

พฤติกรรมผู้นำในสำนักงานประมาณ



นางสาวรัตนา รุฬิตานนท์



วพ351.0074
ร375พ

35A0108707

Title : พฤติกรรมผู้นำในสำนักงานประมาณ

หอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

2400

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2538

ISBN 974-281-018-4

LEADERSHIP BEHAVIOR AT THE BUREAU OF THE BUDGET

RATTANA RUSITANONTA

108707
เลขทะเบียน... 108707
วันลงทะเบียน... 15 ก.ย. 2538
เลขเรียกหนังสือ... @w
351.0074
9 375 W
@.1

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration
Department of Business Administration
Graduate School Dhurakijpundit University

1995

ISBN 974-281-018-4



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ปริญญา. บริหารธุรกิจ. มหานคร

ชื่อวิทยานิพนธ์

พฤติกรรมผู้นำในสำนักงานประมาณ

โดย นางสาวรัตนา รุสิตานนท์
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สมยศ นาวิการ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ศาสตราจารย์ ดร.ประชุม สุวัคคิ
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

.....ประธานกรรมการ
(ดร.ปริญ ลักษิตานนท์)
.....กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย
(ผศ.ดร.อัจฉรา จันทร์ฉาย)
.....กรรมการ
(รศ.สมยศ นาวิการ)
.....กรรมการ
(ศ.ดร.ประชุม สุวัคคิ)
.....กรรมการ
(ดร.รังสมา ศีร์รังษี)
.....กรรมการ
(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.พิรพันธุ์ พาลุสุข)

วันที่ ๑๕ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๓๘

หัวข้อวิทยานิพนธ์	พฤติกรรมผู้นำในสำนักงานประมาณ
ชื่อนักศึกษา	นางสาวรัตนา รุสิตานนท์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ สมยศ นาวิการ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ศาสตราจารย์ ดร. ประชุม สุวัทธิ
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2537

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษา แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานประมาณ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์และพฤติกรรมแบบมุ่งงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจาก ตัวอย่าง จำนวน 260 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร 60 คน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา 200 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม

สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละอธิบายคุณลักษณะส่วนตัว ของตัวอย่างค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้ในการวิเคราะห์แบบพฤติกรรม เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาใช้แบบทดสอบที (t-test) ในการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวด้านเพศระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งและประสบการณ์ในการบริหาร ใช้แบบทดสอบเอฟ (F-test) ในการเปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำจำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวด้านอายุราชการ

* ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสำนักงานประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรมี พฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ และแบบมุ่งงานสูง ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับ พฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานต่างกัน โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่าย มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานแตกต่างกัน

โดยผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่าย มีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งมั่นสูงกว่าผู้อำนวยการ
สำนักหรือผู้อำนวยการกอง และพบว่าผู้บริหารที่มีคุณลักษณะส่วนตัวด้านเพศ ระดับการศึกษา
อายุราชการ ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่ง
ความสัมพันธ์และมุ่งมั่นไม่แตกต่างกัน



Thesis Title	Leadership Behavior at the Bureau of the Budget
Name	Miss Rattana Rusitanonta
Thesis Advisor	Associate Prof. Somyos Naveekarn
Co - Thesis Advisor	Prof. Dr. Prachoom Suwattee
Department	Organization Management and Administration
Academic Year	1994

ABSTRACT

The purpose of this study is to study 2 behavior types of the administrators of the Bureau of the Budget : "Consideration" and "Initiating Structure" The sample consists of 260 officers of the Bureau. They are 60 administrators and 200 lower officials.

The analysis of the data involves the following statistics : percentage for personal information, arithmetic mean and standard deviation for types of behavior, t - test for the comparison of the leaders' behavior by functions, the relationship between personnel characteristics and types of administrators, and F - test for the comparison of leader behavior by length of experience.

It is found that the administrators of the Bureau of the Budget are considered at the high level of both types of leaders. However, administrators and lower officials have different opinion on the matter. Administrators tend to have high opinion on both the "Consideration" and "Initiating Structure". The office or division directors are considered to have different behavior types from

subdivision directors or chiefs. The subdivision chiefs concentrate more on consideration and initiating structure. In addition, there is no relationship between types of behavior and the sexes, level of education, length of experiences, level of position and experience of the administrators.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ สมยศ นาวิกาน มหาวิทยาลัษธรรมศาสตร์ และศาสตราจารย์ ดร. ประชุม สุวัทธิสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษา และให้คำปรึกษาแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดีที่สุด รวมทั้ง ดร. ปริญ ลักษิตานนท์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับระเบียบแบบแผนในการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

นอกจากนั้นผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาจาก ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการส่วน หัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณอรวรรณ ชยางกูร และคุณมัทธานี จันทรศร ที่ให้ความอนุเคราะห์ด้านเอกสารข้อมูลและการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง

สุดท้ายได้แก่ คุณพ่อแดง คุณแม่ประไพ รุติตานนท์ ครอบครัว และเพื่อน ๆ ของผู้วิจัย รวมทั้ง คุณนาฎยา สังข์วรรณะ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงบประมาณ ที่มีส่วนในการให้กำลังใจ และสนับสนุนผู้วิจัย ซึ่งมีส่วนอย่างมากในการผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จครั้งนี้ด้วย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ และขอขอบคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย.

รัตนา รุติตานนท์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
* ปัญหาและความสำคัญของปัญหา.....	1
✓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	4
✓ ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ.....	7
2. แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ภาพลักษณ์ขององค์การ.....	9
ความหมายขององค์การ.....	9
ลักษณะพิเศษขององค์การ.....	10
ประโยชน์ขององค์การ.....	11
ผู้นำกับองค์การ.....	11
ความหมายของผู้นำ.....	12
ภาระหน้าที่ของผู้นำ.....	13
วิวัฒนาการการศึกษาความเป็นผู้นำ.....	14
แนวการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ.....	15

ทฤษฎีความเป็นผู้นำ 2 มิติ.....	16
ทฤษฎีความเป็นผู้นำมิติเดียว.....	18
ค่าใช้จ่ายการบริหาร	19
แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ.....	21
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ.....	24
งานวิจัยต่างประเทศ.....	24
งานวิจัยในประเทศ.....	25
3. ระเบียบวิธีการศึกษา.....	28
* สมมติฐานของการวิจัย.....	28
5, 1 ✓ ประชากรเป้าหมาย.....	29
✓ ตัวอย่างและการสุ่ม.....	29
5, 2, 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	32
การพัฒนาเครื่องมือ.....	33
✓ การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	34
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
b, 2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
4. ผลการศึกษา.....	37
ข้อมูลพื้นฐานของตัวอย่าง.....	38
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานงบประมาณ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร.....	43
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานงบประมาณตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา. 47	
ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับ	
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานงบประมาณ.....	52

ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานประมาณ ตาม ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา	54
ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานประมาณ ตาม ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร	56
5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	61
สรุปผลการศึกษา.....	61
อภิปรายผล.....	62
ข้อเสนอแนะ	64
ข้อเสนอแนะทั่วไป	64
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต.....	65
บรรณานุกรม	67
ภาคผนวก	77
แบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชา.....	78
แบบสอบถามสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา.....	86
แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการสำนักงานประมาณ	97
ประวัติผู้เขียน	98

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. จำนวนผู้บริหารระดับกลางสำนักงานงบประมาณ จำแนกตามระดับตำแหน่งและเพศ.....	30
2. จำนวนข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชาที่มีและในตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานและระดับ.....	31
3. ตัวอย่างผู้บริหาร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัว.....	39
4. ตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัว.....	41
5. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานงบประมาณสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี.....	43
6. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สำนักงานงบประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี.....	45
7. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำแบบ มุ่งความสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	48
8. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา.....	50
9. ผลการเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งความสัมพันธ์	52
10. ผลการเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงาน	53
11. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งความสัมพันธ์จากความคิดเห็นของ ผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งผู้บังคับบัญชา.....	54
12. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งงาน จากความคิดเห็นของ ผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งผู้บังคับบัญชา.....	55
13. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวด้านเพศ.....	56
14. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวด้านระดับการศึกษา.....	57

15. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวด้านอายุราชการ..... 58
16. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวด้านระดับตำแหน่ง..... 59
17. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวด้านประสบการณ์
ในการบริหาร 60



สารบัญภาพ

ตารางที่	หน้า
1. พฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน ซึ่งเป็นอิสระจากกัน	17
2. พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ของคณะวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท	17
3. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน ซึ่งเป็นมิติเดียวกัน	18
4. พฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ ของคณะวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน	19
5. พฤติกรรมผู้นำ 5 แบบ ของ Blake and Mouton	20



บทที่ 1

บทนำ

ปัญหาและความสำคัญของปัญหา

องค์การเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ทั้งในด้านอารมณ์ จิตใจ สติปัญญา และเศรษฐกิจ จะเห็นได้จากองค์การมีส่วนช่วยให้มนุษย์ประสบความสำเร็จในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่อาจดำเนินการโดยลำพังได้ นอกจากนี้องค์การยังเป็นแหล่งรวบรวมความรู้และเป็นแหล่งของอาชีพ (Argyris 1964: 36) กล่าวได้ว่าองค์การเป็นกลุ่มของคนที่ทำกิจกรรม โดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานกันอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามจุดประสงค์ (ธงชัย สันติวงษ์ 2533: 11)

การบริหารงานในองค์การ ให้เกิดผลดี และมีประสิทธิภาพสูงสุด ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น การจัดองค์การ การใช้เทคโนโลยี ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Reddin 1970: 66) อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จสูงสุดในการบริหารงานขององค์การ ได้แก่ ผู้นำ กล่าวคือความสามารถขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำ และพฤติกรรมปทัสถานขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้างานหรือผู้นำ หากผู้นำมีความรู้ความสามารถแล้ว งานขององค์การก็ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (สมปราชญ์ จอมเทศ 2516: 6) จะเห็นได้ว่าองค์การหรือหน่วยงานทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนผู้บริหารในฐานะผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงาน ทั้งในด้านการควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมาย (สมพงษ์ เกษมสิน 2521: 220) กล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งทั้งต่อหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และต่องานโดยรวม ทั้งนี้ เพราะคุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และผลงานขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก (อรุณ รักรธรรม 2527: 188)

การศึกษาประสิทธิภาพของผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันสามารถจำแนกได้ 3 กลุ่ม ซึ่งมีจุดเน้นต่างกัน คือกลุ่มแรกมุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) เป็นกลุ่มที่เน้น

การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยคือกลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำคืออะไร กลุ่มที่สองมุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) กลุ่มนี้ เน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาโดยพยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร กลุ่มที่สามมุ่งศึกษาด้านสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้าง เพื่อที่จะนำคนอื่นได้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2535: 237)

การศึกษาประสิทธิภาพของผู้นำ โดยการพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำองค์การ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษารูปแบบพฤติกรรมและประสิทธิผลของผู้นำในแต่ละแบบที่ส่งผลให้ผู้นำได้บังคับบัญชาเกิดความพอใจและทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อปริมาณและคุณภาพของงาน (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2535: 240) ผลของการศึกษาของกลุ่มนี้พบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 2 แบบ คือผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ต้องมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ในระดับสูงทั้งสองด้าน

สำนักงานประมาณเป็นหน่วยงานราชการระดับกรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภารกิจหลักเป็นหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff agency) ของหัวหน้าฝ่ายบริหาร กล่าวคือเป็นที่ปรึกษาทางการคลังและงบประมาณแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรี อำนาจหน้าที่ของสำนักงานประมาณจำแนกได้ 11 ประการ คือ

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วย วิธีการงบประมาณ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. เสนอแนะนโยบาย และให้ความเห็นเกี่ยวกับการงบประมาณ เพื่อประกอบการพิจารณาของนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรี
3. เสนอความเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบงาน และการบริหารจัดการส่วนราชการ การจัดและกำหนดมาตรฐานอัตราค่าจ้าง การขอมีขอใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การติดตามและประเมินผล รวมทั้งเสนอความเห็นเกี่ยวกับสถานะเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อประกอบการพิจารณาของนายกรัฐมนตรีตามที่ได้รับมอบหมาย
4. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

5. ให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับ การจัดส่วนราชการ และพัฒนาระบบงานและการบริหารรวมทั้งจัดและกำหนดมาตรฐานอัตรากำลังลูกจ้างให้แก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
6. จัดทำและกำหนดมาตรฐานงบประมาณ
7. ดำเนินการเกี่ยวกับงานศูนย์ประสานข้อมูลทางการบริหารแก่รัฐบาล รวมทั้งจัดทำข้อมูลด้านการงบประมาณและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องแก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
8. ประสานงานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับงานศูนย์ข้อมูล
9. ดำเนินการและจัดให้มีการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกสำนักงานงบประมาณเกี่ยวกับการงบประมาณ การจัดระบบงาน การประเมินผล การบริหารพัสดุและกิจกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ
10. เสนอความเห็นเกี่ยวกับ การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
11. ปฏิบัติการอื่นใด ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานงบประมาณ หรือตามที่นายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย (สำนักงานงบประมาณ 2538 : 181-182)

จากภารกิจหลักและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานงบประมาณดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า สำนักงานงบประมาณ เป็นหน่วยงานระดับชาติที่รับผิดชอบงบประมาณของประเทศ ในการดำเนินการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ให้แก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและนโยบายของรัฐบาล โดยการจัดเตรียมงบประมาณ การนำเสนอขออนุมัติงบประมาณต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อคณะรัฐมนตรีเสนอต่อรัฐสภา การบริหารงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณของประเทศซึ่งในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณ จะกำหนดระยะเวลาไว้อย่างชัดเจนเรียกว่าปฏิทินงบประมาณ นอกจากนี้สำนักงานงบประมาณยังเป็นหน่วยงานที่ให้ข้อเสนอ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับ สถานะทางเศรษฐกิจ การบริหารการเงิน การคลัง และงบประมาณ การปรับปรุงระบบราชการ การจัดส่วนราชการแก่รัฐบาล และหน่วยงานอื่น ๆ ที่มาขอรับบริการ จากภารกิจและความรับผิดชอบเหล่านี้กล่าวได้ว่าสำนักงานงบประมาณเป็นหน่วยงานทางราชการที่มีความสำคัญสูงสุดหน่วยงานหนึ่ง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำในสำนักงานงบประมาณ เพราะจากภารกิจหน้าที่ที่หลากหลายซับซ้อนเร่งด่วน ซึ่งต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จึงน่าจะมีบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหาร

อีกทั้งจากการค้นคว้าพบว่า การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ในสำนักงบประมาณ ยังไม่มีผู้ศึกษาไว้ และการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหน่วยงานนี้ จะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนพัฒนาระบบการบริหาร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ในสำนักงบประมาณอันประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการศูนย์ และผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่าย เนื่องจากเห็นว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นระดับที่มีความน่าสนใจศึกษาอย่างยิ่งเพราะเป็นระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารได้อย่างชัดเจน และเป็นระดับสำคัญที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงและนำมาพิจารณากลับกรองและสั่งการ ต่อผู้บริหารระดับปฏิบัติการและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จไปได้ด้วย ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ของผู้บริหารระดับกลาง และผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
3. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาจำแนกตามตำแหน่งผู้บังคับบัญชา
4. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาจำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และแปลผลการวิจัย คาดว่าจะมีประโยชน์ในหลายด้าน ดังต่อไปนี้

1. ทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณว่า มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับใด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพราะการยอมรับผู้บริหารมีผลกระทบโดยตรงกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลในการวางแผนสำหรับการแต่งตั้งบุคลากรทางด้านการบริหารของสำนักงบประมาณต่อไป

2. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของพฤติกรรม และสามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทางด้านการบริหาร ตลอดจนเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงานของหน่วยงาน

3. เป็นแนวทางสำหรับการศึกษาค้นคว้า วิจัย เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในองค์กร หรือหน่วยงานอื่น

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณ มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. เนื้อหาที่ศึกษา พฤติกรรมผู้นำตามผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (The Ohio State University) จำแนกแบบพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำหมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก โดยการเป็นผู้กำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสั่งการและการควบคุมอย่างใกล้ชิด การตัดสินใจต่าง ๆ มีการใช้อำนาจการบังคับโดยผู้นำจะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดใช้การเปลี่ยนแปลงแบบงการ ผู้นำแบบนี้ถือว่าปัญหาต่าง ๆ ตนเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก โดยจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย วางรูปแบบงานและมอบหมายความรับผิดชอบของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของการสื่อสารสองทาง คือ เปิดโอกาสให้ซักถามหรือแสดงความคิดเห็นได้บ้าง แต่ยังมี การควบคุมเต็มที่ มีการใช้อำนาจและใช้การเปลี่ยนแปลงแบบงการ ผู้นำแบบนี้ถือว่าตนเป็นผู้รับผิดชอบต่อปัญหาโดยตรง

1.3 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูงหมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะที่คำนึงถึงงานน้อย เน้นด้านความร่วมมือกันทำงาน มีการสั่งการและควบคุมน้อย แต่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการติดต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

1.4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำหมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะการดูแลอย่างห่าง ๆ เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนด โดยเป็นที่ปรึกษาให้แนวทางผู้นำจะควบคุมน้อยมาก ผู้นำจะสั่งการเพียงเล็กน้อย ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีการควบคุมตนเองและรับผิดชอบงานมากขึ้น ผู้นำจะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

๓ 2. ประชากร ประชากรเป้าหมายของการวิจัยเป็นข้าราชการของสำนักงานประมาณสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ในช่วงเดือนกันยายน 2537 - มกราคม 2538

3. ตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ ใช้ตัวอย่างซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกลางของสำนักงานประมาณ จำนวน 60 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 200 คน รวมตัวอย่างทั้งสิ้น 260 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คำนวณตามสูตรของนายบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ 2527: 63) โดยมีวิธีการสุ่มดังนี้

3.1 กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารได้มาจากกลุ่มผู้บริหารระดับกลางของสำนักงานประมาณ จำนวนทั้งสิ้น 60 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

3.2 กลุ่มตัวอย่างผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยการจำแนกผู้ใต้บังคับบัญชาตามระดับคือระดับ 4, 5, 6 และระดับ 7 แล้วสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ออกมา 200 คน จากประชากร 551 คน ซึ่งมาจาก 2 กอง 1 ศูนย์ 8 สำนัก แต่ไม่รวมกองกลาง เพราะเจ้าหน้าที่ไม่มีหน้าที่ในการวิเคราะห์งบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของสำนักงานประมาณ

* 4. ตัวแปรที่ศึกษา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาตัวแปร ดังต่อไปนี้

4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ประกอบด้วย

1) ตำแหน่งของบุคลากรในสำนักงานประมาณ จำแนกเป็น

(1.1) ผู้บริหารระดับกลาง

(1.2) ผู้ใต้บังคับบัญชา

2) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร จำแนกเป็น

- (2.1) เพศ
- (2.2) ระดับการศึกษา
- (2.3) อายุราชการ
- (2.4) ระดับตำแหน่ง
- (2.5) ประสบการณ์ในการบริหาร

4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือพฤติกรรมผู้นำซึ่งจำแนกเป็น

- 1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน
- 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ใช้ความสามารถ หรืออิทธิพลจูงใจ ให้เกิดความยินยอมพร้อมใจกันในการปฏิบัติการเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง (อุทัย หิรัญโต 2515: 37)
2. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึงการกระทำ การใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการบำรุงขวัญ กำลังใจของผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (อรุณ รักธรรม 2527: 187 - 188)
3. พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงาน และเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำลักษณะนี้จะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเป็นความสำเร็จของงานมากกว่าความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
4. พฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำในด้านเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำลักษณะนี้จะเน้นด้านขวัญกำลังใจ ความรู้สึกและความต้องการของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นความสำเร็จของการทำงาน

5. ผู้บริหาร หมายถึงข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการ กองหรือผู้อำนวยการศูนย์ และผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่าย ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับกลางของสำนักงานประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี

6. ผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึงข้าราชการสำนักงานประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นข้าราชการตั้งแต่ระดับ 4, 5, 6 และระดับ 7 ซึ่งไม่รวมธุรการ และเจ้าหน้าที่กองกลาง เพราะไม่มีหน้าที่ในการวิเคราะห์งบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของสำนักงานประมาณและไม่รวมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ระดับ 3 เพราะในช่วงเวลาที่ทำการวิจัยเป็นช่วงเวลาเดียวกันที่มีการบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณระดับ 3



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำในองค์การ ผู้วิจัยได้แบ่งสาระสำคัญและการนำเสนอเป็นส่วน คือส่วนที่หนึ่ง กล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์การส่วนที่สองกล่าวถึงผู้นำกับองค์การ ส่วนที่สามกล่าวถึงวิวัฒนาการการศึกษาความเป็นผู้นำ และส่วนที่สี่กล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำดังรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

ภาพลักษณ์ขององค์การ

มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกัน ทั้งนี้ เพราะต้องอาศัยพึ่งพา ร่วมมือกันและกันในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการซึ่งไม่มีที่สิ้นสุด และยิ่งทวีความต้องการมากขึ้น ตามอัตราการเพิ่มของจำนวนสมาชิกหรือประชากร ด้วยเหตุนี้องค์การจึงก่อกำเนิดขึ้นและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การศึกษาเกี่ยวกับความหมายขององค์การ คุณลักษณะและประโยชน์ขององค์การจะช่วยให้มองเห็นภาพลักษณ์ขององค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความหมายขององค์การ

นักการศึกษาต่างให้ความหมายของคำว่า “องค์การ” ในลักษณะเดียวกัน เช่น

Barnard (1956: 23 - 37) กล่าวว่า องค์การ หมายถึงระบบของการทำงานของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่าขึ้นไปที่ได้มีการจัดกิจกรรมให้ประสานเข้ากันได้เป็นอย่างดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 11) ให้ความหมายขององค์การว่าเป็นกลุ่มของบุคคลที่รวมตัวกันเพื่อร่วมกันทำกิจกรรม โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานกันอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียวกัน หรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกันได้

อุทัย เลาหวิเชียร (2535: 7) มีทัศนะที่ไม่ต่างไปจากนักการศึกษาท่านอื่น กล่าวคือให้ความหมายขององค์การว่า การที่คนหลาย ๆ คนถูกดึงมาปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ตามที่กำหนด องค์การเกิดขึ้นและอยู่รอดได้ เพราะว่าสมาชิกในองค์การร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งหากทำเพียงลำพังก็ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

จากทัศนะเกี่ยวกับความหมายขององค์การ กล่าวได้ว่าองค์การหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการจัดระบบของการปฏิบัติงานไว้อย่าง เหมาะสม

ลักษณะพิเศษขององค์การ

นอกจากองค์การจะเป็นกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันปฏิบัติการ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ไว้แล้ว ยังมีลักษณะพิเศษอื่น ๆ อีก เช่น

1. มีอำนาจหน้าที่ลดหลั่นกันลงมาตามลำดับชั้นบังคับบัญชา การจัดรูปแบบลักษณะนี้ ช่วยให้การปกครองบังคับบัญชามีประสิทธิภาพ มีการประสานงานอย่างเป็นระบบและมีการตัดสินใจ ที่ได้รับการกลั่นกรองทุกระดับ

2. มีกฎระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานของการปฏิบัติ เทคนิค และการควบคุมที่ช่วยให้ การปฏิบัติงานสามารถเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผน

3. มีการสื่อสารความที่มีรูปแบบ ซึ่งจะช่วยให้ลดความคลุมเครือ และความไม่เข้าใจ ตลอดจนช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการสื่อสารความ

4. มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด แนวความคิดด้านนี้ก่อให้เกิดความรวดเร็ว และประสิทธิภาพในการทำงาน คุณสมบัติในข้อนี้ช่วยให้องค์การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเอกบุคลล

5. มีบุคลากรที่มีทักษะด้วยเหตุที่ว่าองค์การต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อปริมาณและประสิทธิภาพของผลผลิตนั่นเอง

6. มีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง การวางเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและมีขอบเขต ที่ แน่นนอน ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามความต้องการ

ประโยชน์ขององค์กร

มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่มีความบกพร่องอยู่ในตัว ดังนั้น จึงพยายามดิ้นรนแสวงหาสิ่งที่จะช่วยสนองความต้องการหรือการเติบโตให้กับตนเอง องค์กรเป็นผลแห่งความพยายามของมนุษย์ อีกด้านหนึ่งที่มนุษย์คาดหวังว่าจะมีประโยชน์ต่อมนุษย์ ดังนี้

1. องค์กร ช่วยตอบสนองความต้องการทางจิตใจ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต่างก็มีความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ดังนั้น องค์กรจึงเป็นแหล่งที่มนุษย์คาดหวังว่าสามารถตอบสนองความต้องการด้านนี้ได้ องค์กรที่มีเป้าหมายด้านนี้โดยตรง ได้แก่ องค์กรศาสนา สโมสร หรือองค์กรสาธารณกุศลต่าง ๆ อย่างไรก็ตามองค์กรประเภทอื่น ๆ เช่น สถานศึกษา สถาบันต่าง ๆ หรือแม้แต่องค์กรธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกำไร แต่ก็สามารถสนองความพอใจให้แก่มนุษย์ได้ในทำนองเดียวกัน คนงานต่างก็อาศัย้องค์กรเพื่อการพบปะและสังคมกับเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ รวมทั้งการมีโอกาสติดต่อกับสมาชิกขององค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือทำการค้าด้วย

2. องค์กร ช่วยตอบสนองความต้องการทางวัตถุ มนุษย์สร้างองค์กรขึ้นมาด้วยเหตุผลสำคัญที่สุด คือ เหตุผลทางวัตถุ เพราะการมีองค์กรจะช่วยให้มนุษย์สามารถแก้ไขข้อจำกัดของตนได้ โดยการเพิ่มกำลังความสามารถในการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และเพื่อช่วยให้มีการทำงานที่รวดเร็วและแข่งกับเวลา ทั้งนี้ เพราะมนุษย์มีความต้องการที่ไม่สิ้นสุดนั่นเอง

ผู้นำกับองค์กร

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์กร คือมีอำนาจหน้าที่ลดหลั่นกันลงมาตามลำดับชั้นบังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานนั่นเอง หากวิเคราะห์ลักษณะดังกล่าวจะพบว่าองค์กรกับผู้นำเปรียบเสมือนเหรียญซึ่งต้องมีสองด้านและแยกออกจากกันไม่ได้ ผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น การศึกษาคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำจึงเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

ความหมายของผู้นำ

คำจำกัดความ หรือการนิยามความหมายของ “ผู้นำ” จำแนกตามแนวคิดของนักการศึกษาแต่ละท่าน ดังนี้

Couldner (1950: 5) กล่าวว่าผู้นำคือบุคคลที่มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นในฐานะที่เป็นหัวหน้าที่ทุกคนยอมรับ

Halpin (1966: 27 - 28) ให้ความหมายของผู้นำโดยจำแนกตามลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น ๆ
2. ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ หมายถึงผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึงผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งนำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

Morphet (1967: 127) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้ที่ใช้อิทธิพลที่มีอยู่ต่อบุคคลอื่นในสังคมเพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากทุกคน เช่นเดียวกับอุทัย หิรัญโต (อุทัย หิรัญโต 2515: 37) ที่มีความเห็นว่า ผู้นำหมายถึงการใช้ความสามารถหรืออิทธิพลจูงใจให้เกิดความยินยอมพร้อมใจกันในทางปฏิบัติการเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

อรุณ รัชธรรม (2517: 194) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งขึ้นให้เป็นหัวหน้าในการตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ หมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ สอดคล้องกับแนวคิดของนายสุนทร วงศ์ไวยสวรรค์ (2535: 227) สรุปความของผู้นำไว้ว่า คือบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กล่าวได้ว่า ผู้นำหมายถึงผู้ที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลหรือชักจูงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ภาระหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำในฐานะผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรับผิดชอบความเป็นไปขององค์การ การนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ทั้งวัตถุประสงค์ขององค์การและ บุคลากรในองค์การ โดยทั่วไปหน้าที่ของผู้นำหรือหัวหน้างาน มีดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย
4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ
5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน
7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คำแนะนำและให้โทษ
8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย
9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง
10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม
11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ
12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ
13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีความกรุณา
14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบแทน (ภิกษุโณ สาทรร 2516: 155 - 159)

นอกจากนี้ นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์ ยังจำแนกหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ด้าน คือ

1. รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หรือสร้างความสามัคคีกลมเกลียว ภายในกลุ่ม
2. ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยที่ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบ ในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและจะต้องส่งเสริม สนับสนุนให้กลุ่มปฏิบัติงาน บรรลุตามเป้าหมาย

3. อำนาจการให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และการปฏิบัติต่อกันด้วยดีของสมาชิก การติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่นี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2520: 1)

สำหรับแนวคิดต่อภาระหน้าที่ผู้นำของสุนทร วงศ์ไวยวรรณ นั้น กล่าวว่าผู้นำจะมีหน้าที่หรือบทบาทอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และโดยทั่วไปแล้วสถานการณ์ต่าง ๆ ภายในหน่วยงานมักจะเรียกร้องให้ผู้นำมีหน้าที่ ดังนี้

1. มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในหน่วยงาน หากเข้ามามีส่วนร่วมแล้วจะช่วยให้เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

2. ติดต่อประสานงาน ผู้นำจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ติดต่อหรือประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้งานได้มาตรฐานเดียวกันและสอดคล้องสัมพันธ์กัน

3. ชักจูงและกระตุ้นผู้ร่วมงาน การทุ่มเทเสียสละของบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องการขององค์การ ดังนั้น ผู้นำจะต้องคอยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจและกระตือรือร้นที่จะทำงาน

4. ประสานผลประโยชน์และความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลในหน่วยงานเป็นธรรมดาที่บุคลากรภายในหน่วยงานอาจจะขัดแย้งกัน โดยเฉพาะความคิดเห็นหรือเจตคติที่ไม่ตรง ดังนั้นผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางที่คอยไกล่เกลี่ย ประสานผลประโยชน์ และลดข้อขัดแย้งภายในหน่วยงาน เพื่อให้สมาชิกของหน่วยงานสามารถอยู่ร่วมกันและทำงานต่อไปได้

5. ช่วยเหลือองค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป ในบางช่วงองค์การอาจจะประสบปัญหาต่าง ๆ ผู้นำจะเข้ามาช่วยแก้ปัญหาหรือเสนอทางออก เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดและดำเนินกิจกรรมต่อไปได้ ภาระหน้าที่ที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุดของผู้นำ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2535: 230 - 231)

วิวัฒนาการการศึกษาความเป็นผู้นำ

การศึกษาความเป็นผู้นำได้รับความสนใจตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และคงมีการศึกษาต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด トラบิตที่ผู้นำยังมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์การ หรือการใช้

ลักษณะความเป็นผู้นำสำหรับการสรรสร้างสิ่งจำเป็นต่าง ๆ เท่าที่ปรากฏวิวัฒนาการการศึกษาความเป็นผู้นำ จำแนกได้ 3 ยุค ตามลำดับพัฒนาการ ดังนี้

1. แนวการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) กลุ่มแรกที่ทำให้ความสนใจเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ อยู่ในช่วงประมาณ 450 ปี ก่อนคริสตกาลจนถึงคริสต์ศักราช 1940 การศึกษาของกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่นสติปัญญา ความมั่นใจในตนเอง ความรับผิดชอบ ฯลฯ กล่าวได้ว่ากลุ่มนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาว่าผู้นำคือใคร

2. แนวการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) เป็นกลุ่มที่สนใจพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา แนวคิดนี้เกิดขึ้นระหว่างคริสต์ศักราช 1940 จนถึงคริสต์ศักราช 1960 กลุ่มศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร

3. แนวการศึกษาด้านสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach) กลุ่มนี้มุ่งศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำเป็นแนวการศึกษายุคใหม่ซึ่งเกิดขึ้น ตั้งแต่คริสต์ศักราช 1960 จนถึงปัจจุบัน โดยพยายามหาคำตอบว่าผู้นำต้องเรียนรู้สถานการณ์ อะไรบ้างเพื่อที่จะนำคนอื่นได้

จากแนวทางการศึกษาความเป็นผู้นำดังกล่าว จะเห็นได้ว่าในแต่ละยุคนั้นมุ่งให้ความสำคัญกับประเด็นที่ศึกษาแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง อย่างไรก็ตามแม้ว่าปัจจุบันการศึกษความเป็นผู้นำได้ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัวผู้นำแล้วก็ตาม แต่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำก็ยังได้รับความสนใจอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ทั้งนี้ เพราะผลของการศึกษาตามแนวคิด นอกจากจะช่วยให้ทราบถึงแบบของพฤติกรรมผู้นำแล้ว ยังชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การสูงที่สุด ดังรายละเอียดของการศึกษาต่อไปนี้

แนวการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษพฤติกรรมผู้นำเป็นผลมาจากข้อบกพร่องของการศึกษาความเป็นผู้นำในยุคแรก ที่มุ่งให้ความสนใจหรือศึกษาเฉพาะคุณลักษณะผู้นำโดยไม่ได้เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น และไม่ได้สนใจสิ่งที่ผู้นำได้กระทำหรือแสดงออกมา ซึ่งในสภาพความเป็นจริงแล้ว ผู้นำไม่ได้อยู่ตามลำพัง แต่ต้องสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในหน่วยงาน และประเด็นสำคัญก็คือ พฤติกรรมหรือการ

กระทำที่ผู้นำแสดงออกมานั้นสามารถสังเกตเห็นได้ชัดกว่าบุคลิกหรือคุณลักษณะภายใน จากเหตุผลเหล่านี้ ทำให้นักวิชาการเริ่มให้ความสนใจการศึกษาพฤติกรรมผู้นำมากขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพยายามศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมของผู้นำ และพฤติกรรมแบบใดที่มีประสิทธิผลที่สุด คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจ และแสดงผลงานทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพมากที่สุด (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2535: 238 - 240) อย่างไรก็ตามการศึกษาพฤติกรรมผู้นำประกอบด้วยหลายทฤษฎี

ทฤษฎีความเป็นผู้นำ 2 มิติ

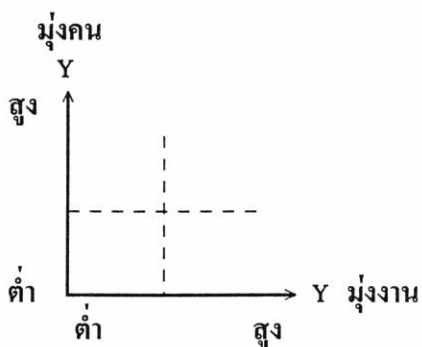
กลุ่มนักวิจัยมหาวิทยาลัย โอไฮโอ สเตท ภายใต้การนำของ Fleishman, Stogdill and Shartle เป็นกลุ่มแรก ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยใช้แบบสอบถามที่คณะวิจัยสร้างขึ้น จำนวน 2 ชุด เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ และเพื่อตรวจสอบพฤติกรรมผู้นำตามความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า

1. แบบพฤติกรรมผู้นำ มี 2 แบบ คือ

1.1 แบบเน้นโครงสร้างการทำงาน หรือเรียกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงานและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเป็นความสำเร็จของงานมากกว่า ความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

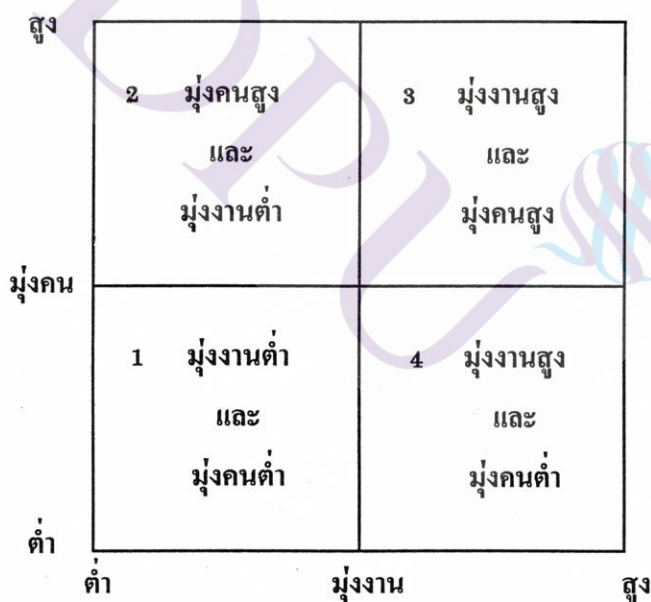
1.2 แบบเน้นมิตรสัมพันธ์ หรือเรียกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งคนซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้นำจะให้ความสำคัญกับขวัญกำลังใจ ความรู้สึก และความต้องการของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นความสำเร็จของงาน

2. พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบ เป็นมิติ 2 มิติ ที่แยกออกจากกัน (two - dimensional view) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 พฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน ซึ่งเป็นอิสระจากกัน

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ ซึ่งเป็นอิสระจากกันอยู่บนแกนคนละแกน ผลก็คือสามารถเขียนพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็น 4 แบบ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ของคณะวิจัยมหาวิทยาลัยไอไอโอ สเตท

จากภาพกล่าวได้ว่าคณะวิจัยมหาวิทยาลัยไอไอโอ สเตท เชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นผลจากการผสมผสานระหว่างแบบพฤติกรรมพื้นฐานสองแบบที่เป็นอิสระจากกัน จนเกิดเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ตามปริมาณมากน้อยของพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละแบบ

ทฤษฎีความเป็นผู้นำมิติเดียว

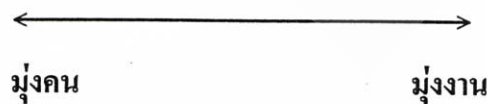
หลังจากคณะวิจัยกลุ่มไอไอโอได้ค้นพบแบบพฤติกรรมผู้นำไม่นานนัก ปี ค.ศ. 1947 คณะวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan) ภายใต้การนำของ Rensis Likert ได้เริ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำเช่นเดียวกัน ซึ่งดำเนินการโดยให้ผู้บริหารตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า

1. แบบพฤติกรรมมี 2 แบบ ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับ คณะวิจัยมหาวิทยาลัยไอไอโอ สเตท เพียงแต่มีชื่อเรียกต่างกัน คือ

1.1 แบบมุ่งตัวงาน (Job - centered) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงาน และความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึก หรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากนัก

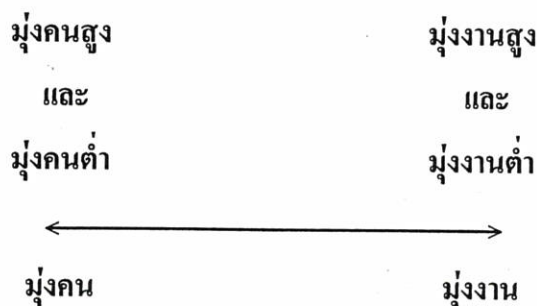
1.2 แบบมุ่งตัวคน (Employee - centered) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจทุกข์สุขและสวัสดิการของลูกน้องเป็นหลัก

2. พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบ เป็นมิติเดียวที่ไม่ได้แยกออกจากกันเป็นอิสระ (one - dimensional view) กล่าวได้ว่าพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งคนอยู่คนละข้างของเส้นตรงเดียวกัน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน ซึ่งเป็นมิติเดียวกัน

ผลของการศึกษาของคณะวิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกนนี้ ทำให้สามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบคือ มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ กับมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 พฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ ของคณะวิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกน

กล่าวโดยสรุปแล้ว คณะวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ค.ศ. 1947 เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำ เป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมพื้นฐาน 2 แบบ ที่ไม่ได้แยกจากกันอย่างอิสระ นอกจากกลุ่มนี้ยังเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุด คือผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุงคนเพราะพฤติกรรมแบบนี้ จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในการทำงาน อัตราการขาดงานและการลาออกลดน้อยลง ส่วนผู้นำแบบมุงงานนั้นระยะแรกจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมาก แต่ในระยะยาวความพอใจของคนทำงานจะลดลง มีเจตคติที่ไม่ดีต่อผู้นำ การขาดงานและการลาออกมีมากขึ้น

ตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid)

ปี ค.ศ. 1964 Robert Blake and Jane Mouton แห่งมหาวิทยาลัยเทกซัสได้ช่วยกัน พัฒนาทฤษฎีตาข่ายการบริหารขึ้น โดยใช้แนวคิดหลักของ คณะวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท เป็นพื้นฐานในการสร้างทฤษฎี ซึ่งสามารถสร้างทฤษฎีที่มีความละเอียดและกว้างขวางขึ้นโดยอาศัยข่ายตารางที่ซับซ้อน อย่างไรก็ตามเนื้อหาของทฤษฎีไม่ได้มีความแตกต่างจากคณะวิจัย มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท แต่อย่างใด

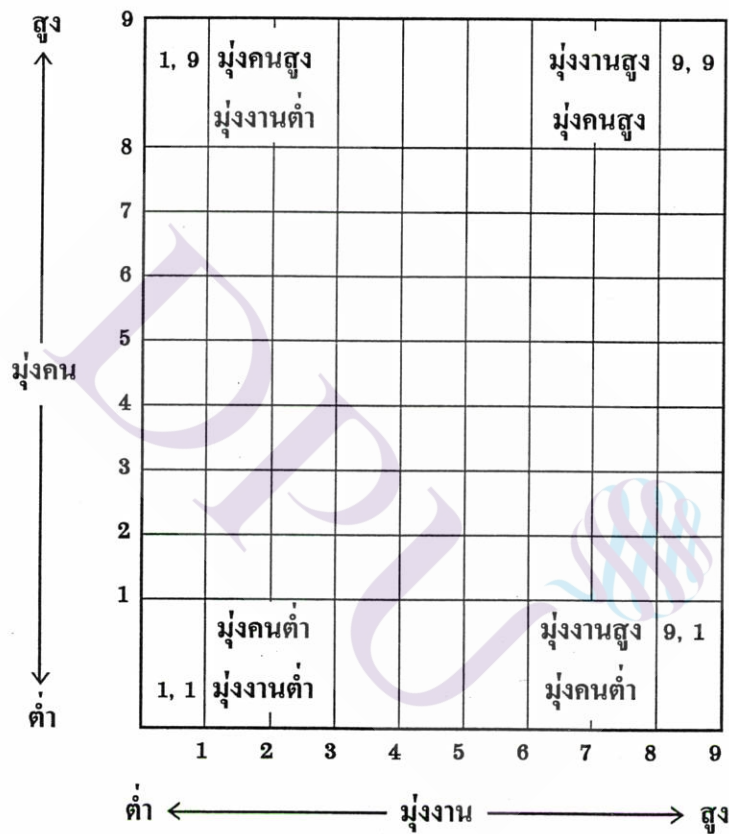
1. พฤติกรรมผู้นำมี 2 แบบ คือ

1.1 แบบคำนึงถึงคน (Concern for People) ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับพฤติกรรมแบบมุงคน หรือมีตรรกสัมพันธ์ของคณะวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท นั่นเอง

1.2 แบบคำนึงถึงผลผลิต (Concern for Production) มีลักษณะเช่นเดียวกับ พฤติกรรมมุงงาน หรือเป็นโครงสร้างการทำงานของคณะวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท

2. พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบ มีลักษณะเป็น 2 มิติ ที่แยกจากกันเป็นอิสระ ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับคณะวิจัยมหาวิทยาลัยไอโฮโอ สเตท

ผลของการพัฒนาทฤษฎีตามแนวคิดนี้ทำให้ได้พฤติกรรมผู้นำ 81 แบบ แต่พฤติกรรมหลักมี 5 แบบ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 พฤติกรรมผู้นำ 5 แบบ ของ Blake and Mouton

Blake and Mouton สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานด้วย สติติการขาดและการลาออกลดน้อยลง ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น Blake and Mouton เรียกพฤติกรรมผู้นำแบบนี้ว่า แบบทีมงาน (Team Management) ซึ่งให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่า ผู้นำแบบนี้จะทำงานร่วมกับกลุ่มและใช้เสียงส่วนใหญ่หรือมติของกลุ่มเป็นหลักในการตัดสินใจ

จากการศึกษา ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำ 2 มิติ ทฤษฎีความเป็นผู้นำมิติเดียวและทฤษฎีตาข่ายการบริหาร ต่างยืนยันตรงกันว่าแบบพฤติกรรมผู้นำ มี 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งคนและพฤติกรรมแบบมุ่งงาน นอกจากนี้เมื่อพิจารณาลักษณะ พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดทั้ง 3 ทฤษฎีดังกล่าว ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าแบบผู้นำมี 4 แบบ คือแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ แบบมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ แบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง แบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ

แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

นอกเหนือจากการศึกษาเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำ เพื่อสร้างเป็นทฤษฎีของคณะวิจัย จากมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง ดังกล่าวข้างต้นแล้ว นักการศึกษาที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ก็ได้พยายามศึกษาค้นคว้าและให้ข้อสรุปดังต่อไปนี้

Hemphill and Coons (1957: 170) กล่าวสรุปจากข้อค้นพบเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำซึ่ง มีความสอดคล้องกับคณะวิจัยมหาวิทยาลัยไอโฮโอ สเตท กล่าวคือได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 กลุ่ม เช่นเดียวกัน ได้แก่

1. พฤติกรรมแบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกของกลุ่มโดยเน้นหนักไปทางด้านควบคุมงาน การประสานงานการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย
2. พฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งทางด้านสร้างความปลอดภัยให้ผู้ร่วมงาน การสนองตอบความต้องการของผู้ร่วมงาน ความสนิทสนมไว้วางใจในผู้ร่วมงาน

Halpin (1966: 86) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมผู้นำสองแบบข้างต้นไว้ ดังนี้

1. พฤติกรรมแบบมุ่งงาน หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มทางด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสารและวิธีดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

2. พฤติกรรมแบบมุ่งคน หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่น และเป็นกันเอง

Deena and Michale (อ้างจากเขียน แสงหนุ่ม 2518: 19) ให้ความเห็นที่แตกต่างออกไป โดยกล่าวว่าผู้นำที่มุ่งงานมักใช้อำนาจการบังคับไม่มีความสนใจต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ เชื่อว่าผู้ร่วมงานเปรียบเสมือนเครื่องมือหรือวิธีการที่จะนำไปสู่จุดหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนนั้น เน้นในเรื่องการรักษาขวัญและส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม

สมพงษ์ เกษมสิน (2514: 144) ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำกับแนวคิดของ Frederick Winslow Taylor และเสนอว่าลักษณะพฤติกรรมแบบมุ่งงานตรงกับกลุ่มการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ โดยที่มีความเชื่อว่าคนงานเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงหรือเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้ ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนเทียบได้กับการจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม โดยถือว่าการจัดการต้องมีการประสานสัมพันธ์อย่างดีระหว่างคนงานกับฝ่ายจัดการ

Fiedler (อ้างจากดวงเดือน พันธุมนาวิณ 2519: 3031) กล่าวถึงประสิทธิภาพของผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคนว่าทั้งพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรได้เท่าเทียมกัน กล่าวคือผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพในกลุ่มที่ปกครองยาก เช่น กลุ่มที่ผู้นำมีอำนาจหน้าที่น้อย กลุ่มที่ทำงานในลักษณะการริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วนผู้นำแบบมุ่งคนนั้น จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มที่ไม่ง่ายและไม่ยากที่จะปกครองจนเกินไป เช่น กลุ่มที่ผู้นำมีอำนาจปานกลาง กลุ่มที่ทำงานซึ่งไม่ยากจนเกินไป ตลอดจนกลุ่มที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและคนงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถึงขั้นวิกฤต

ธงชัย สันติวงษ์ (2516: 397) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน จะมีลักษณะในแต่ละแบบดังนี้

1. ลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ได้แก่

- 1.1 มีความสนใจหรือให้ความสำคัญต่องานที่ทำ
- 1.2 มีความเชื่อว่าคนงานเป็นสื่อหรือเครื่องหมายอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้
- 1.3 มีความเชื่อว่าการควบคุม กำกับ ดูแลอย่างใกล้ชิด จะช่วยให้งานสำเร็จได้และไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย
- 1.4 ไม่พยายามมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะถือว่าอำนาจในการตัดสินใจเป็นสิทธิของผู้นำแต่ผู้เดียว
2. ลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน ได้แก่
 - 2.1 มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำและเห็นคุณค่าของคนงานเสมอ ให้ความสำคัญในความสำเร็จและทุกข์สุขของคนในบังคับบัญชา
 - 2.2 ไม่กระทำตนเป็นผู้คอยขัดขวางหรือรบกวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะให้ความช่วยเหลือเจือจุนและสนับสนุน
 - 2.3 เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระเต็มที่ในการทำงานตามแนวทางที่กำหนดไว้
 - 2.4 พยายามเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยการให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2519: 29) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงานจะเน้นหรือให้ความสำคัญของงานมากกว่าผู้ร่วมงาน ซึ่งย่อมทำให้มีการควบคุมงานมาก และผู้ร่วมงานจะมีอิสระในการทำงานน้อย ส่วนพฤติกรรมแบบมุ่งคน จะให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานมากกว่าคำนึงถึงงานที่ทำ พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบมีลักษณะที่ตรงกันข้ามและแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง แต่ผู้บริหารส่วนมากจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบ แต่เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณแตกต่างกันไป ทำให้บางคนมีแนวโน้มที่จะเป็นแบบผู้นำแบบมุ่งงาน และบางคนมีพฤติกรรมแบบมุ่งคน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำได้รับการยอมรับอย่างมาก จากนักการศึกษาและสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหรือการจัดองค์การ สาเหตุนี้เองที่ส่งผลให้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางและหลากหลาย ทั้งงานวิจัยของต่างประเทศและงานวิจัยของไทยเองดังรายละเอียดต่อไปนี้

งานวิจัยต่างประเทศ

Brown, Lon O. (1990: 3566 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและผู้จัดการฝ่ายขาย จุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างแบบพฤติกรรมผู้นำ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 234 คน และผู้จัดการฝ่ายขาย จำนวน 364 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 152 คน และผู้จัดการฝ่ายขาย จำนวน 221 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ ของคณะวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายขายมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายขายมีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างกัน

Emukah, Reginald Iheagwam (1991:142 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือในการทำงาน กับการบริหารงานบุคลากร ในมหาวิทยาลัย โดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับชุดของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรจาก 191 หน่วยงาน ในฝ่ายบริการ ธุรกิจ ห้องสมุด การเงิน และฝ่ายกิจกรรม นิสิตนักศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สุ่มมา ร้อยละ 66.50 ของจำนวนประชากร เครื่องมือเป็นแบบสอบถามซึ่งปรับมาจากแบบวัดพฤติกรรมผู้นำแบบ LBDQ ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท วิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกตัวแปรเกณฑ์ จำนวน 9 ชุด และตัวแปรพยากรณ์ จำนวน 6 ชุด ผลการวิจัยพบว่า เพศ และอายุมีอิทธิพลต่อความแตกต่างในการทำงาน ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานไม่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความร่วมมือในการทำงาน ตัวแปรเกณฑ์ส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยการได้รับการยอมรับ (14.5%)

รูปแบบการจัดองค์การ (3.3%) การประสานงานในหน่วยงาน (10.2%) ความกลมกลืนในหน่วยงาน (4.8%) ความเป็นหมู่พวก (5.8%) การได้รับการยอมรับในผลงาน (5.9%) และความสำเร็จของพฤติกรรมกรรมการมุ่งงาน (5%) นอกจากนี้เพศ อายุ และการได้รับการยอมรับมีอิทธิพลร่วมต่อความร่วมมือในการทำงานได้ถึง 23.7%

Olivas, Jesus (1991 : 1109 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในตนเองกับลักษณะการเป็นผู้นำและรูปแบบการจัดความขัดแย้ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการจัดความขัดแย้งของผู้จัดการที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง รวมทั้งมีลักษณะความเป็นผู้นำทั้งด้านการมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานสูง กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 71 คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบวัดพฤติกรรมผู้นำแบบ LBDQ ของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ สเตท และแบบวัดรูปแบบการจัดความขัดแย้งของ MODE ผลการวิจัยพบว่าผู้จัดการที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมีคะแนนความร่วมมือเพื่อจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับสูงมาก ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ทั้งแบบมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการจัดการความขัดแย้ง

Crawford, Ervine Mcedwin (1992: 1335 - A) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำระหว่างผู้อำนวยการวิทยาลัย และประธานบริษัทตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้น คือ รูปแบบการจัดการ ตัวแปรตาม คือ ลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน และตัวแปรควบคุม คือ ประสิทธิภาพในการทำงานและประสพการณ์การบริหาร กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐเท็กซัส เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบวัดพฤติกรรมผู้นำแบบ LBDQ - I ผลการวิจัยพบว่า ประสพการณ์การบริหารไม่มีอิทธิพลต่อการมีพฤติกรรมผู้นำทั้งแบบมุ่งความสัมพันธ์ และแบบมุ่งงาน อย่างไรก็ตาม ผู้อำนวยการวิทยาลัยที่มีการศึกษาสูงจะมีลักษณะพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์มากกว่า และประสพการณ์การทำงานของบริษัท ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะพฤติกรรมผู้นำ

งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาที่เกิดขึ้นในประเทศนั้น ได้มีการนำมาศึกษากันในหลากหลายสาขา เช่น

พริตต์ดี ทงมาก (2519: 46 - 48) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู ผลการศึกษาพบว่า

1. หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีความเป็นผู้นำที่เป็นจริงในระดับปานกลางทุกด้าน
2. ความเป็นผู้นำทุกด้านของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการและของตนเองสูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์ผู้สอน ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของตนเองสูงกว่าความคิดเห็นของผู้อำนวยการทุกด้าน
3. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงและใกล้เคียงกับความเป็นผู้นำทุกด้าน

ศิริ เจริญชัย (2521: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า

1. อธิการวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่าค่าเฉลี่ย
2. ความเป็นผู้นำของอธิการและผลงานของวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง
3. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานของวิทยาลัยครู
4. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบมุ่งงาน กับผลงานสูงกว่าความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์กับผลงานของวิทยาลัยครู

กล้าหาญ สุดแสน (2521: 102) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าศึกษานิเทศก์ศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย ผลการศึกษาปรากฏว่าหัวหน้าศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความเห็นว่า หัวหน้าศึกษานิเทศก์จังหวัดควรมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงมาก ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ และตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์มากที่สุด มากหรือค่อนข้างมากอยู่แล้ว แต่กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดกลับมีความเห็นว่า หัวหน้าศึกษานิเทศก์มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2522: 87 - 92) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานครกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษา อาจารย์ที่ปฏิบัติงานด้านกิจการนิสิตนักศึกษาและนิสิตนักศึกษาที่ทำงานด้านกิจกรรม จำนวน 973 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามซึ่งสร้างขึ้นตามแนวของแบบสอบถาม LBDQ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นจริงด้านกิจสัมพันธ์ด้านสัมพันธ์ภาพ และผลรวมทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง

มณีรัตน์ เกิดแสงชื่น (2529: 49 - 51) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรณารักษ์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ 14 แห่ง จำนวน 188 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบทดสอบวัดแบบและประสิทธิภาพการบริหาร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ มีแบบการบริหารพื้นฐานเป็นแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูง แต่มีแบบสนับสนุนแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

พัชรินทร์ ยอดพยุง (2529: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของ Likert, Blake Mouton และ Robert Tannenbaum โดยจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์นี้สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

นภดล วีรวงศ์ (2533: 72) ได้ศึกษาแบบผู้นำและระดับการประสานของพาณิชยจังหวัดโดยมุ่งศึกษาถึงแบบผู้นำของพาณิชยจังหวัดว่ามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ผลการศึกษาปรากฏว่า พาณิชยจังหวัดมีแบบผู้นำแบบ มุ่งความสัมพันธ์มากกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน อย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยของแบบผู้นำทั้งสองแบบอยู่ในระดับใกล้เคียง และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของสำนักงบประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ดังรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยต่อไปนี้

สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานแตกต่างกัน
3. ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างกันตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา
4. ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานแตกต่างกันตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา
5. ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน
6. ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน
7. ผู้บริหารที่มีอายุราชการต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน
8. ผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน
9. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร มีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน

ประชากรเป้าหมาย

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการสำนักงานงบประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ในช่วงเดือนกันยายน 2537 - มกราคม 2538 จำนวน 611 คน ซึ่งจำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานงบประมาณ จำนวน 60 คน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานงบประมาณ จำนวน 551 คน

(ดูตารางที่ ๑)

ตัวอย่างและการสุ่ม

ตัวอย่างการวิจัยได้สุ่มมาจากประชากรในแต่ละกลุ่มที่กล่าวข้างต้นขนาดของตัวอย่าง คำนวณตามสูตรของบุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ (บุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ 2527: 63) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังรายละเอียดและขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจำนวน 60 คน ได้มาจากกลุ่มผู้บริหารระดับกลางของสำนักงานงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนัก หรือผู้อำนวยการกอง หรือผู้อำนวยการศูนย์ และผู้อำนวยการส่วน หรือ หัวหน้าฝ่ายจำนวนทั้งสิ้น 60 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

2. ตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 200 คน ได้มาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งมีกระบวนการสุ่มดังนี้

- 2.1 จำแนกผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละส่วนราชการออกเป็น 4 กลุ่มตามระดับ คือ ข้าราชการระดับ 4, 5, 6 และ 7

- 2.2 สุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจากแต่ละกลุ่มมา ประมาณร้อยละ 40 รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 1 จำนวนผู้บริหารระดับกลางสำนักงานประมาณจำแนกตามระดับตำแหน่งและเพศ

ระดับตำแหน่ง	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
ผู้อำนวยการสำนัก	4	4	8
ผู้อำนวยการกอง	1	1	2
ผู้อำนวยการศูนย์	1	0	1
ผู้อำนวยการส่วน	19	20	39
หัวหน้าฝ่าย	5	5	10
รวม	30	30	60

ตารางที่ 2 จำนวนข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชาที่มีและในตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานและระดับ

หน่วยงาน	จำนวนที่มี					รวม	จำนวนในตัวอย่าง				รวม
	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ		ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	
	4	5	6	7	4		5	6	7		
กองกฎหมายและระเบียบ	3	1	3	0	7	1	1	1	0	3	
กองงบประมาณฝ่ายรัฐวิสาหกิจ	10	4	11	0	25	4	1	4	0	9	
ศูนย์งบประมาณส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น	2	0	12	0	14	1	0	4	0	5	
สำนักวิเคราะห์งบประมาณด้านการศึกษา	25	7	25	15	75	9	3	9	6	27	
สำนักมาตรฐานงบประมาณ	11	9	10	12	42	4	4	4	4	16	
สำนักประเมินผล	12	8	23	18	61	4	3	9	6	22	
สำนักพัฒนาระบบงานและบุคคล	13	3	15	22	53	5	1	5	8	19	
สำนักนโยบายและสารสนเทศการงบประมาณ	20	4	11	20	55	7	1	4	7	19	
สำนักวิเคราะห์งบประมาณด้านความมั่นคง และบริหารทั่วไป	24	8	25	16	73	9	3	9	6	27	
สำนักวิเคราะห์งบประมาณด้านเศรษฐกิจ	28	12	30	19	89	10	4	11	7	32	
สำนักวิเคราะห์งบประมาณด้านสาธารณสุข และสาธารณสุขการ	13	6	21	17	57	5	2	8	6	21	
รวม	161	62	189	139	551	59	23	68	50	200	

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับโดย
 จำนวนเป็นแบบวัดพฤติกรรมผู้นำสำหรับผู้บริหาร และแบบวัดพฤติกรรมผู้นำสำหรับผู้บังคับบัญชา
 ลักษณะของแบบสอบถามทั้งสองฉบับแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบรายการตรวจสอบ (check list) เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของ
 ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่เพศ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่งและประสบการณ์ใน
 การบริหาร

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์
 ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย
 และน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณา ดังนี้

- (1) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อยที่สุด
- (2) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อย
- (3) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติปานกลาง
- (4) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติมาก
- (5) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุด

แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พัฒนาขึ้นมีทั้งหมด 30 ข้อ โดยเป็นแบบสอบ
 ถามพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน อย่างละ 15 ข้อ ดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ประกอบด้วยข้อ 1 - 15
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ประกอบด้วยข้อ 16 - 30

เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถามแต่ละข้อมีเกณฑ์ดังนี้ พฤติกรรมที่ผู้บริหาร
 ปฏิบัติมากที่สุดมีค่าเท่ากับ 5 คะแนน มากมีค่าเท่ากับ 4 คะแนน ปานกลางมีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
 น้อยมีค่าเท่ากับ 2 คะแนน และน้อยที่สุดมีค่าเท่ากับ 1 คะแนน ยกเว้นข้อ 5 7 8 และ 19 ซึ่งเป็น
 ข้อคำถามเชิงนิเสธ เกณฑ์การให้คะแนนจะตรงกันข้ามกับข้ออื่น ๆ คือพฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติ
 มากที่สุดมีค่าเท่ากับ 1 คะแนน มากมีค่าเท่ากับ 2 คะแนน ปานกลางมีค่าเท่ากับ 3 คะแนน น้อยมี
 ค่าเท่ากับ 4 คะแนน และน้อยที่สุดมีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

การพัฒนาเครื่องมือ

แบบสอบถามการวิจัยทั้งสองฉบับ ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นแบบรายการตรวจสอบเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น ส่วนที่ 2 เป็นมาตราส่วนประเมินค่าเกี่ยวกับพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น กระบวนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและการสร้างแบบวัด
2. พิจารณาขอบเขตของเนื้อหาที่ศึกษา วัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย
3. เขียนประเด็นคำถามของแบบสอบถามในส่วนที่ 1 เพื่อวัดคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเขียนประเด็นคำถามให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา
4. พัฒนาแบบสอบถามในส่วนที่ 2 จากแบบสอบถามวัดแบบพฤติกรรมผู้นำ ของมหาวิทยาลัยไอไอโอ ซึ่งเรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ซึ่งพัฒนาโดยวิรัช วิเศษสุวรรณ การพัฒนากระทำโดยปรับประเด็นคำถามในแต่ละข้อให้มีความตรงตามเนื้อหาและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
5. นำแบบสอบถามที่ได้เสนอต่อผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
6. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
7. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาของสำนักงานประมาณกลุ่มละ 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างการวิจัย
8. ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (reliability) ของแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ด้วยวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .92
9. ออกแบบรูปเล่มของแบบสอบถามเพื่อความสะดวกต่อการเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินงานการเก็บรวบรวมข้อมูล จำแนกตามแหล่งของข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

1.2 นำหนังสือขอความอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถาม เสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

1.3 นำแบบสอบถามการวิจัยไปขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

1.4 ติดตามและรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง

2. ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการรวบรวมข้อมูล ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร วารสาร ตำราทางวิชาการ ผลงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ ทั้งในและต่างประเทศ โดยการศึกษาจากหอสมุดของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความสมบูรณ์ในด้านเนื้อหาและสามารถนำผลจากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินงานหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามแต่ละฉบับ โดยการคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้เท่านั้น

2. การแปลความหมายของคำตอบเป็นคะแนน และการบันทึกคะแนนลงในกระดาษบันทึกรหัส เพื่อความสะดวกในการนำไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อ ดังนี้

คำตอบ	ค่าคะแนนของคำถามเชิงบวก	ค่าของคะแนนคำถามเชิงลบ
มากที่สุด (5)	5	1
มาก (4)	4	2
ปานกลาง (3)	3	3
น้อย (2)	2	4
น้อยที่สุด (1)	1	5

3. เกณฑ์การแปลความหมายของแบบพฤติกรรมผู้นำ พิจารณาได้จากคะแนนรวมของพฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบ โดยมีเกณฑ์ดังนี้

พฤติกรรมผู้นำ	ช่วงคะแนนและความหมาย	
	ระดับต่ำ	ระดับสูง
แบบมุ่งความสัมพันธ์	15 - 45	46 - 75
แบบมุ่งงาน	15 - 45	46 - 75

3.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ซึ่งพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ตั้งแต่ 46 - 75 คะแนน และคะแนนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ตั้งแต่ 15 - 45 คะแนน

3.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง ซึ่งพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ทั้งแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งความสัมพันธ์ ตั้งแต่ 46 - 75 คะแนน

3.3 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูงโดยพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ตั้งแต่ 15 - 45 คะแนนและคะแนนพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ตั้งแต่ 46 - 75คะแนน

3.4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำโดยพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ทั้งแบบมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์ ตั้งแต่ 15 - 45 คะแนน

4. นำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical Packages for the Social Sciences/PC⁺)

* สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลของข้อมูลพิจารณาได้จากค่าสถิติดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่ร้อยละนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย
2. วิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย
3. เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยใช้การทดสอบแบบที (t-test) และนำเสนอผลในรูปของตารางประกอบการบรรยาย
4. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวด้านเพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งและประสบการณ์ในการบริหาร โดยใช้การทดสอบแบบที (t-test) และจำแนกตามอายุราชการ โดยการทดสอบแบบเอฟ (F-test)

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง สำนักงานประมาณ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาและตามคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร การวิเคราะห์และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ จำแนกเป็น 6 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวอย่าง
- ตอนที่ 2 วิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานประมาณ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
- ตอนที่ 3 วิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานประมาณ ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานประมาณ
- ตอนที่ 5 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานประมาณ ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา
- ตอนที่ 6 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารสำนักประมาณ ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาจำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร

ข้อมูลพื้นฐานของตัวอย่าง

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยทั้งสิ้น จำนวน 260 ฉบับ จำแนกเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร จำนวน 60 ฉบับ และแบบสอบถามสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 200 ฉบับ หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้ว ปรากฏว่าแบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของผู้บริหารจำนวน 60 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร และแบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 200 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชา ผลปรากฏดังตารางที่ 3 และ 4

ตารางที่ 3 ตัวอย่างผู้บริหารจำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัว

คุณลักษณะส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	30	50.00
- หญิง	30	50.00
รวม	60	100.00
2. ระดับการศึกษา		
- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	13	21.67
- ปริญญาโท	46	76.67
- ปริญญาเอก	1	1.67
- อื่น ๆ	0	0
รวม	60	100.00
3. อายุราชการ (รวมทั้งโอน)		
- ตั้งแต่ 16 - 20 ปี	15	25.00
- ตั้งแต่ 21 - 25 ปี	22	36.67
- ตั้งแต่ 26 - 30 ปี	18	30.00
- ตั้งแต่ 31 - 35 ปี	5	8.33
รวม	60	100.00

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
4. ระดับตำแหน่งปัจจุบัน		
- ผู้อำนวยการสำนัก	8	13.33
- ผู้อำนวยการกอง	3	5.00
- ผู้อำนวยการส่วน	39	65.00
- หัวหน้าฝ่าย	10	16.67
รวม	60	100.00
5. ประสบการณ์ในการบริหาร		
- น้อยกว่า 6 ปี	35	58.33
- ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป	25	41.67
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 3 แสดงว่าตัวอย่างผู้บริหารเป็นหญิงและชายมีจำนวนเท่ากัน คือจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ระดับการศึกษาปริญญาโทมากที่สุดจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 76.67 และปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67 อายุราชการตั้งแต่ 16 - 20 ปี มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 25 อายุราชการตั้งแต่ 21 - 25 ปี จำนวนมากที่สุด 22 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 อายุราชการตั้งแต่ 26 - 30 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และอายุราชการตั้งแต่ 31 - 35 ปี จำนวนน้อยที่สุด 5 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนมากที่สุด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 65 และตำแหน่งผู้อำนวยการกองน้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย น้อยกว่า 6 ปี ลงมา จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 และ ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67

ตารางที่ 4 ตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัว

คุณลักษณะส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	80	40.00
- หญิง	120	60.00
รวม	200	100.00
2. ระดับการศึกษาสูงสุด		
- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	116	58.00
- ปริญญาโท	84	42.00
- ปริญญาเอก	0	0
- อื่น ๆ	0	0
รวม	200	100.00
3. อายุราชการ		
- 1 - 5 ปี	67	33.50
- 6 - 10 ปี	57	28.50
- 11 - 15 ปี	34	17.00
- 16 - 20 ปี	39	19.50
- 21 - 25 ปี	3	1.50
- 26 - 30 ปี	0	0
- มากกว่า 30 ปี	0	0
รวม	200	100.00

ตารางที่ 4 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
4. ระดับตำแหน่ง		
- ระดับ 4	59	29.50
- ระดับ 5	23	11.50
- ระดับ 6	68	34.00
- ระดับ 7	50	25.00
รวม	200	100.00

จากตารางที่ 4 แสดงว่าตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหญิง จำนวน 120 คน คิดเป็น ร้อยละ 60 และชาย จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 40 ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 58 และปริญญาโท 84 คน คิดเป็นร้อยละ 42 อายุราชการ ตั้งแต่ 1 - 5 ปี มากที่สุด จำนวน 67 คนคิดเป็นร้อยละ 33.50 และ 21 - 25 ปี น้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 ระดับตำแหน่งมากที่สุดคือระดับ 6 จำนวน 68 คน คิดเป็น ร้อยละ 34 และระดับ 5 น้อยที่สุด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ลักษณะ ตามแบบพฤติกรรมผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ปรากฏดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงบประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี

พฤติกรรมผู้นำ	ค่าสถิติ		ลำดับและระดับมุ่งความสัมพันธ์
	\bar{X}	S.D.	
ท่านช่วยเหลือเกื้อกูลเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.18	.72	15
ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน	4.03	.74	8
ท่านทำตัวเป็นคนเปิดเผยเข้าใจง่าย	3.83	.85	12
ท่านมีเวลาที่จะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.87	.83	10
ท่านชอบทำงานตามลำพังและไม่สังสรรค์กับผู้อื่น	3.93	.94	9
ท่านระมัดระวังต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.87	.70	10
ท่านปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่าง ๆ และการตัดสินใจ	4.47	.70	1
ท่านปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา	4.05	.83	7
ท่านสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.35	.73	4

ตารางที่ 5 (ต่อ)

พฤติกรรมผู้นำ	ค่าสถิติ		ลำดับและระดับ มุ่งความสัมพันธ์
	\bar{X}	S.D.	
ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างยุติธรรม	4.35	.63	4
ท่านเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงาน	4.37	.64	3
ท่านเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.43	.62	2
ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าและสบายใจที่จะทักทายด้วย	4.33	.66	6
ท่านยอมรับและปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.88	.65	14
ท่านขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องสำคัญ ก่อนการดำเนินการ	3.82	.68	13
รวม	60.57	5.6	สูง

* ข้อคำถามเชิงนิเสธ ปรับเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อให้ได้ค่าตามเกณฑ์ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแล้ว

จากตารางที่ 5 แสดงว่าผู้บริหารสำนักงานประมาณมีลักษณะพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูง ($\sum \bar{X} = 60.57$) โดยมีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ด้านการปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่าง ๆ และการตัดสินใจสูงสุด ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมา คือ การเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.43$) และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ การช่วยเหลือเกื้อกูลเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.18$)

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ปรากฏดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี

พฤติกรรมผู้นำ	ค่าสถิติ		ลำดับและระดับมุ่งความสัมพันธ์
	\bar{X}	S.D.	
ท่านแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจทัศนคติในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.37	.58	1
ท่านนำความคิดใหม่ ๆ มาทดลองปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.67	.73	13
ท่านปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด	2.63	.82	14
ท่านตำหนิผลงานที่บกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.70	.74	11
ท่านสั่งงานได้ชัดเจน โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีข้อสงสัย	3.72	.87	12
ท่านมักจะเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับงาน	3.98	.95	5
ท่านกำหนดระยะเวลาที่งานควรจะเสร็จ	3.83	.78	10
ท่านวางมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.62	.80	15
ท่านเน้นการทำงานให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	4.20	.71	4
ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน	4.35	.61	3

ตารางที่ 6 (ต่อ)

พฤติกรรมผู้นำ	ค่าสถิติ		ลำดับและระดับ มุ่งความสัมพันธ
	\bar{X}	S.D.	
ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเข้าใจในเรื่องระบบและกระบวนการบริหารงาน	4.37	.61	1
ท่านเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับที่ได้วางไว้	3.95	.75	6
ท่านชี้แจงให้ทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.87	.77	7
ท่านสอดส่องดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเต็มความสามารถ	3.87	.68	7
ท่านเอาใจใส่ดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด	3.87	.65	7
รวม	57.98	5.84	สูง

จากตารางที่ 6 แสดงว่าผู้บริหารสำนักงานประมามีลักษณะพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง ($\sum \bar{X} = 57.98$) โดยมีพฤติกรรมมุ่งงานด้านการแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจทัศนคติในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.37$) และการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในเรื่องระบบและกระบวนการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.37$) และพฤติกรรมมุ่งงานต่ำที่สุด คือการวางมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.62$)

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ลักษณะตามแบบพฤติกรรมผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งความสัมพันธ์ปรากฏดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ตาม
ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำ	ผอ.สำนัก หรือ ผอ.กอง			ผอ.ส่วน หรือ หัวหน้าฝ่าย		
	\bar{X}	S.D.	ลำดับและระดับ มุ่งความสัมพันธ์	\bar{X}	S.D.	ลำดับและระดับ มุ่งความสัมพันธ์
ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับ บัญชา	2.40	.96	15	2.78	1.01	15
ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นและสะดวกสบาย ในการปฏิบัติงาน	3.03	.87	7	3.40	.96	5
ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย	3.02	.92	8	3.33	.93	6
ผู้บังคับบัญชามีเวลาที่ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.87	.99	12	3.42	.94	4
ผู้บังคับบัญชาชอบทำงานตามลำพังและไม่สั่งสรรคกับผู้อื่น	3.51	1.00	1	3.57	1.03	2
ผู้บังคับบัญชาห่วงใยต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.91	.92	10	3.19	.94	10
ผู้บังคับบัญชาปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่าง ๆ และการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเอง	3.24	1.02	2	3.22	1.03	9
ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยไม่ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา	3.13	.99	5	3.24	.99	8
ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.16	.90	3	3.32	.88	7
ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างยุติธรรม	2.90	.95	11	3.10	.98	12
ผู้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงาน	2.94	.93	9	3.07	.95	13
ผู้บังคับบัญชาเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.12	.94	6	3.56	.85	3
ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าและสบายใจที่จะทักทายด้วย	3.15	.97	4	3.64	.84	1
ผู้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.84	.83	13	3.18	.85	11
ผู้บังคับบัญชาขอความเห็น จากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนที่จะดำเนินการ	2.52	.95	14	2.88	.99	14
รวม	44.74	33.96	ต่ำ	48.90	3.53	สูง

จากตารางที่ 7 แสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นว่า ผู้อำนวยการสำนักหรือ ผู้อำนวยการกอง มีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ($\sum \bar{X} = 44.74$) โดยมีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ด้านการชอบทำงานตามลำพัง และไม่สังสรรค์กับผู้อื่น สูงที่สุด ($\bar{X} = 3.51$) รองลงมา คือการปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่าง ๆ และการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเอง ($\bar{X} = 3.24$) และมีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ด้านการช่วยเหลือเกื้อกูลเรื่องส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.40$) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นว่าผู้อำนวยการส่วนหรือ หัวหน้าฝ่าย มีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($\sum \bar{X} = 48.90$) โดยมีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ด้านการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าและสบายใจที่จะทักทายด้วย รองลงมาคือ การทำงานตามลำพังและไม่สังสรรค์กับผู้อื่น ($\bar{X} = 3.57$) และมีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ด้านการช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 2.78$)

2. ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานปรากฏดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานตามความคิดเห็น
ของผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำ	ผอ.สำนัก หรือ ผอ.กอง			ผอ.ส่วน หรือ หัวหน้าฝ่าย		
	\bar{X}	S.D.	ลำดับและระดับ มุ่งความสัมพันธ	\bar{X}	S.D.	ลำดับและระดับ มุ่งความสัมพันธ
ผู้บังคับบัญชาแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจทัศนคติในการ ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน	2.92	.93	8	3.22	.91	7
ผู้บังคับบัญชานำความคิดใหม่ ๆ มาทดลองปรึกษาหารือกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.55	.83	14	2.98	.89	14
ผู้บังคับบัญชาปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด	2.55	.81	14	2.58	.94	15
ผู้บังคับบัญชาคำหนดผลงานที่บกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.38	.87	4	3.39	.97	3
ผู้บังคับบัญชาสั่งงานได้ชัดเจนโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีข้อสงสัย	2.92	.76	8	3.12	.87	10
ผู้บังคับบัญชามักจะเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมกับงาน	3.00	.89	7	3.19	.89	9
ผู้บังคับบัญชากำหนดเวลาที่งานควรเสร็จ	3.36	.86	3	3.34	.88	4
ผู้บังคับบัญชาได้วางมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.88	.75	12	3.01	.77	13
ผู้บังคับบัญชานำเนื้องานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เสร็จทันตาม เวลาที่กำหนด	3.70	.83	1	3.75	.88	1
ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบ แบบแผน	3.44	.84	2	3.51	.83	2
ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเข้าใจในเรื่องระบบและ กระบวนการบริหารงาน	2.89	.88	11	3.10	.91	10
ผู้บังคับบัญชานั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับ ที่ได้วางไว้	3.30	.82	5	3.33	.86	6

ตารางที่ 8 (ต่อ)

พฤติกรรมผู้นำ	ผอ.สำนัก หรือ ผอ.กอง			ผอ.ส่วน หรือ หัวหน้าฝ่าย		
	\bar{X}	S.D.	ลำดับและระดับ มุ่งความสัมพัทธ์	\bar{X}	S.D.	ลำดับและระดับ มุ่งความสัมพัทธ์
ผู้บังคับบัญชาชี้แจงผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความมุ่งหวังของ โครงการของหน่วยงานที่มี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	2.80	.92	13	3.02	.92	12
ผู้บังคับบัญชาสอดคล้องดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน เต็มความสามารถ	3.03	.84	6	3.34	.86	4
ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการ ประสานงานกันอย่างใกล้ชิด	2.91	.94	10	3.22	1.00	7
รวมเฉลี่ย	45.63	4.76	สูง	48.01	3.98	สูง

จากตารางที่ 8 แสดงว่า ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่า ผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกอง มีพฤติกรรมมุ่งงาน อยู่ในระดับสูง ($\sum \bar{X} = 45.63$) โดยมีพฤติกรรมมุ่งงานด้านการเน้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด สูงที่สุด ($\bar{X} = 3.70$) รองลงมาคือ การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน ($\bar{X} = 3.44$) อย่างไรก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นที่ ผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่ายมีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับสูง ($\sum \bar{X} = 48.01$) โดยมีพฤติกรรมมุ่งงานด้านการเน้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมาคือ การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน ($\bar{X} = 3.51$) และมีพฤติกรรมมุ่งงานด้านการปกครองผู้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด ($\bar{X} = 2.58$)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สำนักงบประมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านนี้ดำเนินการโดยเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณ จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ข้อ 1 และข้อ 2 ซึ่งระบุว่า “ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร แบบมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างกัน” และ “ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร แบบมุ่งงานแตกต่างกัน” ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกได้ 2 ลักษณะ ตามแบบพฤติกรรมผู้นำ ดังรายละเอียดแต่ละด้านต่อไปนี้

1. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งความสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งความสัมพันธ์

กลุ่ม	คะแนนมุ่งความสัมพันธ์	ระดับการมุ่งความสัมพันธ์	ค่าสถิติ t
ผู้บริหาร	60.57	สูง	15.99**
ผู้ใต้บังคับบัญชา	44.72	ต่ำ	

** P < .01

จากตารางที่ 9 แสดงว่าผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความคิดของผู้บริหารต่อพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ของผู้บริหารสูงกว่าความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

สรุปว่า ผู้บริหารสำนักงบประมาณมีความคิดเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างจากความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสูงกว่า

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
ของผู้บริหารแบบมุ่งงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงาน

กลุ่ม	คะแนนมุ่งงาน	ระดับมุ่งงาน	ค่าสถิติ t
ผู้บริหาร	57.98	สูง	13.71**
ผู้ใต้บังคับบัญชา	45.60	สูง	

** P <.01

จากตารางที่ 10 แสดงว่าผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม
ผู้นำแบบมุ่งงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความคิดเห็นของผู้บริหาร
ต่อพฤติกรรมมุ่งงานของผู้บริหาร สูงกว่าความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อค้นพบนี้
สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

สรุปว่า ผู้บริหารสำนักงบประมาณ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
แบบมุ่งงาน แตกต่างจากความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
หรือสูงกว่านั่นเอง

ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านนี้ดำเนินการโดยเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณ จากความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนี้ เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 3 และ 4 ซึ่งระบุว่า “ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร แบบมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างกันตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา” และ “ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหาร แบบมุ่งงานแตกต่างกันตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา” ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกได้ 2 ลักษณะ ตามแบบพฤติกรรมผู้นำ ดังรายละเอียดแต่ละด้านต่อไปนี้

1. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งความสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาจำแนกตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 11 ตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งความสัมพันธ์จากความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

กลุ่ม	คะแนนมุ่งความสัมพันธ์	ระดับการมุ่งความสัมพันธ์	ค่าสถิติ t
ผู้อำนวยการสำนักหรือ ผู้อำนวยการกอง	44.74	ต่ำ	11.74**
ผู้อำนวยการส่วนหรือ หัวหน้าฝ่าย	48.90	สูง	

** P < .01

จากตารางที่ 11 แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าผู้อำนวยการส่วน หรือหัวหน้าฝ่ายมีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่าผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกอง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

สรุปว่า ผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่าย มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างจากผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกอง ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสูงกว่า

2. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน จากความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

กลุ่ม	คะแนนมุ่งงาน	ระดับมุ่งงาน	ค่าสถิติ t
ผู้อำนวยการสำนักหรือ ผู้อำนวยการกอง	45.63	สูง	10.02**
ผู้อำนวยการส่วนหรือ หัวหน้าฝ่าย	48.01	สูง	

** P <.01

จากตารางที่ 12 แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมแบบมุ่งงาน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่า ผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่ายมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูงกว่าผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกอง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

สรุปว่า ผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่าย มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานแตกต่างจากผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกอง ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสูงกว่า

ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณ ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านนี้ ดำเนินการโดยเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณ ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารทั้งนี้ เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 5 ถึงข้อ 9 ซึ่งระบุว่า “ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีอายุราชการต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน” ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งตามคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารดังต่อไปนี้

1. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารด้านเพศ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวด้านเพศ

แบบพฤติกรรมผู้นำ	เพศ				ค่าสถิติ t
	ชาย		หญิง		
	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	
มุ่งความสัมพันธ์	59.87	สูง	61.27	สูง	- .95
มุ่งงาน	57.00	สูง	58.97	สูง	- 1.31

จากตารางที่ 13 แสดงว่าผู้บริหารสำนักงบประมาณทั้งชายและหญิง มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในเพศชายไม่แตกต่างจากเพศหญิง หรือสูงกว่าไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานก็ตาม

2. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานงบประมาณ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารด้านระดับการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวด้านระดับการศึกษา

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ระดับการศึกษา				ค่าสถิติ t
	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า		ปริญญาโทหรือสูงกว่า		
	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	
มุ่งความสัมพันธ์	61.15	สูง	60.40	สูง	0.35
มุ่งงาน	58.08	สูง	57.96	สูง	0.70

จากตารางที่ 14 แสดงว่าผู้บริหารสำนักงานงบประมาณที่สำเร็จจากการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และปริญญาโทหรือสูงกว่า มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และแบบมุ่งงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีไม่แตกต่างจากผู้มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานก็ตาม

3. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณ จำแนกตามคุณลักษณะ ส่วนตัวของผู้บริหารด้านอายุราชการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวด้านอายุราชการ

แบบพฤติกรรมผู้นำ	อายุราชการ								ค่าสถิติ F
	16 - 20 ปี		21 - 25 ปี		26 - 30 ปี		31 - 35 ปี		
	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	
มุ่งความสัมพันธ์	59.20	สูง	60.18	สูง	61.11	สูง	64.40	สูง	3.03
มุ่งงาน	55.33	สูง	57.59	สูง	59.17	สูง	63.40	สูง	3.03

จากตารางที่ 15 แสดงว่าผู้บริหารสำนักงบประมาณที่มีอายุราชการตั้งแต่ 16 - 20 ปี 21 - 25 ปี 26 - 30 ปี และตั้งแต่ 31 - 35 ปี มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีอายุราชการตั้งแต่ 16 - 20 ปี 21 - 25 ปี 26 - 30 ปี และตั้งแต่ 31 - 35 ปี ไม่แตกต่างกัน หรือสูงกว่า ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานก็ตาม

4. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณ จำแนกตามคุณลักษณะ ส่วนตัวของผู้บริหารด้านระดับตำแหน่ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวด้านระดับตำแหน่ง

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ระดับตำแหน่ง				ค่าสถิติ t
	ผอ.สำนักหรือ ผอ.กอง		ผอ.ส่วน/หัวหน้าฝ่าย		
	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	
มุ่งความสัมพันธ์	58.90	สูง	60.94	สูง	- .96
มุ่งงาน	56.73	สูง	58.27	สูง	- .98

จากตารางที่ 16 แสดงว่าผู้บริหารสำนักงบประมาณที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่าย มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำระดับผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกอง ไม่แตกต่างจากผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่าย หรือสูงกว่า ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานก็ตาม

5. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงบประมาณ จำแนกตามคุณลักษณะ ส่วนตัวของผู้บริหารด้านประสิทธิภาพในการบริหาร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนตัวด้านประสิทธิภาพ ในการบริหาร

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ประสิทธิภาพในการบริหาร				ค่าสถิติ t
	น้อยกว่า 6 ปี		ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป		
	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	
มุ่งความสัมพันธ์	59.69	สูง	61.80	สูง	- 1.40
มุ่งงาน	56.91	สูง	59.48	สูง	- 1.78

จากตารางที่ 17 แสดงว่าผู้บริหารสำนักงบประมาณที่มีประสิทธิภาพในการบริหารน้อยกว่า 6 ปี และตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และแบบมุ่งงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารน้อยกว่า 6 ปี ไม่แตกต่างจาก ผู้ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หรือแบบมุ่งงานก็ตาม

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำในสำนักงานประมาณ” มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางสำนักงานประมาณ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 60 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 200 คน ตัวอย่างทั้งหมด ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วัดพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามวัดแบบผู้นำของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท ซึ่งเรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) จำนวน 30 ข้อ จำแนกเป็นแบบวัดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จำนวน 15 ข้อ และแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งงานจำนวน 15 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที และการทดสอบแบบเอฟ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสำนักงานประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานสูง
2. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานแตกต่างกัน
3. ผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่าย มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานแตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะส่วนตัว ด้านเพศ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่งและประสบการณ์ในการบริหารต่างก็มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐานการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. ผู้บริหารสำนักงบประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานสูงทั้งความคิดเห็นจากผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เนื่องจากสำนักงบประมาณนั้นมีลักษณะพิเศษกว่าหน่วยงานของรัฐโดยทั่ว ๆ ไป พิจารณาได้จากโครงสร้างของหน่วยงาน ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่หลากหลายและซับซ้อนของหน่วยงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนบุคลากรต้องมีความทุ่มเทเสียสละให้กับหน่วยงานอย่างจริงจัง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานสูง เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารนิยมนำมาใช้ และส่งผลต่อคุณภาพของงานได้อย่างดี นอกจากนี้หากพิจารณาถึงคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสำนักงบประมาณ ปรากฏว่ามีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 76.82 ซึ่งเป็นเครื่องชี้บ่งว่า ผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับนี้ มีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง มีแนวโน้มที่จะบริหารงาน โดยใช้ความสัมพันธ์กับบุคลากรของหน่วยงานเป็นหลัก ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของมณีรัตน์ เกิดแสงขึ้น (2529 : 50) ซึ่งพบว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐมีแบบการบริหารพื้นฐานเป็นมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานสูง
2. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งงานแตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 และข้อ 2 ที่ระบุว่า “ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างกัน และ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานแตกต่างกัน” โดยที่ ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารมีความเชื่อว่า ตนเองได้นำแบบพฤติกรรมดังกล่าวมาใช้ในการบริหารอย่างเต็มที่แล้ว ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารยังใช้แบบพฤติกรรมแบบ มุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานอยู่ในระดับสูงค่อนข้างต่ำอย่างเห็นได้ชัด สาเหตุแห่งความแตกต่างเป็นผลมาจากการติดต่อระหว่าง ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดีเท่าที่ควร การมีทัศนคติต่อแบบพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันความสัมพันธ์ในรายงานและส่วนตัวเป็นไปในทางลบหรืออยู่ในระดับต่ำข้อค้นพบนี้

สอดคล้องกับผลการวิจัยของชโรเดอร์ (Schroeder : 1979), สมาน วีระกำแหง (2514 :91 - 94) และพีร์ศักดิ์ ทองมาก (2519 : 125 - 126) ซึ่งพบว่าผู้นำให้คะแนนสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่าย มีพฤติกรรมทั้งด้านมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานแตกต่างกัน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 และข้อ 4 ซึ่งระบุว่า “ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างกันตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงาน แตกต่างกันตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา” โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นที่ ผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่าย มีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานสูงกว่าผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกอง ทั้งนี้ เพราะโดยปกติแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์ทั้งในด้านส่วนตัวและงานกับผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่ายมากกว่า ประเด็นสำคัญคือการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่าย มักมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันจึงอยู่ในระดับที่สูงกว่า ปัจจัยอื่นนอกจากนี้ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงนั้นมักเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือแนวคิดในการปฏิบัติงาน และสั่งการให้ผู้บริหารระดับปฏิบัติไปดำเนินการ ด้วยเหตุนี้ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บริหารจึงแตกต่างกันตามระดับการบังคับบัญชา

4. ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะส่วนตัว ด้านเพศ ระดับการศึกษา อายุราชการระดับตำแหน่ง และประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานไม่แตกต่างกัน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 5 ถึงข้อ 9 ที่ระบุว่า “ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีอายุราชการต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน” กล่าวได้ว่าผู้บริหารสำนักงบประมาณใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานไม่ต่างกัน แม้จะมีคุณลักษณะส่วนตัวแตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากสำนักงบประมาณมีการกำหนดโครงสร้างการบริหาร กรอบการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งในแต่ละสำนักหรือหน่วยงานย่อย มีการจัดสรรงานและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ หากพิจารณาจากระดับการศึกษาของผู้บังคับบัญชาของสำนักงานประมาณ ปรากฏว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 58) และระดับปริญญาโท (ร้อยละ 42) บุคลากรเหล่านี้ เป็นกลุ่มพลังที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ด้วยเหตุผลเหล่านี้ คุณลักษณะส่วนตัว ของผู้บริหารจึงไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Connolly (1975 : 58 - 59 - A) ซึ่งพบว่าอายุไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำ ทั้งแบบมุ่งความ สัมพันธ์และแบบมุ่งงาน ประสพการณ์ในการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่ง ความสัมพันธ์ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Crawford Ervine Mcedwin (1992 : 1335 - A) ที่ พบว่าประสพการณ์ในการบริหารไม่มีอิทธิพลต่อการมีพฤติกรรมทั้งแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบ มุ่งงาน

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของงานวิจัย การศึกษาวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการ มีส่วนเกี่ยวข้องกับสำนักงานประมาณ ในฐานะผู้บังคับบัญชา สามารถสรุปประเด็นที่เป็นข้อ เสนอแนะ 2 ด้าน คือ ข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะ เพื่อการวิจัยในอนาคต ดังราย ละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ประสิทธิภาพของการบริหารงานในหน่วยงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถ การบริหารงานของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของแต่ละหน่วยงานย่อมแปรเปลี่ยนไปตาม ปัจจัยต่าง ๆ อีกมาก ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารสำนักงานประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี้ ควรให้ ความสนใจและพิจารณานำมาใช้ในการบริหาร เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากร ในหน่วยงานให้สูงขึ้น ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของหน่วยงาน ไม่ใช่พิจารณาจากผลผลิตของงานเพียงอย่างเดียว ความ พึงพอใจ ขวัญกำลังใจ และการสนองความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่ผู้ บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญและพึงระมัดระวังอย่างยิ่ง ประเด็นที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ ได้แก่

- 1.1 ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม
 - 1.2 ผู้บริหารควรเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นและให้คำแนะนำในบางโอกาส
 - 1.3 ผู้บริหารควรสร้างความรู้สึกที่เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.4 ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น
 - 1.5 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
 - 1.6 ผู้บริหารควรสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
 - 1.7 ผู้บริหารควรมีเจตคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. นอกเหนือจากการสร้างขวัญกำลังใจ หรือการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้
- 2.1 ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 2.2 ผู้บริหารควรมีหลักการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่แน่นอน โดยพยายามยึดถือเป้าหมายที่ต้องการเป็นหลัก
 - 2.3 ผู้บริหารควรมีความสามารถในการตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคลให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
 - 2.4 ผู้บริหารต้องยึดมั่นในหลักการ แต่รู้จักยืดหยุ่นวิธีการ
3. ผู้บริหารที่ดีควรใช้หลักการ ครอบตน ครอบคน และครองงาน การรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ และการลดบทบาทเกี่ยวกับงานประจำให้น้อยลง และควรเพิ่มบทบาทในด้าน การนำทางความคิด การปรับปรุงงาน และการวางแผนพัฒนาบุคคลให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำได้รับความสนใจตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยมีการศึกษาในหลายลักษณะและหลากหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตามเมื่อสภาพแวดล้อมหรือสภาพการณ์ต่าง ๆ ของสังคมเปลี่ยนแปลงไป แนวทางการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงดังกล่าว ควรมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพเหตุการณ์ด้วยประเด็นที่ควรศึกษากรณีสำนักงานประมาณสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีประกอบด้วย

1. การศึกษาความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบพฤติกรรมของผู้นำ
2. การศึกษาขวัญและกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำ
3. ศึกษาวิจัยช่วงห่างอำนาจ (Power Distance) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาว่ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานอย่างไร โดยศึกษาวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศ เช่น ประเทศไทยกับประเทศมาเลเซีย ประเทศไทยกับประเทศฮ่องกง หรือประเทศไทยกับประเทศไต้หวัน



บรรณานุกรม



Handwritten signature or mark in blue ink.

บรรณานุกรม

- กล้าหาญ สุดแสน. “พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย”
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2521.
- เกศินี หงสนันท์. การบริหารงานบุคคลในราชการไทย . กรุงเทพฯ:สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
2518.
- กิติมา ปรีดีดิถก. ทฤษฎีการองค์การ . กรุงเทพมหานคร : ธนาการพิมพ์, 2529.
- เขียน แสงหนุ่ม. “ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จ และ
ความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.” ปรินญาณิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518.
- จินตนา เวบุสละ. “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย” ปรินญา
นิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2521
- จำนงค์ บุญชู. องค์การและการบริหาร . 2 เล่ม. ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2526.
- ฉายศิลป์ เขียวชาญพิพัฒน์, ผุสดี รุมาคม และสุวรรณา ทองประดิษฐ์. การบริหาร . กรุงเทพ
มหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.
- เขียวชาญ อาศวัฒน์กุล. มิติใหม่การบริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล . พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2530.

ชาญชัย สวิตร์สังขมา. หลักการจัดองค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. การวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีทางจิตวิทยาสังคม. กรุงเทพมหานคร : เกษมสุวรรณ, 2519.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2527.

นราศรี ไวนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

นภดล วีรวงศ์. “แบบผู้นำและระดับการประสานงานของพาณิชย์จังหวัด” สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : การพิมพ์ พระนคร, 2527.

ผุสดี รุมาคม และสมยศ นาวิกการ. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519.

พรรณี ประเสริฐวงษ์, วีรนาถ มานะกิจ และประทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล. การจัด องค์การ และการบริหาร (Organization and Management). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2515.

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. “พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

พีรศักดิ์ ทองมาก. “ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จ และความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518.

พัชรินทร์ ยอดพยุง. “พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่พึงพอใจในการทำงาน : ศึกษากรณี เขตภาษีเจริญ.” สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529.

ไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ . 2 เล่ม. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภิญโญ สาร. หลักบริหารการศึกษา . พระนคร : วัฒนาพานิช, 2516.

มณีรัตน์ เกิดแสงชื่น. “ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529.

ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 111 ตอนที่ 8 ก วันที่ 27 มกราคม 2537.

วีรนาถ มานะกิจ. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ . กรุงเทพฯ : ป.สัมพันธ์พาณิชย์, 2527

วิรัช วิเศษสุวรรณ. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครู ในโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521.

ศิริ เจริญชัย. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521.

สมบุญ วรรณภาพ. จิตวิทยาการศึกษา . กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, 2518.

สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดการ . กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2519.

_____ . “การประสานงาน.” วารสารนักบริหาร 3 (เมษายน 2510) :14 - 16.

_____ . “การประสานงาน.” วารสารประชาสงเคราะห์ 20 (พฤศจิกายน 2518) : 15 - 52.

_____ . “การประสานงาน.” การประชาสงเคราะห์ 131 (พฤศจิกายน 2518) : 44 - 55.

_____ . การบริหาร . กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

_____ . การบริหาร . พระนคร : สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด เกษมสุวรรณ, 2514.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร . พิมพ์ครั้งที่ 2 แก้ไขปรับปรุง. กรุงเทพมหานคร : สมหมาย การพิมพ์, 2525.

_____ . ความสำเร็จทางการบริหาร . กรุงเทพมหานคร : กมลการพิมพ์, 2527.

สมยศ นาวิการ. ทฤษฎีองค์การ . พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, 2526.

_____ . พฤติกรรมองค์การ . กรุงเทพมหานคร : ไทศาลการพิมพ์, 2524.

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. การพัฒนาองค์การ . กรุงเทพมหานคร : ชวนพิมพ์, 2534.

สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงบประมาณ แผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2 (2537 - 2539).

สำนักงบประมาณ. สำนักงบประมาณ 25 ปี . กรุงเทพฯ : 2527.

สำนักงบประมาณ. สำนักงบประมาณ 30 ปี . กรุงเทพฯ : 2532.

สำนักงบประมาณ. สำนักงบประมาณ 36 ปี . กรุงเทพฯ : 2538.

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. องค์การและการจัดการงานบุคคล . นนทบุรี : มหาวิทยาลัย สุโขทัย
ธรรมมาธิราช, 2535.

อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคของการวางแผน . กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรม
ศาสตร์, 2520.

อนันต์ แจงกลีบ. หลักการบริหารองค์การ . พระนคร : โรงพิมพ์โอเดียน, 2512.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร . กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517

อารง สุทธาสาสน์. ปฏิบัติการวิจัยสังคมศาสตร์ . กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2527

อิสสระ นิตินันท์ประภาส. “แนวความคิดและองค์ประกอบของระบบงานงบประมาณแบบแผนงาน”
สำนักงบประมาณ 25 ปี . หน้า 19 - 30. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธ์
 พาณิชย์, 2527.

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล . กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2515.

_____ . สารานุกรมศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ - การบริหารรัฐกิจ . กรุงเทพฯ :
 โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, 2526.

อัญชลี ไพฑูย์. “ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมสรรพากร.” สารนิพนธ์
 “รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,” 2530.

อารง สุทธาศาสน์. ปฏิบัติการวิจัยสังคมศาสตร์ . กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2527

Argyris, C. Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness . Illinois :
 Irwin - Drsey, 1962.

Barnard, Chester I., “Educational for Executive.” in Reading in Human Relation , Edited
 by Robert Dubin. New Jersey : Prentice Hall inc., 1956.

Bass, Bernard M. Organizational Psychology . Boston : Allyn & Bacon, 1965.

Bass, Bernard M. Stogdill's Handbook of Leadership . New York : The Free Press Co.
 Inc., 1981.

- Bass, Bernard M. Leadership and Performance beyond Expectations . New York : The Free Press Co. Inc., 1985.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. The Managerial Grid . Texas : Gulf Publishing, 1964.
- Blau, Peter M. Exchange and Power in Social Life . New York : Wiley, 1964.
- Blinkloe, William D. & Coughlin, Mary T. Managing Organizations . California : Glenco Press, 1977.
- Brown, Lon O. "Relationship between Behavioral Characteristics associated with School Principals and Sales Leaders."
Dissertation Abstracts , 51 (May 1991), p. 3566 - A.
- Case, C.M. Leadership and Conjuncture . Social. Soc. 1963.
- Crawford, Ervine Mcedwin. "The Self - perceived Leadership Style of Community College and Corporate Presidents." Dissertation Abstracts , 53 (November 1992), p. 1335 - A.
- Donnelly, James H., Gibson, Hanes L. Jr, & Ivancevich, John M. Fundamentals of Management . Texas : Business Publications Inc., 1971.

- Emukah, Reginald Iheagwam. "Job involvement as it relates to staff - management relations in university administration." Dissertation Abstracts , 51 (March 1991), p. 2938 - A.
- Fiedler, F.E. A Theory of Leadership Effectiveness . New York : McGraw - Hill, 1967.
- Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Management . 2 nd ed. Tokyo : Dogakusha Co. Ltd., 1966.
- Gouldner, Alum W. "Studies in Leadership." in Leadership and Organization . Robert Tannenbaum, Irving R Weshler & Fred Massarik. New York : McGraw - Hill Co. Inc., 1961.
- Gray, Paul Allen. "Leadership in Nursing Teams : Its Perception by Team Leaders and Team Members." Dissertation Abstracts , 44 (July 1983), p. 28 - A.
- Haskell, Patricia C. Leadrrship in the Office . New York : The American Management Association Inc., 1963.
- Halpin, Andrew A. "Theory and Research in Administration ." New York : Mcmillan Co., 1966.
- Hemphill, J.K. A Proposed Theory Of Leadership in Small Groups , Columbus, Ohio : Ohio State University Personnel Research Bork Technical Report, 1954.

- Hemphill, John K., and Coons, Alivin E. "Leader Behavior." In Administrative Behavior in Education , New York : Harper & Brothers Publishers, 1957.
- McGregor, D. Leadership and Motivation . Massachuett : MIT Press, 1966.
- Mitchell, T.R. Organization Behavior . Ann Rev. Psychol., 1979.
- Olivas, Jesus. "The relationship between manager self - esteem, leadership orientation, and conflict management style." Dissertation Abstracts , 52 (August 1991), p. 1109 - A.
- Rensis Likert, New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill Book Company, 1964), Chapter 2
- Schroeder, Glonn Burnett. "Leadership Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education." Dissertation Abstracts , 30 (June 1970), p. 5209 - A.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership . New York : The Free Press Inc., 1974.
- Tannebaum, R., Weschler, I.R. and Massarick F. Leadership and Organization A Behavioral Science Approach . : McGraw - Hill Co. Inc., 1961.

ภาคผนวก



แบบสอบถาม

เรื่อง

พฤติกรรมผู้นำในสำนักงานประมาณ

สำหรับผู้บังคับบัญชา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กร
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ
ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม 5 ข้อ
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ จำนวน 30 ข้อ
3. ข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถาม จะถือเป็นความลับและจะนำไปพิจารณาในภาพรวมเท่านั้น ทั้งนี้ ไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพและการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะมีประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยทางด้านวิชาการอย่างยิ่ง โปรดตอบทุกข้อคำถาม ตามสภาพความเป็นจริงที่ท่านมีความรู้สึกและอิสระ จักเป็นพระคุณยิ่ง
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวรัตนา รุสิตานนท์)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ส่วนที่ 1

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] ที่ตรงกับความเป็นจริง และโปรดกรอกข้อความที่เป็นจริงลงในช่องว่างที่เว้นไว้ให้สมบูรณ์

		สำหรับผู้วิจัย		
		1	2	3
		[]	[]	[]
		หมายเลขแบบสอบถาม		
1. เพศ			4	
	[] 1. ชาย [] 2. หญิง		[]	
2. ระดับการศึกษาสูงสุด			5	
	[] 1. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			
	[] 2. ปริญญาโท		[]	
	[] 3. ปริญญาเอก			
	[] 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....		6	
3. อายุราชการ.....ปี (รวมทั้งโอน)			[]	
4. ระดับตำแหน่งปัจจุบัน			7	
	() 1. ผู้อำนวยการสำนัก			
	() 2. ผู้อำนวยการกอง		[]	
	() 3. ผู้อำนวยการส่วน			
	() 4. หัวหน้าฝ่าย			
5. ระยะเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายจนถึงตำแหน่งปัจจุบัน รวม.....ปี			8	
			[]	

ส่วนที่ 2

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

คำชี้แจง 1. โปรดอ่านคำถามให้เข้าใจแล้วจึงตอบคำถามโดยการเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง
ทางขวามือตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาเพียงช่องเดียวที่ท่านเห็นว่าตรงกับความรู้สึก
หรือความเป็นจริงมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาแต่ละข้อ ดังนี้

- (1) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อยที่สุด
- (2) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อย
- (3) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติปานกลาง
- (4) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติมาก
- (5) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุด

พฤติกรรมผู้นำ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
1. ท่านช่วยเหลือเกื้อกูลเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา						9 []
2. ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นและสะดวกสบาย ในการปฏิบัติงาน						10 []
3. ท่านทำตัวเป็นคนเปิดเผยเข้าใจง่าย						11 []

ระดับการปฏิบัติ พฤติกรรมผู้นำ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	สำหรับ ผู้วิจัย
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
4. ท่านมีเวลาที่จะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา						12 []
5. ท่านชอบทำงานตามลำพังและไม่สังสรรค์กับผู้อื่น						13 []
6. ท่านระมัดระวังต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา						14 []
7. ท่านปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่าง ๆ และ การตัดสินใจ						15 []
8. ท่านปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา						16 []
9. ท่านสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของผู้ใต้บังคับบัญชา						17 []
10. ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างยุติธรรม						18 []

ระดับการปฏิบัติ พฤติกรรมผู้นำ	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	สำหรับ ผู้วิจัย
11. ท่านเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงาน						19 []
12. ท่านเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา						20 []
13. ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าและสบายใจ ที่จะทักทายด้วย						21 []
14. ท่านยอมรับและปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา						22 []
15. ท่านขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่อง สำคัญ ๆ ก่อนที่จะดำเนินการ						23 []
16. ท่านแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจทัศนคติในการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						24 []
17. ท่านนำความคิดใหม่ ๆ มาทดลองปรึกษาหารือ กับผู้ใต้บังคับบัญชา						25 []

ระดับการปฏิบัติ	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	สำหรับ
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด	
พฤติกรรมผู้นำ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	ผู้วิจัย
18. ท่านปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด						26 []
19. ท่านตำหนิผลงานที่บกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา						27 []
20. ท่านสั่งงานได้โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีข้อสงสัย						28 []
21. ท่านมักจะเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับงาน						29 []
22. ท่านกำหนดระยะเวลาที่งานควรเสร็จ						30 []
23. ท่านวางมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา						31 []
24. ท่านเน้นการทำงานให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด						32 []

ระดับการปฏิบัติ พฤติกรรมผู้นำ	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	สำหรับ ผู้วิจัย
	ที่สุด (5)	(4)	กลาง (3)	(2)	ที่สุด (1)	
25. ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่าง มีระเบียบแบบแผน						33 []
26. ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเข้าใจในเรื่อง ระบบและกระบวนการบริหารงาน						34 []
27. ท่านเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับ ที่ได้วางไว้						35 []
28. ท่านชี้แจงให้ทราบถึงความมุ่งหวังของโครงการ ของหน่วยงานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา						36 []
29. ท่านสอดส่องดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน เต็มความสามารถ						37 []
30. ท่านเอาใจใส่ดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการ ประสานงานกันอย่างใกล้ชิด						38 []

ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ ในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้.



แบบสอบถาม

เรื่อง

พฤติกรรมผู้นำในสำนักงานประมาณ

สำหรับผู้ได้บังคับบัญชา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กร
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ
ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม 4 ข้อ
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ จำนวน 30 ข้อ
3. ข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถาม จะถือเป็นความลับและจะนำไปพิจารณาในภาพรวมเท่านั้น ทั้งนี้ ไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพและการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะมีประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยทางด้านวิชาการอย่างยิ่ง โปรดตอบทุกข้อคำถาม ตามสภาพความเป็นจริงที่ท่านมีความรู้สึกและอิสระ จักเป็นพระคุณยิ่ง ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวรัตนา รุสิตานนท์)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ส่วนที่ 1

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] ที่ตรงกับความเป็นจริง และโปรดกรอกข้อความที่เป็นจริงลงในช่องว่างที่เว้นไว้ให้สมบูรณ์

		สำหรับผู้วิจัย
		1 2 3
		[] [] []
		หมายเลขแบบสอบถาม
1. เพศ		4
[] 1. ชาย	[] 2. หญิง	[]
2. ระดับการศึกษาสูงสุด		5
[] 1. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า		[]
[] 2. ปริญญาโท		
[] 3. ปริญญาเอก		
[] 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....		
3. อายุราชการ		6
[] 1. 1 - 5 ปี	[] 5. 21 - 25 ปี	[]
[] 2. 6 - 10 ปี	[] 6. 26 - 30 ปี	
[] 3. 11 - 15 ปี	[] 7. มากกว่า 30 ปี	
[] 4. 16 - 20 ปี		
4. ระดับตำแหน่ง		7
[] 1. ระดับ 4		[]
[] 2. ระดับ 5		
[] 3. ระดับ 6		
[] 4. ระดับ 7		

ส่วนที่ 2

คำชี้แจง 1. โปรดอ่านคำถามให้เข้าใจแล้วจึงตอบคำถามโดยการเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง
ทางขวามือตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาเพียงช่องเดียวที่ท่านเห็นว่าตรงกับความรูสึก
หรือความเป็นจริงมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาแต่ละข้อ ดังนี้

(1) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อยที่สุด

(2) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อย

(3) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติปานกลาง

(4) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติมาก

(5) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุด

2. ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการส่วนหรือหัวหน้าฝ่าย

ระดับการปฏิบัติ	ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา										สำหรับ ผู้วิจัย
	ผู้อำนวยการสำนัก หรือ ผู้อำนวยการกอง					ผู้อำนวยการส่วน หรือหัวหน้าฝ่าย					
	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
พฤติกรรมผู้นำ											
1. ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา											8 []
2. ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน											9 []
3. ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นคนเปิดเผยเข้าใจง่าย											10 []
4. ผู้บังคับบัญชามีเวลาที่จะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา											11 []
5. ผู้บังคับบัญชาชอบทำงานตามลำพังและไม่สังสรรค์กับผู้อื่น											12 []
6. ผู้บังคับบัญชาห่วงใยต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา											13 []

ระดับการปฏิบัติ	ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา										สำหรับ ผู้วิจัย
	ผู้อำนวยการสำนัก หรือ ผู้อำนวยการกอง					ผู้อำนวยการส่วน หรือหัวหน้าฝ่าย					
	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
พฤติกรรมผู้นำ											
7. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่จะอธิบาย การกระทำต่าง ๆ และการ ตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเอง											14 []
8. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยไม่ปรึกษา ผู้ใต้บังคับบัญชา											15 []
9. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา											16 []
10. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับ บัญชาทุกคนอย่างยุติธรรม											17 []
11. ผู้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะ เปลี่ยนแปลงและปรับปรุง วิธีการทำงาน											18 []

ระดับการปฏิบัติ	ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา										สำหรับ ผู้วิจัย
	ผู้อำนวยการสำนัก หรือ ผู้อำนวยการกอง					ผู้อำนวยการส่วน หรือหัวหน้าฝ่าย					
	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
พฤติกรรมผู้นำ											
12. ผู้บังคับบัญชาเป็นกันเองกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา											19 []
13. ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กล้าและสบายใจที่จะทักทายด้วย											20 []
14. ผู้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติ ตามข้อเสนอแนะของ ผู้ใต้บังคับบัญชา											21 []
15. ผู้บังคับบัญชาขอความเห็น จากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่อง สำคัญ ๆ ก่อนที่จะดำเนินการ ต่อไป											22 []

ระดับการปฏิบัติ	ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา										สำหรับ ผู้วิจัย
	ผู้อำนวยการสำนัก หรือ ผู้อำนวยการกอง					ผู้อำนวยการส่วน หรือหัวหน้าฝ่าย					
	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
พฤติกรรมผู้นำ											
21. ผู้บังคับบัญชามักจะเลือกผู้ใต้ บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับงาน											28 []
22. ผู้บังคับบัญชากำหนดเวลาที่งาน ควรเสร็จ											29 []
23. ผู้บังคับบัญชาได้วางมาตรฐาน การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา											30 []
24. ผู้บังคับบัญชาเน้นการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เสร็จทัน ตามเวลาที่กำหนด											31 []
25. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมี ระเบียบแบบแผน											32 []

ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร.....

.....

.....

.....

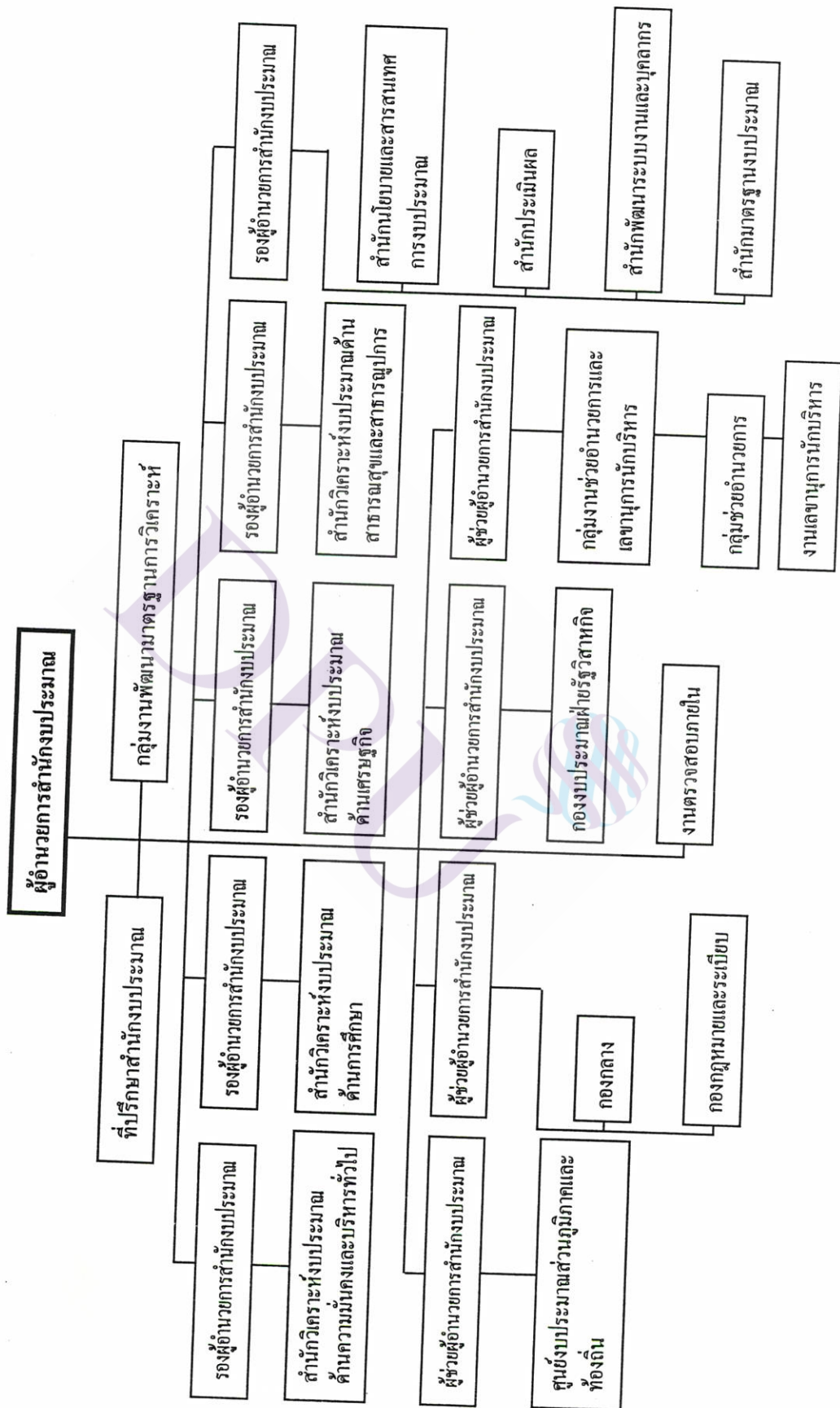
.....

.....

ขอขอบพระคุณ ในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้.



แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการสำนักงานงบประมาณ



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ

นางสาวรัตนา รุสิตานนท์

วัน เดือน ปีเกิด

วันที่ 12 เมษายน 2504

วุฒิการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2529

Diploma in Executive Business - Accounting Speciality,

Hallmark Institute of Technology, Texas. U.S.A.

