องการให้หัวหน้างานกล่าวชมเชย					
8. ท่านต้องการให้หัวหน้าสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งให้ก้าวหน้า					
9. หัวหน้างานควรจะรู้และเข้าใจในปัญหาที่ท่านประสบอยู่					
10. ท่านต้องการให้หัวหน้าที่สั่งงานในลักษณะที่ใช้อำนาจมากกว่าการขอความร่วมมือ					
11. หัวหน้าควรจะให้ข้อมูล ช่วยแนะนำและฝึกฝนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ลูกน้องเสมอ					
12. การทำงานร่วมกันควรมีการเสนอแนะความคิดเห็นจากลูกน้องไปยังหัวหน้า					
13. ในการทำงาน ท่านต้องการให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง					
14. ท่านคิดว่าหัวหน้างานควรจะพูดคุยกับลูกน้องเฉพาะในเรื่องงานเท่านั้น					
15. ท่านคิดว่าหัวหน้างานควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและด้วยความเป็นมิตร					

ระดับความต้องการ

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16. ระหว่างหัวหน้าและตัวท่านควรมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี					
17. ท่านคิดว่าหัวหน้าควรจะปฏิบัติตัวต่อท่านเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นเจ้านาย					
18. ท่านต้องการให้หัวหน้าให้โอกาสท่านได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตัวท่านเอง					
19. เป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานท่านควรได้รับการกำหนดขึ้นโดยหัวหน้าเท่านั้น					
20. การตัดสินใจในเรื่องใดก็ตาม ท่านต้องการให้มีการตัดสินใจกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม					
21. การเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานท่านต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วม แต่การตัดสินใจจะกระทำโดยหัวหน้างาน					
22. การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการทำงานนั้น ท่านต้องการให้ผู้ร่วมงานในหน่วยงานทุกคนร่วมเสนอความคิดเห็น					
23. ในการทำงาน ผู้ร่วมงานทุกคนควรจะทราบเป้าหมายและแผนการดำเนินงานอย่างละเอียด					
24. หัวหน้างานควรเป็นคนกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยให้ผู้ร่วมงานในหน่วยงานเป็นผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น					
25. เป้าหมายในการทำงานหัวหน้างานและผู้ร่วมงานทุกคนจะต้องร่วมกันกำหนดขึ้น					
26. ท่านคิดว่าหัวหน้างานควรปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน					
27. หัวหน้าของท่านควรจะเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานสำหรับลูกน้องเสมอ					
28. ในการปฏิบัติงานท่านต้องการให้หัวหน้างานให้อิสระในการทำงานแก่ท่านอย่างเต็มที่					
29. ท่านต้องการหัวหน้างานที่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนและวิธีการทำงาน โดยจะต้องควบคุมการทำงานของท่านอย่างละเอียดทุกขั้นตอน					
30. ท่านต้องการให้หัวหน้าพิจารณาที่ผลงานมากกว่าการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด					

ส่วนที่ 2 : คำถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำในอุดมคติ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

1. ผู้นำที่ท่านชื่นชอบในอุดมคติควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับท่านมากที่สุด

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี

() 26-35 ปี

() 36-45 ปี

() 46 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

() โสด

() สมรส

() หย่าร้าง/หม้าย

() อื่น ๆ

4. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() สูงกว่าปริญญาโท

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

() น้อยกว่า 3 ปี

() 3-6 ปี

() 7-10 ปี

() 10 ปีขึ้นไป

6. สถานภาพการทำงาน

() อาจารย์

() เจ้าหน้าที่

ภาคผนวก ข.
หนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ศธ 0519.12/ ๗๔๔๔

วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวปวีณา กุลประสูตร นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ คณะวิศวกรรม และ เทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะดา สมบัติวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์พนิต กุลศิริ และ อาจารย์รัฐ สาเรือง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ คณะวิศวกรรม และเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นางสาวปวีณา กุลประสูตร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0519.12/ 7555



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

16 พฤศจิกายน 2546

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน คณะบดีคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวปวีณา กุลประสูตร นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” โดยมี อาจารย์ปิยดา สมบัติวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ จำนวน 92 คน คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร ตอบแบบสอบถามรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในระหว่างเดือนธันวาคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวปวีณา กุลประสูตร ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-5165313 มือถือ 09-1115313



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ศธ 0519.12/ 7458

วันที่ 15 พฤศจิกายน 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวปวีณา กุลประสูตร นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ คณะวิศวกรรม และ เทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะดา สมบัติวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 119 คน ตอบแบบสอบถามรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ คณะวิศวกรรม และ เทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในระหว่างเดือนธันวาคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวปวีณา กุลประสูตร ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0519.12/ 7536

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๔๖ พฤศจิกายน 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน คณะบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวปวีณา กุลประสูตร นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” โดยมี อาจารย์ปิยดา สมบัติวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในระหว่างเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวปวีณา กุลประสูตร ได้เก็บข้อมูล ในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นายแพทย์ หะวานนท์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-5165313 มือถือ 09-1115313

ภาคผนวก ค.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ

อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์รัฐ สำเริง

อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวปวีณา กุลประสูตร
วันเดือนปีเกิด	27 เมษายน 2520
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	70/453 ม.3 หมู่บ้านกฤษดานคร 19 ด.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี กรุงเทพมหานคร 12120
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2538	โรงเรียนสตรีวิทยา 2 กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2542	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2547	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ