

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำ บรรยายกาศองค์การ พฤติกรรมผู้นำและบรรยายกาศองค์การที่มีผลต่อการทำงานในองค์การ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำและบรรยายกาศองค์การทั้งในประเทศและต่างประเทศ

#### พฤติกรรมผู้นำ

##### 1. ความหมายของผู้นำและความเป็นผู้นำ

องค์การหรือหน่วยงานทุกแห่งทุกระดับ ห้องทางด้านธุรกิจและธุรกิจยุ่งประโภด้วย บุคลากรกับงานซึ่งเป็นของคู่กันและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก หันนี้ เพราะบุคลากร เป็นผู้ก่อให้เกิดผลงานและเป็นผู้นำความสำเร็จมาสู่องค์การหรือหน่วยงานที่ตนลังกัด โดยมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาอยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า นอกจากจะเป็นหัวหน้าบริหารงานในหน่วยงานแล้ว ยังทำหน้าที่เป็นผู้นำอีกด้วย กล่าวคือ ต้องด้อยกว่า เกลี้ยกล่อม ชักนำโน้มน้าวและกระตุนให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ร่วมมือร่วมใจกับปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จด้วยดี (ศิริ เจริญวัย. 2521 : 1) ผู้บริหารที่ดีย่อมเป็นผู้นำที่ดีด้วย ( Jintha Weplul. 2521 : 14) ผู้นำ เป็นผู้ทำให้เกิดผลโดยตรงต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมห้องLOGYของผู้ร่วมงานนั้นเอง (กิจโภุ สารธ. 2517 : 172) ผู้นำ เปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การ เป็นหลักชัยที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและลักษณะของผู้นำย่อมมีผลสัมฤทธิ์ต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก (อรุณ รักษธรรม. 2517 : 198 - 199) และในการพิจารณาประสิทธิภาพของหน่วยงาน ให้ว่ามีความเจริญก้าวหน้ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงต่าเพียงไร มักเห็นเลิ่งไปที่ผู้บริหารเป็นอันดับแรก และคุณสมบัติทาง คุณภาพของผู้ร่วมงานเป็นอันดับรองลงมา หันนี้ เพราะจะดำเนิน

ผู้บริหาร เป็นตัวแทนที่ต้องจัดดำเนินงานทั้งหมด (Davis. 1972 : 251) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับหน่วยงานหรือองค์การทุกระดับ

ความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) มืออยู่ห่างไกลหัวคน เช่น อุทัย หิรัญโวา (2515 : 38) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ เป็นผู้ที่นำคนในหน่วยงานหรือองค์การซึ่งอาจเป็นองค์กรรูปนัย (formal organization) หรือองค์กรอรูปนัย (informal organization) ก็ได้ ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความประณานาด ด้วยความเต็มใจ และศรัทธาเชื่อถือ ชาญชัย ลวิตรังสีมา (2521 : 1) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีค่าและมีความหมายยิ่งต่อองค์การ เพราะผู้นำ เป็นพลังที่สำคัญที่จะนำกิจกรรมทั้งมวลขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บทบาทของผู้นำยังส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม ทัศนคติ การปฏิบัติงานตลอดจนขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานโดยทั่วไป อีกท่านหนึ่ง คือ วุฒิชัย จำรงค์ (2522 : 257) ให้คำอธิบายว่า แท้จริงแล้วหัวหน้างานนั้น ก็คือ ผู้นำคนหนึ่นนั้นเองที่จะนำกลุ่มทำงานให้ประพฤติปฏิบัติกิจต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแบบแผนหรือแผนงานที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับต่าง ๆ กัน อรุณ รักษธรรม (2522 : 187) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะนำผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชุมนุมในทางที่ดี กิจิญ สาธาร (2519 : 139) กล่าวว่า มีหลักอยู่ 3 ประการ ในการพิจารณาว่า ใครจะ เป็นผู้นำ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเข้าได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการตัดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการสองทาง คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในบางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ จึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มทุกคน

3. ผู้นำต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร ผู้นำและผู้บริหารอาจเป็นคน ๆเดียว กันก็ได้แต่ผู้บริหารอาจไม่เป็นผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจมีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจให้คนประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของเขายاได้

ในส่วนของนักวิชาการตะวันตก เช่น ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 29 - 30) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง คือ 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงาน ให้คำแนะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ 4) ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) ผู้นำคือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ส่วน ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำการของกลุ่มอย่างไร้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งเป็นผู้ริเริ่มและช่วยให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์อันดีกัน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเป็นที่ยอมรับของกลุ่มบุคคลให้ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่เหนือบุคคลอื่น เป็นผู้ใช้คำสั่ง อำนาจ และอิทธิพลในตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่กับกลุ่มบุคคล เพื่อบัญชาด้วยความที่ต้องการ

ในการนำผู้อื่นนั้น บุคคลที่เป็นผู้นำไม่ว่าจะมีตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นจดต้องมีภาวะผู้นำ (อรุณ รักษธรรม. 2526 : 332) ถ้าปราศจากภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำแล้ว การเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและเป้าหมายขององค์กรจะขาดไป ความเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งหลัก เลี้ยงไม่ได้ (สมยศ นาวิกการ. 2526 : 215) ซึ่งสอดคล้องกับคงชัย สันติวงศ์ (2530 : 450) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำว่า ผู้บริหารจะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำและโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารจึงสามารถรวมพลังและใช้ประโยชน์ของคนงานให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

คำว่า ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้คล้ายกัน ดังเช่น สมยศ นาวิกการ (2522 : 192) กล่าวว่าความเป็นผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมด่าง ๆ ของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์นั้นประสบความสำเร็จ อุทัย พิรัญโต (2524 : 13) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ คือ กิจกรรมในการสร้างอิทธิพลชูง ใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มให้เกิดความพยายามร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ ให้สถานการณ์นั้น อรุณ รักษธรรม (2526 : 333) อธิบายความเป็นผู้นำ เป็นสภาพความสัมพันธ์รูปหนึ่งที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคนที่เราเรียกว่าผู้นำสามารถกระทำให้คนอื่นส่วนมากหรือที่เรียกว่าผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่กำหนด เพื่อมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์กร ไซมอน และคณะ (Simon and others. 1969 : 102 - 110) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ เป็นอิทธิพลอย่างหนึ่งซึ่งเกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำและพยายามที่จะใช้อิทธิพลนั้นชูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นและยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์แล้วล้อมในขณะนั้นเข้าช่วยเหลือ อย่างไรก็ตามความหมายของความเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับมากเป็นของริ查ร์ด และ แบลล์วิน ที่กล่าวว่า การเป็นผู้นำคือกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อเจตคติความเชื่อและโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งหรือหลายคน (Ott. 1989 : 244 ; citing Richard and Baldwin. 1976)

สมยศ นาวิกการ (2523 : 445 - 446) ได้ชี้ให้เห็นว่าความเป็นผู้นำ จะเกิดขึ้นได้ต้องมีสม�性กึ่งหรือผู้ตามในกลุ่ม มีการจัดสรรอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มและมีอิทธิพลที่ผู้นำใช้กับผู้ตามนอกเหนือจากอำนาจหน้าที่เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย คาร์ทไร์ท แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาของอำนาจและอิทธิพลที่ทำให้ผู้ตามเชื่อฟังผู้นำไว้ดังนี้ (Longenecker. 1981 : 300 ; citing Cartwright. 1959 : 150 - 167)

1. อำนาจการให้รางวัล (reward power) สมาชิกให้ความร่วมมือ เพราะเชื่อว่าผู้นำสามารถให้รางวัลหรือผลตอบแทนในความร่วมมือได้

2. อำนาจบังคับ (coercive power) สมาชิกให้ความร่วมมือ เพราะรู้ว่าตนจะได้รับการลงโทษหากไม่ให้ความร่วมมือ

3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) สมาชิกให้ความร่วมมือ เพราะผู้นำได้ตำแหน่งหรือถูกเลือกมาให้เป็นผู้นำของพวกเข้า

4. อํานาจอ้างอิง (reference power) สมาชิกให้ความร่วมมือ เพราะชื่นชมผู้นำ และต้องการอ้างอิงซื่อของเขากับผู้อื่นเนื่องจากบุคลิกภาพของผู้นำที่ดึงดูดใจ (charismatic) หรือเป็นที่รักใครรู้จักของคนทั่วไป

5. อํานาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) สมาชิกให้ความร่วมมือ เพราะ เชื่อว่า ผู้นำมีความสามารถหรือมีความรู้ในงานนั้นมากกว่าพวากษา จากทัศนะต่าง ๆ ของนักวิชาการตั้งกล่าวแล้ว อาจสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การภายใต้สถานการณ์อย่างหนึ่ง

## 2. ทฤษฎีการเป็นผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ ได้กระทำต่อเนื่องกันมานานนับศตวรรษ นักทฤษฎีได้พยายามเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้หลายทฤษฎี (วิจิตร ธีระกุล. 2518 : 56 - 58) ซออดัจ และ จอห์นสัน (เสริมศักดิ์ วิศวัลกร. 2521 : 18 - 19 ; อ้างอิงมาจาก Hodge and Johnson. 1970 : 255 - 259) สรุปว่า มีทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้นำอยู่ 4 แบบ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (the traitist theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะมีลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งเกือบกูลให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มักมีร่างกายสูง

2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (the situational theory) ทฤษฎีนี้ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุด ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ก็เพราจะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขา เป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้ติดตาม (the followerhip theory) ทฤษฎีนี้ เป็นการขยายทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่า การศึกษาการเป็นผู้ติดตาม เป็นการศึกษาการเป็นผู้นำโดยทางอ้อม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า เครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ติดตาม ตั้งนี้นิวิธิที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำ คือ การวิเคราะห์ผู้ติดตาม

4. ทฤษฎีของผลรวม (the eclectic theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลาย เป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกัน เพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ ด้วยย่าง เช่น ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งสำหรับครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา และครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ครูใหญ่แต่ละระดับจะต้องรู้จักโครงสร้างของโรงเรียนของตน จากตัวอย่างนี้ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำจะช่วยอธิบายลักษณะของผู้นำที่ดี ทฤษฎีทางสถานการณ์จะช่วยให้รู้จักความแตกต่างของโรงเรียนแต่ละระดับ ถ้าเอาร่องทฤษฎีมารวมกันก็จะทำให้เข้าใจการเป็นผู้นำได้ดีขึ้น

สต็อกเกลล์ (Stogdill, 1974 : 17 - 23) สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้เพื่อการศึกษาค้นคว้า คือ

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (greatman theory) ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theory of leadership) ที่เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะพิเศษที่เป็นมาตั้งแต่เกิด.

2. ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม (environment theory) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส

3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (personal-situational theory) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วยทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาด มีความสามารถ รวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-expectation theory) ทฤษฎีนี้มีความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ การกระทำ การปฏิสัมพันธ์ และเจตสิก โดยเชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางใจที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (humanistic theory) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผู้นำนั้นจะต้องมีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของบุคคลแต่ละคนในกลุ่ม ว่ามีความนิ่งคิดและต้องการอะไร หากผู้ที่เป็นผู้นำเข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้น จะทำให้เป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (exchange theory) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่าการที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการสิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือติกว่า ผู้ที่เป็นผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่าถ้าให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากันถ้าผู้นำให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามด้วย

สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527 : 51 - 53) ได้จำแนกทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 5 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (genetic theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้มีมาตั้งแต่โบราณกาล เชื่อกันว่าบุคลิกภาพและลักษณะของการ เป็นผู้นำ เป็นของที่มีมาแต่กำเนิด และคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในครอบครัวผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะ เป็นผู้นำด้วย

2. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (trait theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า การ เป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมสมจะ เป็นผู้นำ หรือไม่ คุณสมบัติเหล่านี้อาจจะมีมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรมหรืออาจได้มาจากการประสบการณ์ได้

3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (personal - situation theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าการศึกษาภาวะผู้นำ โดยเน้นเฉพาะตัวผู้นำ เพียงอย่างเดียวนั้น เป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรจะได้มีการศึกษาถึงสถานการณ์และล้อมด้วยเพราภาระ เป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เป็นสำคัญ ยิ่งไปกว่านั้นการวิเคราะห์การ เป็นผู้นำให้ลึกซึ้งจะต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสองประการ คือ คุณลักษณะของผู้นำและเหตุการณ์ที่เผชิญหน้า ผู้นำของกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ เขา มีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ เหตุการณ์อย่างหนึ่งอาจต้องการผู้นำแบบหนึ่ง เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงการ เป็นผู้นำของเขาก็ย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (interaction - expectation theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้กล่าวว่า สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะ เป็นผู้นำได้ ถ้าบุคคลนั้น เป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่ม และบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่ม องค์ประกอบที่ เป็นสถานการณ์ของกลุ่มนี้ 3 ประการ คือ

1. อำนาจตามตำแหน่ง

2. การกิจของกลุ่ม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

5. ทฤษฎีมนุษย์นิยม (humanistic theory) ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญ

ที่ตัวบุคคล คือ เน้นความนุษย์และสร้างหลักการโดยอาศัยธรรมชาติของมนุษย์เป็นเกณฑ์ นักทฤษฎีกลุ่มนี้มองว่าผู้นำของกลุ่มจะต้องมีแนวคิด ดังนี้

1. เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความอิสระ มีความต้องการ ความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน

2. เมื่อมนุษย์ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือองค์กร ธรรมชาติขององค์การย่อมจะต้องมีการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย

3. การกิจของผู้นำ คือ จัด และปรับปรุงสภาพแวดล้อม หรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การให้อืดอ่อนรายต่อธรรมชาติของมนุษย์เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ และพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และในขณะเดียวกันก็ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ด้วย

ลิปแฮม (Lipham) และ荷 (Hoe) ( เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2521 : 19 ; อ้างอิงมาจาก Lipham and Hoe. 1974 : 176 - 181) สรุปว่า การศึกษาการเป็นผู้นำกระทำได้ 3 วิธี คือ

1. วิธีการทางจิตวิทยา วิธีการนี้ถือว่าพฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดโดยบุคลิกภาพของเข้า ดังนั้นผู้นำจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากคนอื่น วิธีการอย่างนี้จะทำให้พบลักษณะที่เด่นของผู้นำที่มีเชื่อเสียงว่ามีลักษณะอย่างไรบ้าง

2. วิธีการทางสังคมวิทยา วิธีนี้แทนที่จะวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคลกลับมาสนใจเรื่องของบทบาทและความสัมพันธ์ เปลี่ยนจากการศึกษาเฉพาะบุคคลมาศึกษาลักษณะของกลุ่มถือว่าลักษณะของกลุ่มเป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำ

3. วิธีการทางพฤติกรรม วิธีการนี้รวมวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ทั้งทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา เป็นการวิเคราะห์ทั้งบุคคลและสถานการณ์หรือเป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ

ในปัจจุบันนักวิชาการหลายท่าน เช่น ไครท์เนอร์ (Kreitner. 1986 : 461 - 473) คอนเนลลี่ กับสัน และ ไอแวนซ์วิช (Donnelly, Gibson and Ivancevich. 1987 : 378) โรบินส์ (Robbins. 1988 : 118) ได้จัดกลุ่มการศึกษาความเป็นผู้นำออกเป็น 3 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาคุณลักษณะ เฉพาะตัวในการเป็นผู้นำ เป็นหลัก
2. ทฤษฎีพฤติกรรม (personnel behavioral theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะ เฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อ่านอาช หรือแนวภาพพฤติกรรมของผู้นำ
3. ทฤษฎีสถานการณ์ (situational) หรือ contingency theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล

จากการศึกษาเรื่องการเป็นผู้นำดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า มีทฤษฎีการเป็นผู้นำที่นักวิชาการได้คิดค้นไว้เป็นจำนวนมาก แต่ในปัจจุบันนิยมศึกษา กันใน 3 ทฤษฎีที่สำคัญ คือ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำที่เชื่อว่าความเป็นผู้นำได้ติดตัวมาตั้งแต่เกิด จึง ได้มีการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะทั้งทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพและ เขาวรรณญา ของผู้นำ แต่ก็ไม่สามารถหาข้อยุติได้ว่า คุณลักษณะ ใดมีความสำคัญและจำเป็นต่อ การเป็นผู้นำ จึงทำให้เกิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ในฐานะที่ทำงาน เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการศึกษาหาความร่วมมือที่ผู้นำได้จากผู้ตามเมื่อผู้นำแสดงพฤติกรรมแบบต่าง ๆ และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ที่เชื่อว่า ไม่มีภาวะผู้นำแบบใดที่สุด ในทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพน่าจะเป็นผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ได้ ซึ่งทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ในปัจจุบัน

### **3. พฤติกรรมผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ**

#### **พฤติกรรมผู้นำ**

ในการบริหารงานผู้บริหารย่อมมีบทบาทหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อ ดำเนินการกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารจึงต้องแสดง

พฤติกรรมการนำข่องตอนออกมา      ประชุม รอดประเสริฐ (พัฒนชัย ปัทมเวชุ。  
 2531 : 11 ; อ้างอิงมาจาก ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 20) ได้  
 อธิบายว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้นำก็คือความสามารถในการแสดงออกหรือ  
 การกระทำการของผู้นำในอันที่จะซักจูงบุคคล และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ  
 โดยประสบทผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้      在การปฏิบัติงานและการแสดง  
 ออกนี้จะมีลักษณะต่าง ๆ โดยผันแปรไปตามหรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเหตุการณ์  
 ในขณะนั้น โดยทั่วไปแล้วพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจะมีอยู่ 3 ประเภท คือ  
 พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย พฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย และพฤติกรรมแบบเสรี  
 นิยม      ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524 : 9) ได้กล่าวไว้ว่าในทำนองเดียวกันว่า  
 พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในด้านความสามารถในการนำ  
 กลุ่ม เพื่อคำแนะนำกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสามารถในการ  
 นำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาในการดำเนินการ รวมทั้งบำรุงช่วยเหลือและกำลังใจของกลุ่มด้วย  
 พัฒนาชัย ปัทมเวชุ (2531 : 12) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การ  
 แสดงออกถึงความสามารถในการดำเนินการแก้ปัญหา การทะนุบำรุงช่วยเหลือและ  
 กำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตาม  
 นโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และอุทิศ ภูมิชัย  
 (2534 : 23) ก็ได้กล่าวไว้อย่างสั้น ๆ ว่า พฤติกรรมผู้นำ เป็นการแสดงออกถึง  
 ความสามารถของผู้นำในการซักจูงบุคคลให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด  
 จากที่นักวิชาการกล่าวไว้สามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำ คือ การ  
 แสดงออกถึงความสามารถของผู้นำในการซักจูงบุคคล เพื่อให้ดำเนินกิจกรรม  
 เพื่อแก้ปัญหาตลอดจนบำรุงช่วยเหลือและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้  
 เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ  
 พฤติกรรมผู้นำจะเกิดขึ้นเองไม่ได้ แต่จะต้องมีปัจจัยหรือสาเหตุที่ก่อให้  
 พฤติกรรมนั้น ๆ และพฤติกรรมผู้นำของแต่ละคน ก็ย่อมแตกต่างกันไปตามสาเหตุ  
 และปัจจัยต่าง ๆ พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 70) กล่าวว่า ความอนุเคราะห์  
 และประสบการณ์เป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมผู้นำของแต่ละคน ส่วน กิติมา ปรีดีลิก  
 (2529 : 264 - 265) กล่าวว่ามีปัจจัย 3 ประการ ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม  
 ของผู้นำแต่ละคน ประการแรก ปัจจัยเกิดจากเจตคติของผู้บริหารหรือผู้นำ เอง  
 เนื่องจากผู้บริหารย่อمنมีแนวความคิดความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์เป็นของ

ตนเอง สิ่งเหล่านี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมการบริหารในลักษณะ  
เดียวกับ ประชาธิปไตย หรือตามสบายนbsp; ประการที่สอง ปัจจัยอันเกิดจากผู้  
ได้บังคับบัญชา ได้แก่ ความต้องการมีอิสรภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบ ความ  
รู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจน  
ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมของ  
ตนให้เหมาะสมกับผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน และประการที่สาม ปัจจัยอันเกิด<sup>3</sup>  
จากสถานการณ์แวดล้อม อันได้แก่ ลักษณะของหน่วยงาน อิทธิพลของกลุ่ม และ<sup>4</sup>  
สภาพปัญหาการบริหาร ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมผู้นำหัวห้วยสัน ดังนั้น<sup>5</sup>  
พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏอยู่ทั่วไปจึงเป็นผลที่เกิดจากปัจจัย 3 ประการดังกล่าวแล้ว  
หัวห้วยสัน

### การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาการเป็นผู้นำในปัจจุบันนิยมวิธีทางพฤติกรรม ซึ่งเป็นการศึกษา<sup>6</sup>  
พฤติกรรมหัวห้วยสันของผู้นำที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม พฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่อง<sup>7</sup>  
ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำคนนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด (สุดใจ ทอง  
อ่อน. 2522 : 9) เดิมการศึกษาการเป็นผู้นำมุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแต่<sup>8</sup>  
ก็ไม่มีคุณลักษณะใดที่เด่นชัดพอที่จะบอกว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ  
นักวิจัยพยายามศึกษาถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ คือ พิจารณา  
ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพทำอะไร เช่น มอบหมายงาน ติดต่อสื่อสารและชูงี้ให้  
บังคับบัญชาอย่างไร เป็นต้น วิธีการศึกษาความเป็นผู้นำแบบนี้เนมือนกับวิธีศึกษา<sup>9</sup>  
ด้านคุณลักษณะ คือ ได้ตั้งข้อสมมติว่า "แนวทางที่ดีที่สุดมีเพียงแนวทางเดียว" ใน  
การเป็นผู้นำ แต่ต่างกันที่ว่าพฤติกรรมผู้นำจะถูกเรียนรู้ได้ ดังนั้นนักวิจัยเหล่านี้<sup>10</sup>  
จึงชี้ให้เห็นว่าบุคคลได้รับการฝึกอบรมทางพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม<sup>11</sup>  
แล้วสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ (สมยศ นาวิกการ. 2525 : 449)  
การศึกษาผู้นำแนวโน้มนักวิจัยและนักวิชาการทำการศึกษาไว้เป็นจำนวนมากและ  
ก่อให้เกิดแบบผู้นำหัวห้วยแบบ การศึกษาที่สำคัญได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัย<sup>12</sup>  
แห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) การศึกษาของมหาวิทยาลัย<sup>13</sup>  
มิชิแกน (Michigan Leadership Studies) การศึกษาระบบ  
การบริหารของลีโคร์ต (Rensis Likert's Management System) ตามที่

การบริหาร (Managerial Grid) ของเบลค (Blake) และมูตัน (Mouton) การศึกษาพุทธิกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler) การศึกษาพุทธิกรรมผู้นำตามแนวความคิดของแทนเนนบอมและชmidท์ (Tennenbaum and Schmidt) และการศึกษาพุทธิกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของเซอร์เซร์และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### **การศึกษาพุทธิกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอไฮโอดี**

การศึกษานี้เริ่มในปี ค.ศ. 1945 โดยสำนักวิจัยธุรกิจ (The Bureau of Business Research) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอไฮโอดี เพื่อแยกแยะมิติต่าง ๆ ของผู้นำ (Hersey and Blanchard. 1988 : 91 : citing Stugdill and Coons, 1957) อาจารย์ของมหาวิทยาลัย คือ เฮมฟิลและคูนล์ (Hemphill and Coons) เป็นผู้สร้างแบบสอบถามและทำการวิจัย โดยกำหนดให้ผู้ทำงานหลายสาขาของบุพุทธิกรรมผู้นำ ชั้นรวมได้ 1,800 ข้อ แล้วนำมาสรุปเป็นพุทธิกรรมผู้นำได้ 9 มิติ (วิจิตร ธีระกุล. 2518 : 19 - 21) คือ

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานแทนที่จะทำงานแยกกัน (Integration)
2. การกระทำที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (communication)
3. การกระทำที่เน้นให้เกิดความสำคัญ ได้ผลทั้งคุณภาพและปริมาณ (production emphasis)
4. การกระทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม เมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม อื่น ๆ (representation)
5. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (fraternization)
6. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (organization).
7. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ ตัดสินใจสิ่งหนึ่งสิ่งใด (evaluation)

## 8. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (initiation)

### 9. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนักอีกความคิดของผู้อื่นและสมาชิก ในกลุ่ม (domination)

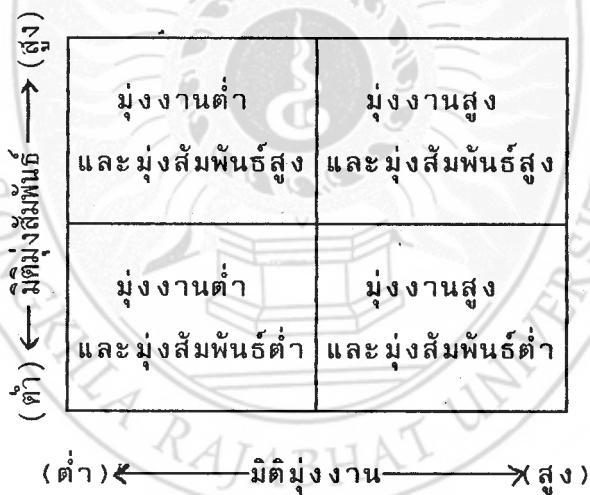
ในปีเดียวกันนั้น ชาลปิน (Halpin) และ ไวเนอร์ (Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้นใหม่ และได้ทดสอบกับผู้บังคับการbinจำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีกจำนวน 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขารอ ผู้วิจัยได้พิจารณาร่วม และบรรจุพฤติกรรมต่างๆ ลงในมิติทั้ง 9 มิติ แต่ไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงไปตามมิติเหล่านั้นได้ จึงตัดตอนให้เหลือเพียง 4 มิติคือ พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ (consideration) พฤติกรรมด้านมุ่งงาน (initiating structure) พฤติกรรมด้านเพิ่มผลผลิต (production emphasis) และพฤติกรรมด้านการรับรู้ (sensitivity) ต่อมาฟลิชแมน (Flishman) ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่าสองมิติแรกนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างเด่นชัด ดังนั้นแบบสอบถามของชาลปินและไวเนอร์ จึงถูกตัดตอนลงเหลือ 2 มิติ คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (initiating structure) หมายถึงการแสดงพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มสมาชิกผู้ร่วมงานในการกำหนดรูปแบบองค์การอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารและระเบียบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความเป็นมิตรกับกลุ่มสมาชิกผู้ร่วมงาน มีการยกย่องนับถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีปรองดองกัน (สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ. 2535 : 86)

คณะผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม 2 ชุด ชุดหนึ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตอบ เพื่อแสดงการรับรู้แห่งพฤติกรรมของผู้นำ (leader behavior description questionnaires หรือ LBDQ) ส่วนอีกชุดหนึ่งให้ผู้นำเป็นผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเอง (leader opinion questionnaires หรือ LOQ) (กwil เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 225 - 226) และจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนี้ คณะนักวิจัยพบว่ามิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ เป็นสองมิติที่แยกต่างหากและแตกต่าง

กัน คะแนนที่สูงในมิตินี้ไม่จำเป็นต้องทำให้คะแนนของอีกมิตินี้ต่ำลง พฤติกรรมผู้นำอาจกล่าวได้ว่า เป็นการผสมกันทั้งสองมิติ (Hersey and Blanchard, 1988 : 92)

จากภาพประกอบ 1 ได้แสดงให้เห็นมิติผู้นำ 4 แบบ แต่ละแบบประกอบด้วยมิติของการมุ่งสัมพันธ์และมิติของการมุ่งงานที่สูงต่ำแตกต่างกัน จากการวิจัยของชาลบินเข้าได้ชี้ให้เห็นว่า แบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลคือ แบบมุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง หรือผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองมิติ (กิล เกื้อกูลวงศ์, 2530 : 229 ; อ้างอิงมาจาก Halpin, 1959 : 4) แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมของผู้นำแบบดังกล่าวจะมีผลต่อการร่วมงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงใดนั้น คณวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอลงความเห็นว่า ผู้นำอาจมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำทั้งสองมิติในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่คงทำให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กรได้ (Deitzer, Shillift and Jucius, 1979 : 199)



ภาพประกอบ 1 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

#### การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ศูนย์สำรวจวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Survey Research Center at the University of Michigan) ได้พยากรณ์ว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ โดยกำหนดกลุ่มของลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกัน และตัวชี้บ่งความมี

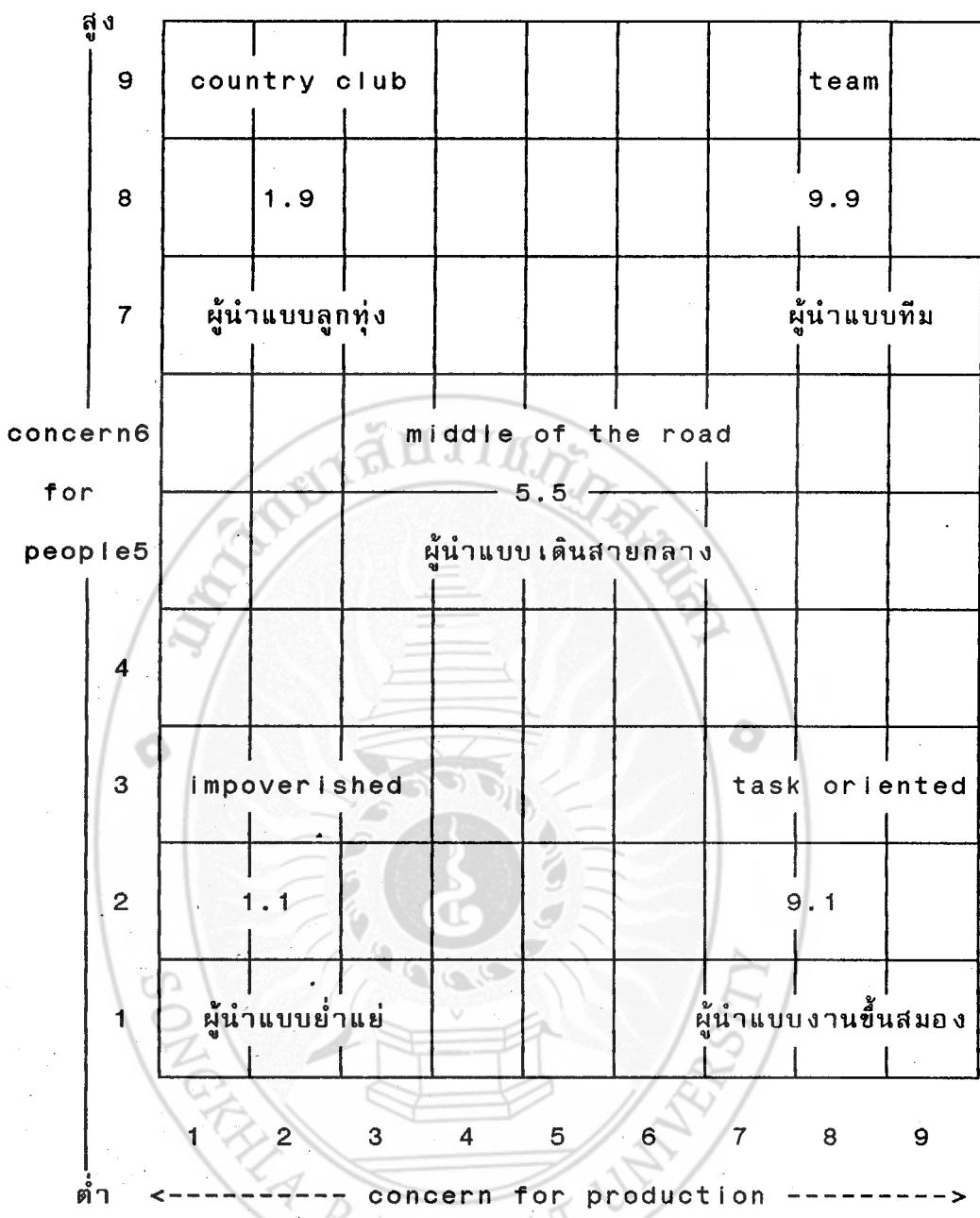
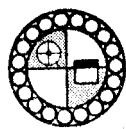
ประสิทธิภาพต่าง ๆ การศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวความคิดสองอย่างที่นักวิจัยเรียกว่า การมุ่งพนักงาน (employee - oriented) และการมุ่งการผลิต (production oriented)

ผู้นำที่มุ่งพนักงาน คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทางด้านความสัมพันธ์ในการทำงานของพนักงาน พวกเขารู้ว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญและให้ความสนใจกับทุกคน ยอมรับความเป็นเอกตบุคคลและความต้องการส่วนบุคคลของพวกเขางาน ส่วนผู้นำที่มุ่งการผลิตคือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการผลิตและวิธีการทำงาน พนักงานถูกมองว่าเป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การมุ่งความสำคัญทึ่งสองอย่างจะเนื่องกับแนวความคิดของพฤติกรรมของผู้นำแบบเดียวกัน (มุ่งงาน) และประชาธิปไตย (มุ่งความสัมพันธ์) (Hersey and Blanchard. 1988 : 92)

ผลสรุปจากการศึกษานี้ นักวิจัยมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์กับการทำงานที่มีผลผลิตสูงและพนักงานมีความพอใจในงานสูงด้วย ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งการผลิตมีแนวโน้มที่จะสัมพันธ์กับกลุ่มที่มีผลผลิตต่ำและความพอใจในงานต่ำด้วย (Robbins. 1988 : 121)

#### ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ได้วางโครงสร้างการพัฒนาผู้บริหารด้วยการใช้ตาข่ายการบริหาร เพื่อศึกษาถึงความเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ โครงสร้างของพวกเขาระบุขึ้นอยู่กับหลักการที่ว่า ผู้นำที่ดีที่สุดต้องเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งคนและงาน (สมยศ นาวีกุล. 2525 : 455) แนวความคิดของตาข่ายการบริหารได้รับการพัฒนามาจาก การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยตัวระบุสำหรับเขียนกราฟ ให้แกนนอนเป็นแกนที่แสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะคำนึงถึงผลผลิต (concern for production) และให้แกนตั้ง เป็นแกนที่แสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะคำนึงถึงคน (concern for people) ตั้งภาพประกอบ 2 (สุทธิ ทองประดิษฐ์. 2529 : 142 ; อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton. 1981 : 11)



ภาพประกอบ 2 แสดงพฤติกรรมผู้นำโดยตามการบริหารของ เบลค และมูตัน

การคำนึงถึงผลผลิต (concern for production) หมายถึง ทัศนะของผู้นำที่มีต่อคุณภาพในการตัดสินใจในวิธีและกระบวนการของการปฏิบัติงาน คุณภาพของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คุณภาพในการให้บริการ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นสำคัญ ส่วนการคำนึงถึงคน (concern for people)

หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะที่เห็นแก่บุคคล พยายามสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ผู้ใต้บังคับบัญชานิสัมพันธภาพต่อกัน

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยทางการบริหาร ทำให้เกิดลักษณะหรือชนิดของผู้นำ 5 ประเภท ภายในพื้นที่ 4 ส่วน คือ

1. ภายในพื้นที่ 1, 1 เป็นบริเวณที่ผู้นำมีความพยายามน้อยในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ รวมทั้งความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีน้อยด้วย เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบย่ำแย่ (*Impoverished leader*)

2. ภายในพื้นที่ 9, 9 เป็นพฤติกรรมที่ทรงกันข้ามกับพฤติกรรมผู้นำแบบย่ำแย่ ผู้นำประเกณจะมีความรับผิดชอบสูง มุ่งทั้งผลงานและมีความสัมพันธ์ อันดี กับผู้ร่วมงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำประเกณที่เรียกว่า ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (*team leader*)

3. ภายในพื้นที่ 1, 9 เป็นพฤติกรรมในลักษณะที่ผู้นำไม่ค่อยให้ความสนใจกับผลงาน แต่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เรียกว่า ผู้นำแบบลูกทุ่ง (*country club leader*)

4. ภายในพื้นที่ 9, 1 เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ทรงกันข้ามกับพฤติกรรมผู้นำแบบลูกทุ่ง ผู้นำประเกณมุ่งแต่ผลสำเร็จและประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญ สังงานแล้วจะควบคุมบังคับบัญชาโดยใกล้ชิด ไม่สนใจต่อความต้องการหรือธรรมชาติอันแตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของงาน พฤติกรรมเช่นนี้เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบงานขั้นสมอง (*task leader*)

5. บริเวณ 5, 5 เป็นพฤติกรรมการบริหารงานแบบเออตัวรอด ทำงานโดยไม่หวังผลงานไว้สูงนัก และมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ การแสดงออกจะเป็นในลักษณะที่ออกคำสั่งแล้วติดตามผลบ้าง และให้ความเมตตากรุณา กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสที่เห็นสมควร พฤติกรรมเช่นนี้ถือว่า เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบเดินสายกลาง (*middle of the road*)

เบลค และมูตัน สนับสนุนการบริหารแบบ 9, 9 (*team*) ว่าเป็นพฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด พวกเขายังได้ให้ความเห็นว่า การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับงานและคนจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นในเกือบทุก

สถานการณ์ การขาดงาน และการออกจากงานน้อยลง และความพอใจของพนักงานจะมีมากขึ้น (สมยศ นาวีกุล. 2525 : 455 - 456)

### ระบบการบริหารของลิโคร์ท (Likert's Management System)

ในปี ค.ศ. 1967 ลิโคร์ท (Likert. 1967 : 4 - 10) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ได้ทำการศึกษาเพื่อหารูปแบบและพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยได้เสนอระบบการบริหารไว้ 4 ระบบ ซึ่งขึ้นให้เห็นพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ในการบริหารดังนี้

ระบบที่ 1 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้นำไม่ไว้เนื้อเชือใจในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจและการบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับผู้นำ เพียงผู้เดียว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกบังคับให้ปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อแม้ ไม่ให้ออกความคิดเห็น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปอย่างห่างเหิน ผู้ตามมีความรู้สึกกลัวผู้นำ

ระบบที่ 2 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้นำให้ความเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างเล็กน้อย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะ เช่นเดียว กับลักษณะของนายกับบ่าว ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะแสดงความคิดเห็นได้บ้าง แต่ อำนาจการตัดสินใจหรือสั่งงานยังอยู่กับผู้นำแต่เพียงคนเดียว

ระบบที่ 3 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ อำนาจการตัดสินใจบางอย่างอยู่ที่ผู้บริหารระดับกลาง การติดต่อสื่อสารภายในเป็นระบบสองทาง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บริหารอยู่ในระดับค่อนข้างดี

ระบบที่ 4 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้นำให้ความเชื่อใจและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างย่างแห้งจิง การตัดสินใจต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับเหตุผลและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแห้งจิง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผน และการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปด้วยดี

ลิโคร์ทได้ทำการวิจัยโดยสร้างเครื่องมือที่อาศัยระบบการบริหารข้างต้น เป็นแบบในการสร้างแบบสอบถาม นำไปสอบถามผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในสหราชอาณาจักร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานโดยระบบที่ 4 ก่อให้เกิด

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด และการบริหารงานโดยระบบที่ 1 ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

### พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์

ฟิลด์เลอร์ (Fiedler. 1967 : 13 - 17) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ พบว่า ประสิทธิผลที่เกิดจากการบริหารของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม ตัวแปรที่ก่อให้เกิดสภาวะที่เหมาะสมนั้นประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับสมาชิกภายในกลุ่ม (Leader member relations) โครงสร้างของงาน (task structure) และอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (position power) ตัวแปรทั้งสามนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ ตัวอย่างเช่น ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี ย้อมทำให้การใช้อำนาจในการบังคับบัญชาเป็นไปโดยสะดวก สามารถช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมาย การบริหารงานของผู้นำก็เกิดประสิทธิผล

จากการศึกษาของฟิลด์เลอร์ สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบ่งออกได้เป็น 2 แบบคือ

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน (task - oriented leader) หมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติภารกิจได้ดีที่สุด แต่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกนั้นอาจเป็นที่ชื่นชมหรือไม่เป็นที่ชื่นชมของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง
2. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (relationship - oriented leader) หมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติภารกิจได้ดีที่สุด แต่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกนั้นเป็นที่ชื่นชมของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง

พฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำตามแนวความคิดของแทน เนนบอมและชmidท์ แทน เนนบอมและชmidท์ (Tannenbaum and Schmidt. 1973 : 22 - 27) ได้ศึกษาภาวะต่อเนื่องของผู้นำที่มีรูปแบบการบริหารต่าง ๆ ตามลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่โดยเริ่มต้นจากการเป็นผู้นำแบบเพดีจารมากไปสู่การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมาก สรุปได้ 7 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำตัดสินใจ เองแล้วประกาศให้ทราบ ในกรณีผู้นำจะ เป็นผู้วิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ เองโดยไม่ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม และ ไม่สนใจต่อความเห็นหรือความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมีต่อสิ่งที่ได้ประกาศตัดสินใจ ไป

2. ผู้นำตัดสินใจ เองแล้วชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่ทำไป ในกรณีนี้ เมื่อผู้นำรู้สึกว่าจะ ได้รับการต่อต้านก็จะหาทางลดความรู้สึกนี้ด้วยการชี้แจงถึงผลประโยชน์ที่จะ ได้จากการตัดสินใจ

3. ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลที่ตัดสินใจ ไปและยอมให้ชักถาม เป็น การทำให้เกิดความเข้าใจและร่วมกันปฏิบัติงานด้วยตระหง่านว่า ผู้นำ กับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้นำชี้แจงถึงการตัดสินใจ แต่พร้อมที่จะ เปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำจะ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและวิเคราะห์ปัญหา แต่การตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้นำ เป็นสำคัญ

5. ผู้นำ เสนอบัญหาให้กลุ่มทราบพร้อมกับขอคำแนะนำแล้วจึงตัดสินใจ

6. ผู้นำกำหนดขอบเขตและ เกณฑ์แล้วขอร้องให้กลุ่มร่วมกันตัดสินใจ ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยผู้นำกระทำการ เสมือนสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มเท่านั้น

7. ผู้นำอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภาย ในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างเต็มที่ โดยผู้นำเพียงแต่ต้องทราบถึงความเป็นไปของ การปฏิบัติการกิจ เท่านั้น และพยายามให้ความช่วยเหลือและร่วมรับผิดชอบกับการตัดสินใจทุกอย่างที่กลุ่มดำเนินการ

ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยที่ให้ ----- ผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ให้  
ความสำคัญต่องานเป็นหลัก -----> ความสำคัญต่อคนเป็นหลัก

การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา  
(use of authority by the  
leader)

ความเป็นอิสระ เสรีของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา  
(area of freedom  
for subordinates)

(1)	(3)	(5)	(7)
ผู้นำตัดสินใจเอง แล้วประกาศให้ ทราบ	ผู้นำเสนอความคิด แล้วให้ชักกถาม	ผู้นำขอคำแนะนำ แล้วจึงตัดสินใจ	ผู้นำอนุญาตให้กลุ่ม เป็นผู้รับผิดชอบการ ตัดสินใจในขอบเขต
(2)	(4)	(6)	
ผู้นำตัดสินใจเอง แล้วชี้แจง โน้มน้าวให้ ยอมรับ	ผู้นำเสนอความคิด และยอมให้มีการ เปลี่ยนแปลง	ผู้นำให้กลุ่มตัดสินใจ ตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด ไว้ให้	

ภาพประกอบ 3 แสดงพฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำตามแนวความคิดของแทน เน้นบ่อน  
และชนิดที่

จากภาพประกอบแสดงให้เห็นถึงแบบต่าง ๆ ของผู้นำตามพฤติกรรม  
ของกิจกรรม การใช้อำนาจ เริ่มจากการใช้อำนาจหน้าที่มาก หรือแบบอัตตาธิปไตยมาก  
(1) แล้วค่อย ๆ เคลื่อนไปสู่การใช้อำนาจหน้าที่น้อยหรือแบบประชาธิปไตยมาก  
(7) ตามลำดับ

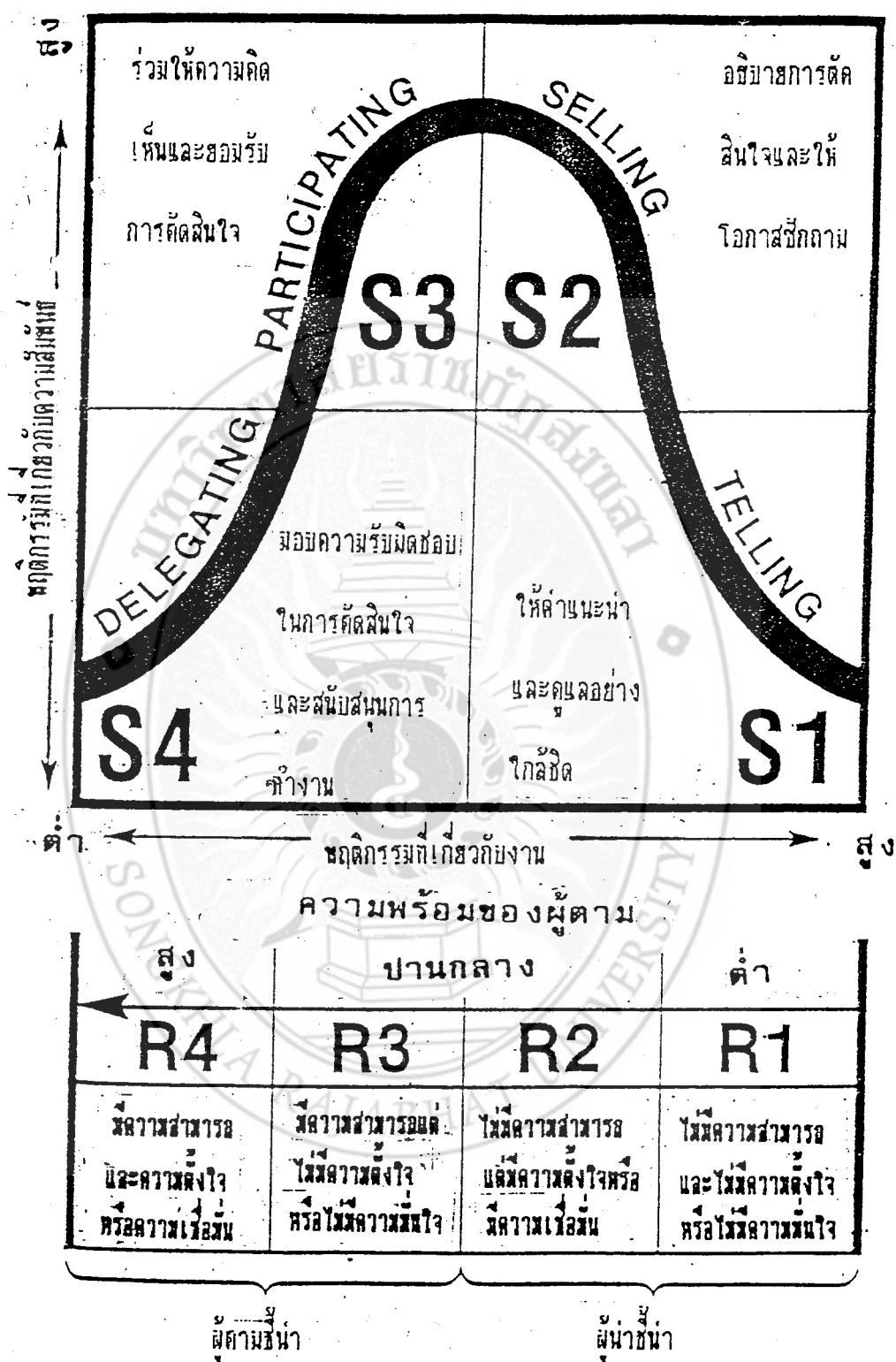
## พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เซย์และบลังชาร์ด

เฮอร์เซย์และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1988 : 171 - 186) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบหนึ่ง เรียกว่า ผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ผู้นำแสดงออก เกี่ยวกับกับ ความพร้อม (readiness) ของผู้ตาม นักวิชาการส่องท่านนี้ได้สร้างรูปแบบผู้นำ ตามสถานการณ์ขึ้น และได้อธิบายว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับสถานการณ์ต่าง ๆ คือ พฤติกรรมผู้นำ เกี่ยวกับงาน (task behavior) พฤติกรรมผู้นำ เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (relationship behavior) และระดับ ความพร้อม (readiness) เกี่ยวกับงานของผู้ตาม พวกเข้าได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ตามความพร้อมของผู้ตาม คือ ผู้นำแบบบงการ (telling) ผู้นำแบบ แนะนำ (selling) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participating) และผู้นำแบบมอบ หมายงาน (delegating) แบบผู้นำทั้ง 4 แบบนี้จะพัฒนาไปตามความพร้อม ของผู้ตาม และเหตุการณ์หรือสถานการณ์ในขณะนั้น นั่นคือการที่จะ ใช้แบบผู้นำแบบ ใดกับบุคคลหรือกลุ่มย่อมขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมของคนที่ผู้นำต้องการมีอิทธิพล เนื่อง เฮอร์เซย์และบลังชาร์ด ได้กล่าวว่า ความพร้อม (readiness) มี องค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถ (ability) และความตั้งใจ หรือเต็มใจ (willingness)

ความสามารถ หมายถึง ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่บุคคลหรือ กลุ่มนำมาใช้ในการทำงานหรือกิจกรรมอย่างไร โดยย่างหนึ่ง

ความตั้งใจ หมายถึง ความเชื่อมั่น ความผูกพันและแรงจูงใจที่บุคคล หรือกลุ่มจะทำงานอย่างไร โดยย่างหนึ่งให้สำเร็จ

เส้นแนวต่อเนื่องของความพร้อมสามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับ แต่ละ ระดับแสดงถึงความเชื่อมโยงที่แตกต่างกันของความสามารถและความตั้งใจหรือ ความเชื่อมั่นของผู้ตาม ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของเยอร์เชีย และบลังชาต์

จากภาพประกอบ เฮอร์เซย์และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988 : 150) ได้อธิบายแบบผู้นำทั้ง 4 แบบ ( $S_1-S_4$ ) ไว้ดังนี้

1. ผู้นำแบบบงการ (telling) เป็นแบบผู้นำที่ใช้เมื่อเห็นว่าผู้ตามไม่มีความพร้อม คือ มีความรู้ความสามารถและความตั้งใจหรือรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับต่ำ ผู้นำต้องสั่งให้ทำและต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. ผู้นำแบบแนะนำ (selling) เป็นแบบผู้นำที่ใช้เมื่อเห็นว่าผู้ตามมีความรับผิดชอบและเต็มใจทำงานแต่ขาดความรู้ความสามารถ ผู้นำต้องพยายามแนะนำสั่งสอนควบคุมและช่วยเหลือในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participating) เป็นแบบผู้นำที่ใช้เมื่อเห็นว่าผู้ตามมีความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับสูง แต่ไม่ค่อยเต็มใจทำงานหรือไม่พอดีในการทำงาน ผู้นำต้องพยายามต้อนรับเขาใจใส่รับฟังความคิดเห็นให้ความปลดปล่อยและมั่นคงในการทำงาน แต่ผู้นำไม่จำเป็นต้องควบคุมการทำงาน คือ ปล่อยให้ผู้ตามทำงานอย่างมีอิสระ

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (delegating) เป็นแบบผู้นำที่ใช้เมื่อเห็นว่าผู้ตามมีความพร้อมในการทำงานสูง ก้าวคือ มีความเต็มใจในการทำงาน และมีความสามารถในการทำงานสูง ผู้นำจึงให้ความเป็นอิสระในการทำงานต่อผู้ตามอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องควบคุมและไม่ต้องสนใจในด้านความสัมพันธ์นัก

ในแบบผู้นำต่าง ๆ ทั้ง 4 แบบดังกล่าวนั้น ผู้นำจะใช้พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (task behavior) และด้านมุ่งความสัมพันธ์ (human relationship) ต่างกันก้าวคือ ผู้นำแบบบงการ พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบแนะนำ พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแบบมุ่งงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแบบมุ่งงานต่ำ และมุ่งความสัมพันธ์สูง และผู้นำแบบมอบหมายงาน พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

เนื่องจากระดับความพร้อม ( $R_1-R_4$ ) ของผู้ตามในแต่ละงานอาจแปรเปลี่ยนไปในทางที่สูงขึ้นหรือต่ำลงได้ ผู้นำจึงต้องรู้จักยิดหยุ่น ปรับเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามสถานการณ์ (situation) ก้าวคือ เมื่อระดับความพร้อมของผู้ตามในงานนั้นสูงขึ้นจากเดิมผู้นำก็จำเป็นต้องปรับแบบผู้นำ เสียใหม่ให้เหมาะสม สอดคล้องกับระดับความพร้อมใหม่ของผู้ตามด้วย

#### 4. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีลักษณะที่ห่อจะจำแนกความแตกต่างให้ชัดเจน ได้ดังนี้

##### 4.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating structure)

เอนฟิล (Hemphill. 1955 : 338) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านผลงานมากกว่าในเรื่องส่วนตัวของบุคคลในองค์การ ยาลปิน (Halpin. 1966 : 88) อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่ม ทางด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสารและวิธีดำเนินงานให้ส่าเร็จลุล่วงไปด้วยดี ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 24) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานว่า ผู้นำจะเป็นผู้แยกแจ้งงาน กำหนดระเบียบแบบแผน และวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนซ่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และการกิจที่ได้รับมอบหมาย ลิลิเยอร์ท (รงชัย สันติวงศ์. 2523 : 376 ; อ้างอิงมาจาก Likert. 1967) ได้ระบุลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับงานที่ต้องปฏิบัติ

2. ถือว่าผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสื่อ หรือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

3. เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ ผู้นำจึงควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

4. ไม่พยายามมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และถือว่าอำนาจในการตัดสินใจ เป็นสิทธิของตนแต่เพียงผู้เดียว

สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน เป็นการแสดงออกของผู้นำ ที่เน้นความสำคัญของงานเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจในการบังคับบัญชาโดยกำหนดระเบียบแบบแผน มาตรฐาน วิธีการทำงานและควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ถือว่าผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยให้งานสำเร็จเท่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และการกิจที่ได้รับมอบหมาย

4.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (consideration) เยมฟิล (Hemphill. 1955 : 338) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ เป็น พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี ให้ความสนใจ และความเอาใจใส่ เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงานในกลุ่ม หรือค่านึงถึงบุคคล เป็นสำคัญ ชาลปิน (Halpin. 1966 : 86) อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ ให้ความนับถือ ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นไปอย่างอบอุ่น และ เป็นกันเอง ลิเคอร์ท (ธงชัย สันติวงศ์. 2523 : 376 ; อ้างอิงมาจาก Likert. 1964) ได้ระบุลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ เห็นคุณค่าของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจในความสำเร็จ ความทุกข์และความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
2. ไม่ขัดขวางหรือรบกวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ กลับ เป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน
3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และยินดี เปิดโอกาสให้มีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่

4. พยายามเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดี ด้วย การให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิด เห็นและร่วมตัดสินใจ ในสิ่งที่มีผลกระทบหรือ เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของหน่วยงานและของผู้ใต้บังคับบัญชา เอง

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ เป็นการแสดงออกของผู้นำที่ให้ ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นมิตร ให้ความสนใจในเรื่องส่วนตัวทุก ด้านของผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมั่นในความสามารถ เปิดโอกาสให้ทำงานอย่างอิสระ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้มีส่วนร่วมในการ แสดงความคิด เห็นและตัดสินใจในการดำเนินกิจการขององค์กร

### บรรยายกาศองค์กร

#### 1. ความหมายของบรรยายกาศองค์กร

คำว่า บรรยายกาศองค์กร (Organizational climate) หรือ บางที่อาจใช้คำว่า วัฒนธรรมของบริษัท (company culture) หรือบุคลิกภาพ

ขององค์การ (organizational personality) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายทัศนะ เช่น ชาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft. 1966 : 150 - 151) ให้ความหมายว่า บรรยายกาศองค์การ หมายถึง บรรยายกาศของการปฏิบัติงานในองค์การต่าง ๆ ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามทัศนะ หรือความรู้สึก หรือความคิด เห็นของสมาชิกในองค์การ ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารขององค์การ ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ส่วน ไลท์วิน และ สตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 1) กล่าวว่า บรรยายกาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การนั้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอثرผลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ โอยเวนส์ (Owens. 1970 : 167) มีความเห็นคล้ายกับชาลปินและครอฟท์ โดยอธิบายว่าบรรยายกาศ องค์การ หมายถึง เอกลักษณ์ขององค์การ (Individual of organization) เป็นการแสดงความรู้สึกของบุคคลในองค์การ ต่อพฤติกรรมและสภาพการทำงานของบุคคลทุกรายดับในองค์การนั้น ๆ ออกมานะ และ กิบสัน (Gibson. 1973 : 317) ได้กล่าวไว้โดยสรุปว่าบรรยายกาศองค์การคือ กลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การ ต้องการหนึ่ง โดย 1) ทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ และ 2) มีอثرผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

ในส่วนนักวิชาการไทย เช่น จารย์ งามญาติ (2519 : 5) กล่าวว่า บรรยายกาศองค์การ เป็นบรรยายกาศของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับสมาชิกทุกคนในองค์การนั้น อันเป็นการแสดงออกตามทัศนะหรือความรู้สึกนิยมคิดที่มีต่อพฤติกรรมของสมาชิก และต่อพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ส่วน สมยศ นาวีกุล (2529 : 292) อธิบายว่า บรรยายกาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเททขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ และความสัมภัยของเขานี้ที่มีต่องค์การในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้างการให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการให้ความสนับสนุน

จากทัศนะของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวแล้ว อาจสรุปได้ว่าบรรยายกาศ องค์การ หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมและสภาพการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกรายดับในองค์การที่เข้าปฏิบัติงานอยู่ และ เป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การที่มีอثرผลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การด้วย

## 2. ความสำคัญของบรรยายการศองค์การ

บรรยายการศองค์การ เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีความสำคัญอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและหาทางปรับปรุงให้เกิดบรรยายการศองค์การที่ดี มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยายการศองค์การไว้ดังนี้

ชาลปิน (Halpin. 1966 : 131 - 132) กล่าวว่าบรรยายการใน การปฏิบัติงานเกิดจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บริหารกับคณะครุในโรงเรียน และจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เช่นเดียวกับกับสัน (Gibson. 1973 : 344) ที่เห็นว่า บรรยายการหรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ส่วน อรุณ รักธรรม (2523 : 233) กล่าวว่าการพิจารณาบทบาทสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและประสิทธิภาพของงานจะไม่สมบูรณ์ หากไม่คำนึงถึงลักษณะแวดล้อมภายในองค์การหรือที่เรียกว่าบรรยายการศองค์การ ซึ่ง สมยศ นาวิกการ (2526 : 292) ได้ชี้ข้อว่าบรรยายการศองค์การเป็นแรงกดดันที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ และ กิติมา ปรีดีติลอก (2529 : 245) กล่าวว่า หากผู้บริหารสร้างบรรยายการศองค์การที่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานก็เป็นที่หวังได้ว่าจะได้รับผลผลิตมากขึ้น

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า บรรยายการศองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยายการศองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เพราะบรรยายการศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน มีผลผูกพันและ เป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่จะส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

## 3. ตัวกำหนดบรรยายการศองค์การ

สมยศ นาวิกการ (2522 : 301 - 304) ได้กล่าวถึงการเกิดขึ้นของบรรยายการศองค์การว่า มีตัวกำหนดบรรยายการศองค์การอยู่หลายปัจจัย เมื่อลักษณะบางอย่างขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง ก็จะมีอิทธิพลต่อบรยายการศองค์การ เช่น เมื่อประธานคนใหม่ขององค์การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ ก็อาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรยายการศองค์การ และในที่สุดจะมีอิทธิพลต่อบุคคล

เช่น ความพยายามของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน หรือความพึงพอใจ ดังนั้น เพื่อการบริหารงานขององค์การมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรจะต้องรู้ว่าตนเอง มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การอย่างไร ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศ องค์การมีดังนี้

3.1 ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ เมื่อภาวะเศรษฐกิจดี โครงการที่มีความเสี่ยงมากขึ้นอาจเป็นที่ยอมรับได้ และความรู้สึกทางด้านความมั่นคง จะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ เมื่อภาวะเศรษฐกิจเลวลง ก็จะต้องประยัดงบประมาณ และความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าวนี้

3.2 แบบของความเป็นผู้นำ ทัศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะได้รับการปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเชื่อใจว่า เป็นแนวทางที่ถูกต้อง

3.3 นโยบาย นโยบายขององค์การไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์ อักษรหรือ เป็นนัยยะก็ตามจะสร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การที่มีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายใน จะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์การ ที่มีนโยบายใช้บุคคลนอกสำหรับตำแหน่งระดับสูง

3.4 ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารองค์การจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก บริษัทที่มีค่านิยมสูง เกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานของบริษัท มักจะให้บ้าน่าย การรักษาพยาบาล และผลประโยชน์พิเศษ อื่น ๆ สูงกว่า โดยเฉลี่ยบริษัทดังกล่าวจะมีบรรยากาศองค์การที่มีความอบอุ่น และความเป็นมิตรมากกว่าองค์การที่มีค่านิยมสูง เกี่ยวกับกำไรมากที่จะเป็นความพอใจของพนักงาน

3.5 โครงสร้างขององค์การ องค์การที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ อาจจะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ไม่คล่องตัวหรือเป็นอุปสรรค ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีการยึดถือโครงสร้างน้อยลง จะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่มีความคล่องตัว มีการคิดค้นสืบใหม่ ๆ มากกว่า

3.6 คุณลักษณะของสมาชิก บรรยายกาศองค์การจะได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของคนภายในองค์การ เช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกายจำนวนของผู้บริหารผู้หญิง และแม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือผมสั้นของผู้จัดการผู้ชาย จะมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก

#### 4. องค์ประกอบของบรรยายกาศองค์การ

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft. 1966. 133 - 152)

ได้ศึกษาบรรยายกาศองค์การและพัฒนาเครื่องมือในการวัดบรรยายกาศองค์การ จนเป็นที่ยอมรับและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง เขาได้กำหนดองค์ประกอบของบรรยายกาศองค์การจากความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้เป็น 8 มิติ ซึ่งแยกเป็นพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติชัวญ และมิติมิตรสัมพันธ์ กับพฤติกรรมผู้บริหารอีก 4 มิติ คือ มิติห่วงเหิน มิติอุปสรรค มิติ เป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี

องค์ประกอบของบรรยายกาศองค์การ 8 มิติ มีรายละเอียดดังนี้

##### 4.1 พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ

4.1.1 มิติขาดความสามัคคี (disengagement) หมายถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่า ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมไม่ช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือกันทำงาน ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงาน ทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำ เป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลดี

4.1.2 มิติอุปสรรค (hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่า ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไปอย่างไม่คล่องตัว หรือขาดความสะท้วงเร็ว เพราะผู้บริหารได้สร้างกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งกฎเกณฑ์เหล่านั้นไม่มีความจำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากใจในการปฏิบัติงาน

4.1.3 มิติชัวญ (esprit de corps) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่า ทุกคนต่างกันเป็นเพื่อนร่วมงานที่ต้องมีความรักหมู่รักคณะ พยายามช่วยเหลือชึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ทั้ง

ในด้านส่วนตัวและการกิจต่าง ๆ ในหน่วยงาน มีความพึงพอใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเต็มที่ เพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

4.1.4 มิติมิตรสัมพันธ์ (intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ให้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่า เพื่อนร่วมงานทุกคนต่างมีมิตรไม่ตรีต่อกัน มีความรับรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดความเป็นอยู่และทุกชีวุสุขของเพื่อนร่วมงาน แต่พฤติกรรมที่ว่านี้อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

#### 4.2 พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ

4.2.1 มิติห่างเหิน (aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ให้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหารว่า บริหารงานโดยยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล และในการบริหารงาน ผู้บริหารจะไม่พยายามให้ความสนใจสนมกับผู้ให้บังคับบัญชามากนัก

4.2.2 มิติมุ่งผลงาน (production emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ให้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหารว่า บริหารงานโดยการสอดส่องดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานโดยใกล้ชิด ขณะเดียวกันก็พยายามกระตุ้นให้ทุกคนทำงานหนักมากขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.2.3 มิติเป็นแบบอย่าง (thrust) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ให้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหารว่า บริหารงานโดยการกระตุ้นเตือนหรือจูงใจตลอดจนการให้ความช่วยเหลือ และให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในกรณีกับปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารไม่ใช้วิธีการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยใกล้ชิด แต่จะใช้วิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ที่สุดจนเป็นแบบอย่างที่ผู้อื่นจะยึดถือปฏิบัติได้

4.2.4 มิติกรุณาปรานี (consideration) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ให้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหารว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติต่อผู้ให้บังคับบัญชา โดยแสดงออกถึงความเมตตากรุณา ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ให้บังคับบัญชา เป็นอย่างดี

## 5. แบบของบรรยากาศสองค์การ

อาจเป็นและครอฟท์ ได้ตั้งเกณฑ์ในการจัดบรรยากาศสองค์การโดยการแปลงคะแนนขององค์ประกอบของบรรยากาศแต่ละมิติทั้ง 8 มิติ ให้เป็นคะแนนที่ (T-Score) แล้วตัดออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง (คะแนนที่ 56 - 80) ระดับปานกลาง (คะแนนที่ 46 - 55) และระดับต่ำ (คะแนนที่ 20 - 45) แล้วจึงพิจารณาจัดบรรยากาศสองค์การเป็น 6 แบบ ดังนี้ (Halpin and Croft. 1966 : 174 - 181)

5.1 บรรยากาศแบบแจ่มใส (the open climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่มีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์กันฉันมิตร มีความพึงพอใจและมีความภาคภูมิใจในผลงาน และการที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ ผู้ร่วมงานมีชีวิตและกำลังใจเต็มาก

บรรยากาศแบบแจ่มใสขององค์ประกอบของบรรยากาศดังนี้ มิติชีวิต มิติ เป็นแบบอย่าง มิติกฎามปรานี อยู่ในระดับสูง มิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติห่างเหิน มิติมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ

5.2 บรรยากาศแบบอิสระ (the autonomous climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานอย่างตั้งต่อ การให้คำแนะนำและการแก้ปัญหา ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงานและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน ชัวญและกำลังใจสูง ความสนใจสนมระหัวงอกผู้ร่วมงานสูง

บรรยากาศแบบอิสระ มีองค์ประกอบของบรรยากาศดังนี้ มิติชีวิต มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหินอยู่ในระดับสูง มิติ เป็นแบบอย่าง มิติกฎามปรานี อยู่ในระดับปานกลาง มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติมุ่งงาน อยู่ในระดับต่ำ

5.3 บรรยากาศแบบควบคุม (the controlled climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร มุ่งผลลัพธ์ของงานตามเป้าหมาย เนื้อสื่งอื่นใด โดยพยายามควบคุม ตรวจสอบและสั่งการ ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งหรือหลักเกณฑ์ที่วางไว้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ค่อยมีเวลาสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่ได้ผลงานที่ดี จึงสร้างความพึงพอใจและความภูมิใจแก่ผู้ร่วมงาน ชัวญและกำลังใจของผู้ร่วมงานอยู่ในเกณฑ์ดี

บรรยากาศแบบควบคุม มีองค์ประกอบของบรรยากาศดังนี้ มิติอุปสรรค มิติชวัญ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน อยู่ในระดับสูง มิติเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับปานกลาง มิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติกรุณาปรานีอยู่ในระดับต่ำ

**5.4 บรรยากาศแบบสนิทสนม (the familiar climate)** เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารนักจะไม่ควบคุมตรวจสอบตราหรือสังการด้วยตัวเองอย่างใกล้ชิด แต่จะปล่อยให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไปตามความพึงพอใจของแต่ละคน จึงมักเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มผู้ร่วมงาน ชวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความภูมิใจในผลงานมีน้อย

บรรยากาศแบบสนิทสนม มีองค์ประกอบของบรรยากาศดังนี้ มิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์ มิติกรุณาปรานี อยู่ในระดับสูง มิติชวัญ มิติเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับปานกลาง มิติอุปสรรค มิติห่างเหิน และมิติมุ่งผลงาน อยู่ในระดับต่ำ

**5.5 บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (the paternal climate)** เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร ใช้วิธีออกคำสั่งควบคุมและตรวจสอบตรา การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างเข้มงวด ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าการทำงานเป็นการถูกบังคับ จึงเกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์มิตรมีน้อยมากและชวัญกำลังใจต่ำ

บรรยากาศแบบรวมอำนาจ มีองค์ประกอบของบรรยากาศดังนี้ มิติขาดความสามัคคี มิติมุ่งผลงาน มิติกรุณาปรานี อยู่ในระดับสูง มิติเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับปานกลาง มิติอุปสรรค มิติชวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน อยู่ในระดับต่ำ

**5.6 บรรยากาศแบบซึมเช่า (the closed climate)** เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารขาดความรู้ ขาดบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ ขาดสมรรถภาพในการบริหาร และขาดความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน แต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์หรือระเบียบขึ้นมาใช้โดยไม่จำเป็น ทำให้ผู้ร่วมงานขาดความกระตือรือร้น เสียชวัญและกำลังใจ

บรรยายกาศแบบชื่มเชา มีองค์ประกอบของบรรยายกาศดังนี้ มิติชาต ความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน อยู่ในระดับสูง มิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง มิติขวัญ มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานี อยู่ในระดับต่ำ ชาลปิน และครอฟท์ ยังได้ทำการวิเคราะห์แบบบรรยายกาศองค์การทั้ง 6 แบบ และพบว่า บรรยายกาศแบบแจ่มใส เป็นบรรยายกาศที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนบรรยายกาศชื่มเชา เป็นบรรยายกาศที่ไม่พึงประสงค์ที่สุด ซึ่งจากการวิเคราะห์ ของชาลปินและครอฟท์ สามารถแสดงรูปแบบบรรยายกาศองค์การได้ตามตาราง 1 (Halpin and Croft. 1966 : 174 - 181)



ตาราง 1 แสดงลักษณะของบรรยากาศองค์การ 6 แบบ เรียงลำดับจากบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด ไปจนถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ที่สุด

บรรยากาศ	พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา										พฤติกรรมของผู้บริหาร										
	ขาดความ สามัคคี		อุปสรรค		ชวัญ		มิตร		ห่างเหิน		มุ่ง ผลงาน		เป็นแบบ อย่าง		กรุณา ประณีต						
	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	
แจ่มใส อิสระ		X			X	X			X			X			X	X			X		
ควบคุม สนับสนุน		X	X		X	X			X		X	X		X		X	X		X	X	
รวมอำนาจ	X			X		X	X		X		X	X		X		X	X		X	X	
ซึมเชา	X		X				X	X	X	X	X	X		X		X		X		X	

## พฤติกรรมผู้นำและผลที่มีต่อบรรยากาศการทำงาน

จากการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอไอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบสิงที่ทรงกับประการหนึ่ง คือ มีการจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ เพียงแต่เรียกชื่อต่างกัน กล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอไอ เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน (Initiating structure) และพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งลัมพันธ์ (consideration) ส่วนพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เรียกว่า ผู้นำแบบเน้นผลผลิต (production orientation) และผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์กับพนักงาน (employee orientation) เฮอร์เซย์และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1988 : 92) กล่าวว่ามิติผู้นำทั้งสองอย่างนี้จะ เมื่อนอกกับแนวความคิดของพฤติกรรมผู้นำแบบเด็ดขาด (มุ่งงาน) และแบบประชาธิปไตย (มุ่งความสัมพันธ์) นั้นเอง

ผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำในมิติมุ่งงานหรือผู้นำแบบเด็ดขาดจะ เน้นการบังคับบัญชาและออกคำสั่ง ตัดสินใจด้วยตน เองและไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่มากนัก ส่วนการสื่อสาร เป็นลักษณะของการสื่อสารทางเดียวที่สั่งลงมาตามสายงาน ส่วนมากเป็นคำสั่งและข้อกำหนดให้ปฏิบัติ (ธงชัย สันติวงศ์. 2530 : 410 - 411) ส่วนบรรยากาศของกระบวนการบริหารแบบมุ่งงานของผู้นำดังกล่าวจะทำให้สมาชิกองค์กร มีความรู้สึกอึดอัด หวาดกลัวไม่กล้าแสดงความคิดเห็นไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงาน และการขาดงาน การลาออกจากงานของสมาชิกเกิดขึ้นมาก จากการศึกษาของไวท์ (White) และลิปปิตต์ (Lippitt) พบว่า ผู้นำผู้ใด หรือผู้บริหารแบบนี้ไม่อยู่ดูแล ประสิทธิภาพของงานจะลดลงทันที (ชาญชัย อาจินสมานาร. 2527 : 50)

ผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำในมิติมุ่งความสัมพันธ์หรือผู้นำแบบประชาธิปไตย จะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาและจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา ผู้นำจะ เปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กรทุกฝ่ายร่วมพิจารณาหรือแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจด้วย (ธงชัย สันติวงศ์. 2530 : 411) หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำในมิติมุ่งความสัมพันธ์จะใช้กระบวนการการหมุนเวียน (group process) เพื่อกำหนดให้สมาชิก

ในองค์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกชนิด การสื่อสารก็เป็นแบบสองทาง มีการกระจาดอย่าง公正ในองค์การมากขึ้น ส่วนบรรยากาศขององค์การของการบริหารแบบมุ่งความสัมพันธ์ของผู้นำจะก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมทางสังคมที่น่าพอใจ เกิดความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจในหมู่สมาชิกและมีความพร้อมที่จะร่วมมือกันทำงานแม้ว่าผู้นำจะไม่อยู่ก็ตาม (ชาญชัย ออาจินสมานาจาร. 2527 : 49)

### บรรยายกาศองค์การและผลที่มีต่อการทำงานในองค์การ

บรรยายกาศองค์การ เป็นกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ได้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและยังเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ไฟร์แฮนด์ (Forehand) ชี้ให้เห็นว่าบรรยายกาศองค์การประกอบด้วย กลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การหนึ่งที่มีความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ คุณลักษณะดังกล่าวมี คือ ขนาดและโครงสร้างแบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ เป้าหมายและสายใยของการติดต่อสื่อสาร ข้อสมมุติฐานของไฟร์แฮนด์ก็คือ คุณลักษณะ เหล่านี้และคุณลักษณะอื่นๆ จะเกี่ยวข้องระหว่างกันและ เป็นสิ่งที่กำหนดบรรยายกาศโดยส่วนรวมขององค์การ (สมยศ นาวีกุล. 2526 : 291 - 292) ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวคล้ายกับที่ฟลิปโป และ มูนชิงเกอร์ (Filippo and Munsinger. 1982 : 233) กล่าวว่า บรรยายกาศองค์การ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลงาน (output) และระดับความพึงพอใจของพนักงาน ตัวนำเข้า (input) ต่าง ๆ เช่น การมอบหมายงาน โครงสร้างขององค์การ ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์และกระบวนการบริหารอื่น ๆ จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลผลิตของคนงาน แต่ตัวนำเข้าเหล่านี้ได้ถูกกลั่นกรอง และปรับปรุงด้วยการประเมินโดยรวมว่า บรรยายกาศองค์การดีหรือเลวอย่างไร ในสายตาของสมาชิก ฟลิปโป และ มูนชิงเกอร์ยังได้กล่าวว่า ระดับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานเกิดจากอิทธิพลของบรรยายกาศองค์การ ที่พวกเขารับรู้ นอกจากนั้นระดับความคิดสร้างสรรค์ก็มีผลเช่นเดียวกับระดับของการเข้าเกี่ยวข้องผูกพัน (commitment) กับองค์การ อาจกล่าวได้ว่า ถ้า

พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความผูกพันต่อองค์การย่อมแสดงถึงการมีบรรยายกาศองค์การที่ดีซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิกา (2525 : 330) ได้กล่าวว่า บรรยายกาศองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ด้วยเหตุผล 3 อย่างคือ

1. บรรยายกาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างได้อย่างหนึ่งตีกับบรรยายกาศอื่น ๆ

2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยายกาศองค์การ

3. ความเหมาะสมสมควรห่วงบุคคลและบรรยายกาศองค์การมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ

การสนับสนุนว่า บรรยายกาศองค์การ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการทำงานของพนักงาน คือ การจัดทำโครงการวิจัยโดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักวิทยาศาสตร์ จำนวน 291 คน ใน 21 องค์การ พบว่า การพยากรณ์เกี่ยวกับการทำงานและความพึงพอใจจะมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยการวัดความรับรู้เกี่ยวกับบรรยายกาศองค์การของนักวิทยาศาสตร์เหล่านั้น ปัจจัยนำเข้าที่เป็นโครงสร้างขององค์การและกระบวนการต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในระดับต่ำกว่าตัวแปรที่เป็นบรรยายกาศองค์การ กระบวนการในองค์การมีความสัมพันธ์กับบรรยายกาศองค์การมากกว่าโครงสร้างขององค์การ (Filippo and Munsinger. 1982 : 234 - 235)

#### พฤติกรรมผู้นำและผลที่มีต่อการทำงานในองค์การ

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าทั้งฟอร์แมนต์และพลิปโป๊ และมูนชิงเกอร์ ถือว่าแบบของความเป็นผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของบรรยายกาศในองค์การ นอกเหนือจากคุณลักษณะอื่น ๆ ตูบริน (สมยศ นาวิกา. 2525 : 331 ; อ้างอิงมาจาก DuBrin. 1973 : 334 - 340) ก็ถือว่า แบบของความเป็นผู้นำ ทัศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อบรรยายกาศองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่ง แบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะแบบของความเป็นผู้นำของ

ผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่า เป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ แบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานในองค์การให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากการปฏิบัติของผู้นำ เป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพล โดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพอด้วยของพนักงาน สมยศ นาวีกุล (2526 : 297) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การที่ดีจะเกิดจากการที่พนักงานได้รับ การตอบสนองความพอด้วยจากงานที่ทำและระดับของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งนี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออกโดยตัวเอง การควบคุมตนเอง มีส่วนร่วม ความมีสิริชของบุคคลและความรับผิดชอบที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของคนงาน

จากที่ได้กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานที่ดียอมมีผลต่อบรรยากาศองค์การที่ดีด้วย ใน การสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี ผู้นำเป็นผู้มีส่วนอย่างสำคัญที่จะทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ดีและอยากมาทำงาน สิ่งสำคัญคือผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์การโดยให้ความสนใจเข้าทึ้งในเรื่องส่วนตัว และเรื่องงานนั้นคือ จะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมต่อผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการชูงี้ให้คนงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

#### พฤติกรรมผู้นำของอธิการที่มีผลต่อการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัย

อธิการ เป็นตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติการกิจของวิทยาลัยครุ สถิต แก้วเชื้อ (2530 : 58 - 64) ได้ให้ความเห็นว่า อธิการที่จะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจธรรมชาติของการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่แท้จริงต้องเป็นผู้สามารถปรับระบบการบริหารให้เหมาะสมและเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ให้มีเสรีภาพทางวิชาการ อธิการจะต้องเป็นผู้ให้อาจารย์เกิดความสำนึกรับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ในฐานะอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา ต้องมาระคุมผลลัพธ์ความรู้ความคิด ความสามารถของอาจารย์เพื่อพัฒนาการศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายที่

แน่ชัด อธิการจะต้องสร้างศรัทธา สร้างความสำคัญของสถาบันให้สังคมยอมรับ และยินดียืนมือสนับสนุนช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน

การที่จะสามารถบริหารงานได้ดีหรือได้รับความร่วมมือร่วมใจจากคณาจารย์ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานของวิทยาลัยนั้น อธิการจะต้องมีทักษะการบริหารและพฤติกรรมผู้นำ หรือแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมด้วย

คาทซ์ (Katz. 1955 : 33 - 42) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะการบริหาร 3 ประการ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (technical skill) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (human skill) และทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill) จากร. เพชรจำรัส (สติต แก้วเชื้อ. 2530 : 58 - 64 ; อ้างอิงมาจาก จากร. เพชรจำรัส. 2527) ได้ศึกษาคุณลักษณะของอธิการวิทยาลัยครูตามความคาดหวังของอาจารย์ นักศึกษา และนักการการโรง โดยในส่วนที่กล่าวถึงทักษะทางการบริหารของอธิการ ทั้ง 3 ด้านว่า ควรมีดังนี้

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ได้แก่ สามารถบริหารงานทุกด้านอย่างมีหลักการ ตัดสินใจได้รวดเร็วและมีเหตุผล มีความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เสมอ เป็นหัวหน้ากิจการและนักบริหาร ปรับปรุงตัวได้ดี และเป็นผู้กวางวางวางแผนในหมู่ผู้ทำงานด้วยกัน

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ยอมรับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงตนเอง มีทัศนคติที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เป็นกันเอง เข้าพบได้เสมอ และประสานงานกับทุกฝ่ายได้ดี

3. ทักษะทางด้านเทคนิควิธี ได้แก่ ปฏิบัติตนเป็นผู้นำของวิทยาลัยอย่างเต็มที่ มุ่งปฏิบัติการผู้นำแบบประชาธิปไตย สนใจและส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการ เป็นประธานการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารงานวิทยาลัยโดยปรึกษาหารือคณะกรรมการบริหารเสมอ

ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นมากสำหรับอธิการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน คือ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอดและทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังที่ สมยศ นาวีกุล (2526 : 223) กล่าวว่า ผู้นำใช้ทักษะการบริหารทั้งสามอย่างตั้งกล่าวมาก่อนอื่นเพียงได้ก็ขึ้นอยู่กับระดับการบริหาร ทักษะด้านเทคนิควิธีมี

ความสำคัญมากที่สุดต่อผู้บริหารระดับต่ำ ทักษะทางด้านความคิดมีความสำคัญมากที่สุดต่อผู้บริหารระดับสูง ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ

ในด้านพฤติกรรมผู้นำนั้น อธิการควรแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมิติมุ่งงานและมิติมุ่งความสัมพันธ์ ในลักษณะที่สมมสมานกันทั้งสองด้านในระดับที่สูง ดังผลจากการศึกษาผู้นำของทีมงานมหาวิทยาลัยโอไอโอ สรุปว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งสองมิติในระดับสูงตามทฤษฎีแล้วถือว่า เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุด หากเกณฑ์ของผู้นำอยู่ในระดับต่ำทั้งสองด้านถือว่าผู้นำนั้นมีพฤติกรรมผู้นำที่ไม่ดี (ไพบูลย์ เจริญพันธุวงศ์. 2530 : 78)

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครุ ของนายชัย สงวนให้ (2519 : 59) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครุในภาคกลาง การศึกษาของ ศิริ เจริญวัย (2521 : 43) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครุในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการศึกษาของ วินิจ คริสต์ ไทย (2528 : 59) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครุกลุ่มภาคตะวันตก ต่างก็พบว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงานและมิติมุ่งความสัมพันธ์ของอธิการวิทยาลัยครุอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น และผู้วิจัยดังกล่าวได้เสนอแนะให้มีการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของอธิการให้สูงขึ้นในทั้งสองด้าน

การที่อธิการวิทยาลัยครุตั้งกล่าวว้มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลางนั้น ถ้าพิจารณาตามแบบผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) ของ เฮอร์เซย์ และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1988 : 171 - 186) แล้วอาจเป็น เพราะว่า อาจารย์วิทยาลัยครุเป็นบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในการสอนในสาขาวิชาเฉพาะของตน อธิการจึงไม่จำเป็นต้นควบคุมดูแล นิเทศหรือสั่งการอย่างใกล้ชิดแต่อย่างใด นอกจากจะมีอาจารย์ที่ขาดความรับผิดชอบไม่เอาใจใส่ต่องาน อธิการจึงจะต้องควบคุมให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ รับฟังหรือชี้แจงใจนี้คือ อธิการต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูง แต่ด้านมุ่งความสัมพันธ์ต่ำหรือด้านหากอธิการเห็นว่าอาจารย์มีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบในงานสูง ก็อาจใช้พฤติกรรมผู้นำต่ำในทั้งสองด้าน เนื่องจากไม่ต้องด้อยความคุ้มครองอย่างใกล้ชิด และไม่ต้องด้อยสร้างความสัมพันธ์เพื่อชี้แจงใจให้ทำงานอีกด้วยไป แต่อธิการจะแสดงออกด้วยการให้เกียรติ

ให้ความเชื่อถือไว้วางใจหรือให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังนั้นเนื้อมองในภาพรวมการท่องเที่ยววิทยาลัยครุภัติกรรมผู้นำห้องสองด้านไม่สูงอย่างเด่นชัดหรืออยู่ในระดับปานกลางดังผลการวิจัยนี้ ก็อาจเนื่องมาจากการเหตุผลดังกล่าวนี้ก็ได้

การใช้พุทธิกรรมผู้นำที่เหมาะสมของอธิการย้อมมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีนั่นคือ ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือจูงใจให้อาจารย์เกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี กิติมา ปรีดีศิลป (2529 : 161 - 162) กล่าวว่า แรงจูงใจช่วยเพิ่มความสนใจในงานที่ทำอยู่ เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มผลงาน และทำให้คนเต็มใจและตั้งใจทำงาน แต่ถ้าผู้บริหารใช้แรงจูงใจไม่ถูก ผลที่ได้รับก็คือ ทำให้คนสนใจงานน้อยลง ห้อยอยในการทำงาน ผลงานลดลงและเพิ่มจำนวนคนออกจากงาน หนึ่งงาน และขาดงานมากขึ้น นิวคัมเมอร์ (กิติมา ปรีดีศิลป. 2529 : 328 ; อ้างอิงมาจาก Newcomer. 1955 : 44) กล่าวว่าวิธีการจูงใจให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ต้องดูความต้องการของคนเป็นหลักและการจูงใจในเชิงจิตวิทยา คือ สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงาน เช่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทางานช่วยเหลือความผิดพลาดมากกว่าการลงโทษ สนใจความคิดเห็นและคำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน

นอกจากจะต้องอาศัยวิธีการต่าง ๆ ใน การซักจูงใจให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมมือกันเพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพแล้ว อธิการยังต้องเป็นตัวจกรสำคัญในการดำเนินงานเพื่อประสานบทบาทของสถาบันกับผู้ร่วมงานให้อยู่ในคุณภาพที่ดี และเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดบรรยายกาศองค์การที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ เพราะบรรยายกาศองค์การเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในอันที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และยังเป็นตัวกำหนดพุทธิกรรมที่สำคัญ ๆ ของบุคคลในองค์การนั้น ๆ ด้วย (Steer. 1977 : 101 - 103) ดังนี้วิทยาลัยครุภัติกรรมที่มีบรรยายกาศองค์การที่พึงประสงค์ย้อมก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่ดี แต่ในทางกลับกันถ้ามีบรรยายกาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ก็ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานไม่อยากทำงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดความเอาใจใส่ และไม่ร่วมมือกันทำงาน

จากที่กล่าวมาจึงเห็นได้ว่า บทบาทหรือพฤติกรรมผู้นำของอธิการและบรรณากรศองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะส่งผลต่องานของสถาบันให้มีความก้าวหน้าหรือบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและบรรณากรศองค์การ

#### งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

##### 1. งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำภายในประเทศไทย

ในปี พ.ศ. 2515 วิจิตร ธีระกุล (Vichit Dheerakul. 1972 :

71) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เพศ อายุ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของอาจารย์ในประเทศไทยเรียนนี้ยังคงศึกษาในกรุงเทพมหานครพบว่า

1. อาจารย์ใหญ่ชายนี้พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าอาจารย์ใหญ่หญิง อาจารย์ใหญ่หญิงนี้พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมากกว่าอาจารย์ใหญ่ชาย

2. อาจารย์ใหญ่ที่ได้รับการศึกษาสูงหรือมีวุฒิปริญญาโท พฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีการศึกษาต่ำกว่า

3. อาจารย์ใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอกหรือวิชาโทด้านการศึกษา อักษรศาสตร์และกฎหมายระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น อาจารย์ใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขางานบริหารและการนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน สูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ไม่ได้ศึกษาต่อ ในสาขานี้

4. ประสบการณ์ในการบริหาร มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่โดยที่อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 1 - 9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านั้น

5. อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษาและการนัดหมายศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้

ในปี พ.ศ. 2520 สะอาด แสงรัตน์ (2520 : 62) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียน ประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูสูงกว่าค่าความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู และครูใหญ่ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังพบว่าครูใหญ่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ในปี พ.ศ. 2521 ศิริ เจริญวัย (2521 : 42) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 323 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของอธิการและผลงานของวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับปานกลาง อธิการที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีจำนวนมากกว่าอธิการที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับผลงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนอกจากนี้ยังพบว่าผลงานของวิทยาลัยครูที่มีอธิการบดีมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานจะสูงกว่าผลงานของวิทยาลัยครูที่มีอธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

ในปี พ.ศ. 2528 วนิจ คริสตไทย (2528 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก จำนวน 413 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม LBDQ และแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. อธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. อาจารย์วิทยาลัยครุภัณฑ์ภาคตะวันตกมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

3. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ อย่างมั่นย้ำสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ อย่างมั่นย้ำสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แตกต่างกัน อย่างไม่มั่นย้ำสำคัญทางสถิติ

6. อาจารย์ที่มีอธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีอธิการมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน อย่างมั่นย้ำสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในปี พ.ศ. 2530 วันนี้ นาราภิรมย์ (2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ กับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จากการรับรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง หึ้งด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จากการรับรู้ของอาจารย์ด้านมุ่งสัมพันธ์กับด้านมุ่งงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมั่นย้ำสำคัญทางสถิติ

3. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

4. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาไม่ว่าจะ จำแนกตามวุฒิพลศึกษา หรือวุฒิอื่น หรือวิเคราะห์รวมทุกแห่งทุกคน มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน อย่างมั่นย้ำสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของ อาจารย์วิทยาลัยพลศึกษากับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งงานของผู้ บริหารวิทยาลัยพลศึกษาจากการรับรู้ของอาจารย์ ไม่แตกต่างกันอย่างมั่นย้ำสำคัญ ทางสถิติ

## 2. งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในต่างประเทศ

ปี ค.ศ. 1969 แลนเบิร์ต (Lambert. 1969 : 2484 - A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูให้โดยใช้แบบสอบถามขวัญและแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ สอบถามครู 600 คน ซึ่งทำการสอนอยู่ในโรงเรียน 21 แห่ง ในรัฐอลาบามา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริงและอยู่ในระดับสูง แต่ขวัญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าด้านมุ่งงาน

ปี ค.ศ. 1975 วูล์ฟ (Wolf. 1975 : 7009) ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของศึกษาอิทธิการที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามา พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับด้านมุ่งสัมพันธ์ของศึกษาอิทธิการหั้งสองประเททไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และศึกษาอิทธิการทุกคนมีพฤติกรรมผู้นำหั้งสองด้านอยู่ในระดับสูง

ปี ค.ศ. 1981 ทอมสัน (Thomson. 1981 : 4926) ได้วิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูให้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กับด้านประด้านประสบการณ์ทางการศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยปรากฏว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับประสบการณ์ของการเป็นครูให้และขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ กับประสบการณ์ของครูให้ทางด้านการบริหารที่ผ่านมา การได้รับการฝึกอบรมและจำนวนครุที่อยู่ในความดูแล ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปี ค.ศ. 1984 อัล-แฮดดอด (Al - Hadhod. 1986 : 2135) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูให้ในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในประเทศไทย เวลา ตามทัศนะของครูและครุให้ โดยศึกษาจากครุให้ 36 คน และครุโรงเรียนละ 10 คน จาก 36 โรงเรียน ใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ผลการศึกษา พบว่า

- คณะครุต้านนิครุให้มากกว่าครุให้ต้านนิตัวเอง ในขณะที่ครุให้ mongcon เองว่า เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่คณะครุกลับมองเห็นว่าครุให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ

2. เพศของครูใหญ่จะมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ คือ ครูใหญ่ชายจะเน้นไปที่บุคคลและปัญหาของบุคคล แต่ครูใหญ่หญิงกลับเน้นไปทางด้านงานของโรงเรียน

3. ทัศนะที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ชายและหญิง แตกต่างกันตามเพศของครู

#### งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยายการสอนค์การ

##### 1. งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยายการสอนค์การภายในประเทศไทย

ในปี พ.ศ. 2511 อธ. รุณเจริญ (2511 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครูในประเทศไทย จำนวน 22 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามที่แปลแล้ว เรียบเรียงจากแบบสอบถาม OCDQ ของชาลปินและครอฟท์ สอบถามอาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครู พบว่า พฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู ส่วนรวมมีบรรยายการ แจ่มใส โรงเรียนฝึกหัดครูมีบรรยายการแบบอิสระ แต่วิทยาลัยครูมีบรรยายการแจ่มใส

ในปี พ.ศ. 2512 ครรชิต ตราನุชรัตน์ (2512 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง จำนวน 44 แห่ง โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ที่แปลแล้ว เรียบเรียงจากของชาลปินและครอฟท์ สอบถามครูและอาจารย์ใหญ่ แยกเป็นครู 886 คน และอาจารย์ใหญ่ 44 คน รวมทั้งสิ้น 930 คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีแนวโน้มเป็นบรรยายการแจ่มใส

ในปี พ.ศ. 2517 ไพรรัณ มุสิกสาร (2517 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสม กับบรรยายการสอนโรงเรียน จำนวน 14 แห่ง โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ที่แปลและเรียบเรียงจากของ ชาลปินและครอฟท์สอบถามครูใหญ่ 14 คน และครู 637 คน รวมทั้งสิ้น 651 คน ผลการศึกษาพบว่า บรรยายการโรงเรียนมัธยมแบบประสมเป็นแบบแจ่มใส ที่มีอยู่ต่อเนื่องกับบรรยายการสอนแบบประสม คุณภาพและเนื้อหาเน้นกากลุ่มตัวอย่างตามตัวแปร อายุ วุฒิ และประสบการณ์ ของอาจารย์ เป็น 6 กลุ่มแล้วปรากฏว่า กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุมาก มีพฤติกรรมสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยายการสอนต่อไปรุคและมิติห่างเหิน กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุ

น้อย มีพฤติกรรมสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยายการศึกษาด้วย มิติมุ่งผลงาน มิติ เป็นแบบอย่างและมิติกฎหมายนาน กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ขึ้นไป มีพฤติกรรมสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยายการศึกษาด้วยความสามัคคี มิติ ห่างเหินและมิติมิตรสัมพันธ์มากกว่ากลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี กลุ่ม อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยายการ ศึกษา มิติห่างเหินและมิติมุ่งผลงาน กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์น้อยมีพฤติกรรม สัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยายการศึกษาด้วย เป็นแบบอย่าง และมิติกฎหมาย และ สถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่ มีความสัมพันธ์กับบรรยายการศึกษาด้วย ของโรงเรียน

ในปี พ.ศ. 2519 จารย์ งามญาติ (2519 : 57 - 60) ได้ศึกษา เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหาร กับบรรยายการศึกษาด้วย ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนกลางจำนวน 19 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามวัดลักษณะ ผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาอิปไตย แบบเสรินิยม และแบบประชาอิปไตย ตามผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง 19 โรง และใช้แบบสอบถาม OCDQ ของ ยาล宾 และครอฟท์ ที่ผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงขึ้น ตามครุใน โรงเรียนมัธยมศึกษาโรงเรียนเดียวกับผู้บริหาร จำนวน 19 โรง ครุ 425 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 444 คน ผลการศึกษา พบว่าลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นแบบประชาอิปไตยสูงกว่าแบบอัตตาอิปไตย และแบบเสรินิยม บรรยายการศึกษาด้วย โดยล้วนรวมเป็น บรรยายการ แจ่มใส ลักษณะผู้นำทั้ง 3 แบบของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยายการ ศึกษาด้วย โรงเรียนอย่างมั่นยำสำคัญ กล่าวคือ ลักษณะผู้นำอัตตาอิปไตย บรรยายการศึกษาด้วย โรงเรียนเป็นบรรยายการควบคุม ลักษณะผู้นำแบบเสรินิยม บรรยายการศึกษาด้วย โรงเรียนเป็นบรรยายการเชื่อม เช่า และลักษณะผู้นำแบบ ประชาอิปไตย บรรยายการศึกษาด้วย โรงเรียนเป็นแบบแจ่มใส

ในปี พ.ศ. 2519 เช่นเดียวกับ หาญชัย สงวนให้ (2519 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครุ กับบรรยายการศึกษาด้วย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครุมีพฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งสัมพันธ์กับด้านมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่ง งาน บรรยายการศึกษาด้วยวิทยาลัยครุโดยล้วนรวมเป็นแบบอิสระ พฤติกรรมผู้นำ

ด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยายกาศองค์การมิติขาดความสามัคคีและมิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยายกาศองค์การ มิติชัวญ์ มิตรสัมพันธ์ มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่างและกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ในปี พ.ศ. 2523 วิเชียร เปเลี่ยจิตร์ (2523 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยายกาศองค์การ พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยายกาศองค์การของกอง ในมิติชัวญ์ มิติมุ่งผลงาน มิติ เป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยายกาศองค์การ มิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์กับบรรยายกาศองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติห่างเหินอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยายกาศองค์การของกอง ในมิติชัวญ์ มิติมุ่งผลงาน มิติ เป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยายกาศองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติห่างเหินอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ในปี พ.ศ. 2527 ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2527 : 92) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยายกาศองค์การและพฤติกรรมผู้นำของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ และแบบสอบถามวัดบรรยายกาศองค์การ OCDQ ถ้ามีครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 12 จำนวน 100 โรง จำนวนครู 500 คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยายกาศองค์การแบบบรรยายกาศแจ่มใส บรรยายกาศอิสระและบรรยายกาศสนิทสนม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ก่อให้เกิดบรรยายกาสรวยอำนาจ และบรรยายกาสรองเรียนโดยส่วนรวมเป็นบรรยายกาสรวยอำนาจ กล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็กมีบรรยายกาศชื่มเชา โรงเรียนขนาด

กลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีบรรยายการควบอำนาจ แต่ไม่ปรากฏว่า มีบรรยายการซึ่งกันและกัน บรรยายการอิสระ บรรยายการควบคุม และบรรยายการสนับสนุน ในโรงเรียนทุกขนาด

ในปี พ.ศ. 2527 ร.ต.อ. หญิงพูนทรัพย์ ตีมาก (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความคิด เห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้ บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับบรรยายการองค์การ ในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวมมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2. บรรยายการองค์การของวิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวมมีแนวโน้ม เป็นแบบแจ่มใส

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับบรรยายการ องค์การ 8 มิติ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับ บรรยายการองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยายการองค์การ มิติชัวญ์ มิติมุ่งผลงาน มิติ เป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยายการองค์การมิติมิตรสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับบรรยายการ องค์การ 8 มิติ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับ บรรยายการองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยายการองค์การ มิติชัวญ์ มิติ เป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนบรรยายการองค์การมิติมิตรสัมพันธ์และมิติมุ่งผลงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับแบบบรรยายการองค์การพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวก กับแบบบรรยายการ ขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับแบบบรรยายการองค์การ

ในปี พ.ศ. 2531 พัฒนาชัย ปัทมเทรา (2531 : บหคตย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยายการสอนค์การมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ ประสานมิตร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของคุณบดีและผู้อ่านนายการ หัวหน้ามุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานเป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมผู้นำของคุณบดีและผู้อ่านนายการ ด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ในทางลบ กับบรรยายการสอนค์การคุณสถาบันและสำนักงาน ในมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับมิติชัวญ์ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พฤติกรรมผู้นำของคุณบดีและผู้อ่านนายการ ด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยายการสอนค์การคุณสถาบัน และสำนัก ในมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติชัวญ์ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแบบบรรยายการสอนค์การของบัณฑิตวิทยาลัย เป็นแบบชิมเชา สำหรับคุณสถาบัน และ สำนักอื่น ๆ ไม่สามารถระบุแบบของบรรยายการสอนค์การได้อย่างชัดเจน

ในปี พ.ศ. 2532 เกษมศักดิ์ ไยการี (2532 : 100 - 102) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษาอิการจังหวัดกับบรรยายการสอนค์การ ในสำนักงานศึกษาอิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า

1. ศึกษาอิการจังหวัด โดยส่วนรวมมีพฤติกรรมผู้นำหึ้ง 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลาง

2. บรรยายการสอนค์การของสำนักงานศึกษาอิการจังหวัด โดยส่วนรวม มีแนวโน้มเป็นหึ้งแบบแจ่มใส แบบรวมอ่านใจ แบบอิสระและแบบสนิทสนม

3. ศึกษาอิการจังหวัด มีค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ และมิติสัมพันธภาพ เมื่อแยกตามแบบบรรยายการสอนค์การ คือ แบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวมอ่านใจ และแบบชิมเชา พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกบรรยายการสอนค์การ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้น่า ของศึกษาธิการจังหวัดกับบรรยากาศของคุณภาพ 8 มิติ พบว่า พฤติกรรมผู้น่ามิติภิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศของคุณภาพมิติขาดความสามัคคี อย่างมั่นยึดสำคัญทางสติที่ระดับ .05 แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติ เป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราชานี อย่างมั่นยึดสำคัญทางสติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับมิติอุปสรรค อย่างมั่นยึดสำคัญทางสติที่ระดับ .05

5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้น่าของศึกษาธิการจังหวัด มิติ สัมพันธภาพกับบรรยากาศของคุณภาพ 8 มิติ พบว่า พฤติกรรมของผู้น่ามิติสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศของคุณภาพมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติ เป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราชานีอย่างมั่นยึดสำคัญทางสติที่ระดับ .01 ส่วนบรรยากาศของคุณภาพมิติมุ่งผลงานไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้น่ามิติสัมพันธภาพ

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศของคุณภาพในต่างประเทศ

ชาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft. 1966 : 133 - 135) ได้ร่วมกันสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้วัดบรรยากาศของคุณภาพซึ่ง Organization Climate Description Questionnaire (OCDQ) ขึ้นในปี 1968 ใช้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนประมาณคุณภาพ 71 โรง แล้วจัดเป็นบรรยากาศของโรงเรียนได้ 6 แบบ และจากผลการวิจัยครั้งนี้ ชาลปิน พบว่า บรรยากาศโรงเรียนจะ เรียงเป็นลำดับต่อเนื่องกัน จากแบบที่พึงประสงค์ที่สุดไปจนถึงแบบที่ไม่พึงประสงค์ที่สุด คือ บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอ่อน懦 บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวมอำนาจ และบรรยากาศซึมเซา และหลังจากนั้นก็มีผู้สนใจนำเอาแบบสอบถาม OCDQ ชุดนี้ ไปใช้ทำการวิจัยเรื่องเกี่ยวกับบรรยากาศของคุณภาพ จึงเป็นที่แพร่หลายออกไป

ในปี ค.ศ. 1967 แทนเนอร์ (Tanner. 1967 : 89 - A) ได้ทำการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครูโรงเรียนในเขตการศึกษาของเมืองเดทรอยต์ (Detroit Metropolitan Area) รวม 9 เขต จำนวนครู 826 คน แยกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 9 โรง โรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนต้น 9 โรง และโรงเรียนประถมศึกษา 7 โรง พบร่วมกับโรงเรียนประถมศึกษามีบรรยายการแบบแบ่งจังหวัด โรงเรียนนี้ยังมีศึกษาตอนต้นมีบรรยายการแบบสนิทสนมแต่โรงเรียนนี้ยังไม่เป็นแบบชั้นเรียน

ในปี ค.ศ. 1968 แม็คคลีออด (McCleod. 1969 : 2298 - A)

ได้ศึกษาบรรยายการสอนค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษาแบบชานเมืองของรัฐคาโรลาราโอด พบร่วมกับจำนวนครูมีความสัมพันธ์กับบรรยายการสอนค์การของโรงเรียนอย่างมั่นยำสำคัญ กล่าวคือโรงเรียนที่มีครูจำนวนน้อยบรรยายการเป็นแบบแบ่งจังหวัด ส่วนโรงเรียนที่มีครูจำนวนมากบรรยายการเป็นแบบชั้นเรียน นอกเหนือนี้ยังพบว่าโรงเรียนที่มีอาจารย์ใหญ่เป็นหน่วยมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดบรรยายการแบ่งจังหวัดมากกว่าโรงเรียนที่มีอาจารย์ใหญ่เป็นราย และอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนในระหว่าง 6 และ 7 ปีขึ้นไป โรงเรียนนั้นจะมีแนวโน้มเป็นบรรยายการแบ่งจังหวัด

ในปี ค.ศ. 1971 กันน์ (Gunn. 1971 : 4874 - 4875 - A)

ได้ทำการศึกษาบรรยายการสอนค์การของโรงเรียนนี้ยังมีศึกษา จำนวน 71 โรง ในรัฐมิสซิสซิปปี โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครูในโรงเรียนตั้งกล่าวผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของแม็คคลีออด คือพบว่าจำนวนนักเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยายการสอนค์การของโรงเรียน กล่าวคือ โรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนน้อยบรรยายการจะมีแนวโน้มเป็นแบบแบ่งจังหวัด ส่วนโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนมากบรรยายการจะมีแนวโน้มเป็นแบบชั้นเรียน

ในปี ค.ศ. 1974 คอมมิงส์ (Comming. 1974 : 4890 - A)

ได้ทำการวิจัยบรรยายการสอนค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ เป็นเครื่องมือในการสอบถามครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา 28 โรง ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบร่วมกับสถานภาพส่วนตัวของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยายการสอนค์การของโรงเรียน

ในปี ค.ศ. 1975 รอย (Roy. 1975 : 5744 - 5745 - A) ได้

ศึกษาบรรยายการสอนค์การโรงเรียนนี้ยังมีศึกษาตอนปลายจำนวน 25 โรง ในรัฐมิสซูรี ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ตามครูโรงเรียนตั้งกล่าว ผลการศึกษาพบว่า ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับแบบบรรยายการ

ของโรงเรียนอย่างมั่นยำสำคัญ กล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มี  
บรรยากาศแบบชิมเชา แต่โรงเรียนขนาดกลางมีบรรยากาศแบบแจ่มใส

ในปี ค.ศ. 1980 การ์เซีย (Garcia. 1980 : 2375 - A) ได้  
ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูในด้านบรรยากาศของค์การกับการรับรู้  
ในด้านประสิทธิภาพของกระบวนการประ เนินผล โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ  
สอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษา 66 แห่งในรัฐไอโวอา ประเทศสหรัฐอเมริกา  
พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกและสูงระหว่างการรับรู้ทางด้านประสิทธิผลของ  
กระบวนการประ เนินผลกับบรรยากาศของค์การแบบแจ่มใส

