หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาถึง "สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของนายอำเภอกับระดับการประสานงานภายในอำเภอ" ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็น 4 ตอน คือ

1. ภาวะผู้นำ
2. การประสานงาน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับ การประสานงาน
4. ผู้ใต้บังคับบัญชา

1. ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีนักวิชาการด้านการบริหารให้ความหมายไว้หลายทัศนะด้วยกัน เช่น Ralph M. Stogdill (1974:7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของนภาพร โกศัลวัฒน์ (2521 : 26-27) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้ศิลปและกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่วน Charles R. Milton (1981 : 292) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด เช่นเดียวกับทัศนะของ ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ (2519 : 6) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นกระบวนกิจการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด นอกจากนี้ David Schwartz ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ศิลปะของการชี้แนะผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น จากที่กล่าวมานี้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ ก็คือ กระบวนการใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ และศิลปะของการบอก ชี้แนะ ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเข้าใจ และบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำได้มีนักวิชาการจำแนกไว้แตกต่างกันมากมาย ในที่นี้จะขอจำแนกทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 3 ทฤษฎีด้วยกัน คือ (Donnelly 1978 : 255) ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theories) ทฤษฎีพฤติกรรม (Personal Behavioral Theroies) และทฤษฎีสถานภาวะ (Situational หรือ Contingency Theories) ซึ่งจะขอกล่าวรายละเอียดเกี่ยวกับทฤษฎีทั้ง 3 โดยสังเขป ดังนี้

1.1 ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theories) ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดที่ส่วนใหญ่ได้มาจากนักจิตวิทยา ซึ่งมีความเชื่อว่าบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำ เช่น ท่าทางดี พูดจาเก่ง เข้าคนได้ดี ฉลาด โน้มน้าวจิตใจคนเป็น จะเป็นคุณสมบัติที่จะช่วยให้เป็นผู้นำที่ดีได้ (ชงชัย สันติวงษ์ 2523 : 279) หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้นสำคัญที่บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ประสบความล้มเหลวเพราะไม่อาจระบุถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเพื่อใช้เป็นมาตรฐานของความเป็นผู้นำได้ (Koontz and O'Donnel 1968 : 454) ดังนั้นจะเห็นว่าทฤษฎีนี้มีข้อบกพร่องอยู่หลายประการ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2521 : 41)

1.2 ทฤษฎีพฤติกรรม (Personal Behavioral Theories) นักคิดในแนวทฤษฎีนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมทางพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมแล้วสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ (Owrn 1973 : 13-19) การศึกษาตามแนวทฤษฎีนี้ได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ (Stogdill and Coons 1957 : 123-127) ซึ่งได้ดำเนินการศึกษาวิจัยถึงความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นอิสระ 2 มิติ เพื่อให้ผู้นำ หรือ ผู้บริหารนำไปใช้เป็นแนวทางสร้างภาวะผู้นำของตน มิติทั้งสองดังกล่าวได้แก่

1.2.1 มิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามมิตินี้จะมีลักษณะที่ต้องการมิตรภาพ ความไว้วางใจ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การสนับสนุน ความเคารพและความอบอุ่นระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสนใจในสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.2 มิติมุ่งงาน (Initiating Structure) เป็นมิติที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่ต้องการสร้างแบบแผนขององค์การ ช่องทางการติดต่อสื่อสารและวิธีการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ นักวิจัยได้ใช้แบบสอบ

ถามที่ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ทำการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า มิติมุ่งความสัมพันธ์และมิติมุ่งงานเป็นมิติที่แยกจากกัน กล่าวคือผู้นำหรือผู้บริหารที่มีคะแนนสูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นจะต้องมีคะแนนต่ำในอีกมิติหนึ่ง และนอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีอัตราการออกจากงานของพนักงานต่ำสุดและความพอใจของพนักงานสูงสุด ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน พนักงานจะมีการร้องทุกข์และออกจากงานมาก (จำนงค์ บุญชู 2526 : 303)

ขณะที่มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอทำการศึกษาวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำอยู่นั้น มหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ได้ทำการศึกษาเช่นเดียวกัน โดยแบ่งประเภทของภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบที่แตกต่างกัน คือ (Likert 1961 : 5-7)

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Job - Centered Leadership Style) ซึ่งเน้นการใช้การชี้แจงแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด การใช้อำนาจอันชอบธรรมและอำนาจบังคับ การใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ภาวะผู้นำมุ่งคน (Employee - Centered Leadership Style) เน้นการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจสวัสดิการความเป็นอยู่ ความต้องการต่าง ๆ และความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนจะเป็นภาวะผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

นอกจากนั้นยังมีการศึกษาของ Rensis Likert ซึ่งได้สร้างระบบสี่ระบบ (System 4 Organization) ขึ้นมาเพื่อจำแนกผู้นำ ซึ่งได้แก่ (Likert 1961:222-223)

ระบบที่ 1 เรียกว่า "ระบบเผด็จการ" (Exploitive Authoritative) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก โดยจะเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจเพียงคนเดียวและสั่งการลงนามตามสายการบังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไป มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้บริหาร ผู้บริหารจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารไว้วางใจหรือเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก และในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา ถ้าหากเกิดองค์การไม่เป็นทางการขึ้นมา องค์การ

ดังกล่าวนี้มักจะต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

ระบบที่ 2 เรียกว่า "ระบบเผด็จการแบบมีศิลป" (Benevolent Authoritative) ผู้บริหารยังคงสั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง ผู้บริหารจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่ามีการตัดสินใจบางอย่างเกิดขึ้นโดยผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจพนักงานโดยทั่วไปผู้บริหารยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวพันกับผู้บังคับบัญชาอย่างระมัดระวังและยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้บังคับบัญชาอยู่ ถึงแม้จะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้น องค์การดังกล่าวนี้จะไม่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

ระบบที่ 3 เรียกว่า "ระบบปรึกษาหารือ" (Consultative) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญกระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจด้วยตัวของเขาเองว่าจะปฏิบัติงานต่อไปอย่างไร การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจน มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา ถ้าหากว่าเกิดมีองค์การไม่เป็นทางการขึ้นมา องค์การดังกล่าวนี้อาจจะสนับสนุนหรือต่อต้านแต่เพียงเล็กน้อยกับเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

ระบบที่ 4 เรียกว่า "ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม "(Participative Group) เป็นแบบการบริหารที่ Likert ให้ความสนับสนุนมากที่สุด ภายใต้ระบบที่ 4 เป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (Downward Communication) และจากล่างขึ้นไปข้างบน (Upward Communication) เท่านั้น แต่จะมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ระดับเดียวกันด้วยในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารไม่เพียงแต่ใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ ความเกี่ยวกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ องค์การที่เป็น

ทางการและ องค์การไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี

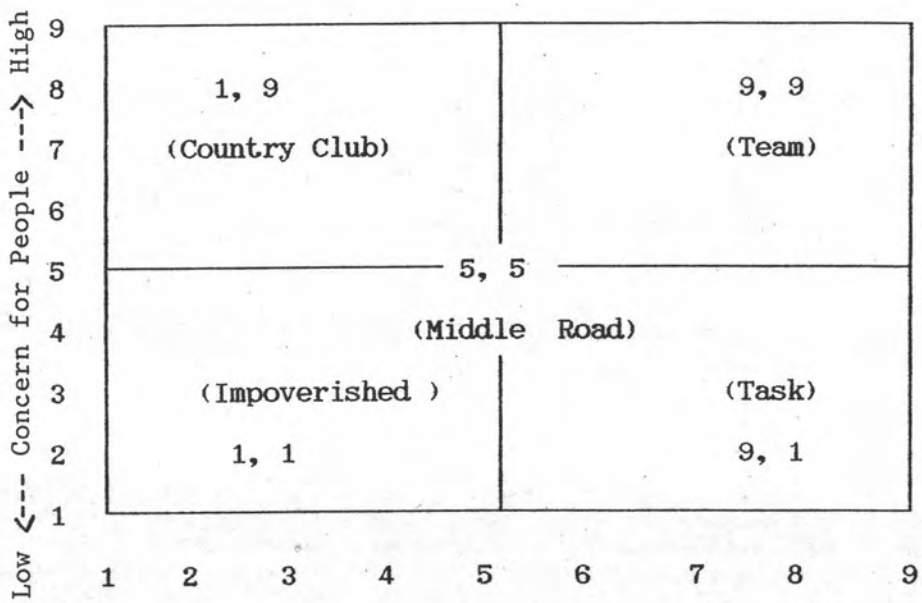
จากการศึกษาของ Likert พบว่าแผนกงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำมีผู้บริหารที่ใช้แบบของการบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ในทางตรงกันข้ามแผนกงานที่มีประสิทธิภาพสูง ภายในองค์การผู้บริหารใช้แบบความเป็นผู้นำแบบปรึกษาหารือ หรือมีส่วนร่วมตามระบบที่ 3 และระบบที่ 4 ดังนั้นเขาจึงเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4 เป็นรูปแบบการบริหารที่ดีที่สุด (Likert 1967 : 29-36)

สำหรับการศึกษาของ Robert R. Blake & Jane S. Mouton (Blake & and Mouton 1964 : 167-172) ได้เสนอว่ารูปแบบของภาวะผู้นำสามารถจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติ (Two Dimension หรือ Managerial Grid) คือมิติผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน (Concern for People) และมิติผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Concern for Production) ได้ ซึ่งแบบภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทั้งสองมิติดังกล่าวมี 5 แบบด้วยกัน คือ

1. แบบที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย (Impoverished)
2. แบบที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย (Country Club)
3. แบบที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย (Task)
4. แบบที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนปานกลาง (Middle Road)
5. แบบที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก (Team)

รูปที่ 2.1

Managerial Grid



ส่วนการศึกษาของ William J. Reddin (1966 : 13-20) ได้เสนอทฤษฎีสามมิติ (Three Dimensional Theory) ขึ้นมาโดยรวมเอาข่ายการบริหารของ Blake & Mouton และทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler เข้าด้วยกัน และเพิ่มมิติด้านความมีประสิทธิภาพอีกมิติหนึ่ง รวมทั้งสิ้นเป็น 3 มิติ คือ มิติที่ผู้นำให้ความสำคัญกับคน (People - Oriented Dimension) มิติที่ผู้นำให้ความสำคัญกับงาน (Task - Oriented Dimenson) และมิติด้านความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Dimension) จากแนวความคิดของ Reddin สามารถแบ่งลักษณะของผู้นำออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มภาวะผู้นำแบบไร้ประสิทธิผล (Ineffective Leadership Styles) ประกอบด้วย

- ผู้นำแบบนักบุญมุ่งแต่เอาใจคน (Missionary Style)
- ผู้นำแบบประนีประนอมจนเสียการตัดสินใจของตนเอง (Compromiser Style)
- ผู้นำแบบเผด็จการถืออำนาจตนเป็นใหญ่มุ่งแต่งาน (Autocrat Style)
- ผู้นำแบบหนีงานปล่อยปละละเลยหน้าที่ทั้งเรื่องคนและเรื่องงาน (Deserter Style)

2. กลุ่มภาวะผู้นำแบบพื้นฐาน (Basic Leadership Style) ประกอบด้วย
   - ผู้นำแบบสัมพันธ์ สนใจสัมพันธภาพระหว่างคน (Related Style)
   - ผู้นำแบบประสาน สนใจผนึกกิจกรรมทั้งด้านคนและงาน (Integrated Style)
   - ผู้นำแบบอุทิศตนเพื่องาน (Dedicated Style)
   - ผู้นำแบบปลีกตัวปล่อยให้ต่างคนต่างทำงานตามหน้าที่ (Separated Style)

3. กลุ่มภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผล (Effective Leadership Style) ประกอบด้วย
   - ผู้นำแบบพัฒนา (Developer Style)
   - ผู้นำแบบนักบริหารสนใจทั้งคนและงาน (Executive Style)
   - ผู้นำแบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Autocrat Style)
   - ผู้นำแบบทำตามระเบียบหรือแบบข้าราชการที่สนใจน้อยทั้งเรื่องคนและเรื่องงาน (Bureaucrat Style)

ทฤษฎี 3 มิติของ Reddin ได้ชี้ให้เห็นประเด็นที่สำคัญ 2 ประเด็น คือ

ประเด็นแรก ผู้บริหารทุกคนจะใช้ส่วนประกอบทั้งการให้ความสำคัญกับงานและการให้ความสำคัญกับคนกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง พฤติกรรมดังกล่าวนี้อาจจะเหมาะสม (มีประสิทธิภาพมาก) หรือไม่เหมาะสม (มีประสิทธิภาพน้อย)

ประเด็นที่สอง ผู้บริหารจะต้องมองความมีประสิทธิภาพในลักษณะของแนวต่อเนื่องที่เริ่มต้นจากความมีประสิทธิภาพสูงมากไปจนกระทั่งถึงความไม่มีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพจะเป็นเรื่องของความมากน้อย

016167

ประโยชน์ของทฤษฎี 3 มิติ มีหลายประการด้วยกัน ได้แก่

1. ได้ใช้แนวความคิดของการให้ความสำคัญกับงานและการให้ความสำคัญกับคนที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นมิติของภาวะผู้นำมาใช้

2. ได้ย้ำให้เห็นว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์

3. ได้กระตุ้นให้ผู้นำตระหนักถึงข้อเท็จจริงอย่างหนึ่งว่าจะไม่มีแบบของภาวะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งดีที่สุดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์

1.3 ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational หรือ Contingency Theories) การศึกษาตามแนวทางทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ โดยตั้งข้อสมมติฐานว่าคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ บุคคลอาจจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์หนึ่ง แต่เขาอาจจะเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ไม่มีแบบภาวะผู้นำ แบบใดเลยที่จะมีประสิทธิภาพที่สุดในทุกสถานการณ์

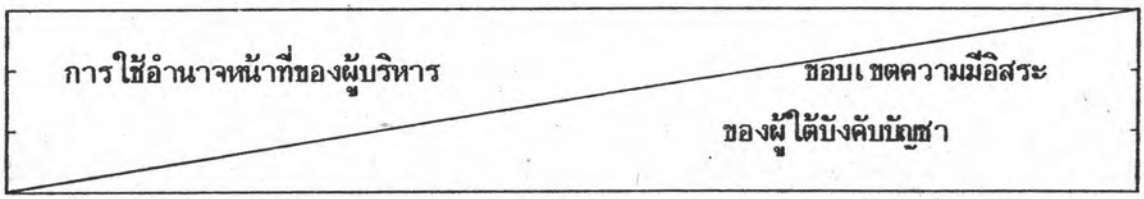
ปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพความเป็นผู้นำมีอยู่หลายประการและต่างก็มีความสำคัญ ซึ่งได้แก่ ความคาดหมายและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ความคาดหมายและพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน ข้อกำหนดของงาน บุคลิกภาพและประสบการณ์ในอดีตของผู้นำรวมทั้งคุณลักษณะ ความคาดหมาย และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญที่สุดตามทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ก็คือ การเน้นเฉพาะแต่ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษาวิจัยตามแนวทฤษฎีนี้ได้แก่ การศึกษาของ Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt (1958 : 95 - 102) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นถึงขอบเขตของแบบภาวะผู้นำที่ค่อนข้างกว้างแบบแนวต่อเนื่อง ที่มีพฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการอยู่ปลายสุดด้านซ้าย และพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ปลายสุดด้านขวา และเมื่อผู้นำหรือผู้บริหารคนใดคนหนึ่งเคลื่อนที่จากซ้ายไปขวา ผู้นำหรือผู้บริหารดังกล่าวนี้ก็จะใช้อำนาจหน้าที่น้อยลง และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ในทำนองเดียวกันเมื่อผู้นำหรือผู้บริหารเคลื่อนที่จากขวาไปซ้าย การใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บริหารก็จะเพิ่มมากขึ้น และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็จะมีอิสระน้อยลง ตามรูปที่ 2.2

รูปที่ 2.2

แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ

ความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา <---------- ความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา



ผู้บริหารทำการตัดสินใจและประกาศให้ทราบ	ผู้บริหารชักชวนให้ยอมรับการตัดสินใจ	ผู้บริหารแสดงความเห็นและให้ถามคำถาม	ผู้บริหารเสนอการตัดสินใจที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้	ผู้บริหารเสนอปัญหาขอคำแนะนำและทำการตัดสินใจ	ผู้บริหารระบุปัญหาและขอบเขตและขอให้กลุ่มทำการตัดสินใจ	ผู้บริหารอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ภายในขอบเขตที่กำหนด

แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมจะแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสามารถเลือกใช้แบบของภาวะผู้นำได้หลายอย่าง และรูปได้ชี้ให้เห็นว่า จะมีแบบของภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน
2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน

อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาเลือกแบบภาวะผู้นำที่จะนำมาใช้นั้น Tancbaum และ Schmidt ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารควรจะพิจารณาแรงผลักดันทางด้านตัวของเขาเอง ทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชาและทางด้านสถานการณ์ กล่าวคือ

1. แรงผลักดันทางด้านผู้บริหาร (Forces in the Manager)

เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริหารจะได้รับอิทธิพลมาจากแรงจูงใจภายในตัวของเขาเอง และแรงผลักดันต่าง ๆ ทางด้านผู้บริหารที่จะมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของภาวะผู้นำ

นั้น ได้แก่

- ระบบค่านิยม
- ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- ความโน้มเอียงทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2. แรงผลักดันทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชา (Forces in the Subordinates)

โดยเหตุที่คนแต่ละคนจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน ประสบการณ์และการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละคนย่อมจะไม่เหมือนกัน ดังนั้นการทำความเข้าใจต่อแรงผลักดันต่าง ๆ ทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร เพราะจะช่วยให้สามารถเลือกใช้แบบของภาวะผู้นำ ที่มีความเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

3. แรงผลักดันทางด้านสถานการณ์ (Forces in the Situation)

แรงผลักดันหรือความกดดันทางด้านสภาพแวดล้อมนี้จะรวมถึงประเภทขององค์การ ความมีประสิทธิภาพของกลุ่มงาน ประเภทของปัญหา ข้อจำกัดทางด้านเวลา ขนาดของกลุ่มงาน และลักษณะของปัญหา เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องนำมาพิจารณาในการเลือกใช้แบบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตามทัศนะของ Tannenbaum และ Schmidt ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบของความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

อีกการศึกษาหนึ่งซึ่งได้สร้างแบบจำลองที่คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำของ Tannenbaum & Schmidt ก็คือ การศึกษาของ Vroom - Yetton (1973 : 66 - 80) แบบจำลองที่ Vroom -Yetton สร้างขึ้นนั้นได้ระบุถึงแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ แบบภาวะผู้นำจะกำหนดโดยความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีอยู่ 5 แบบด้วยกัน คือ

1. ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของเขาเอง
2. ผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำอาจจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงลักษณะของปัญหาหรือไม่บอกก็ได้
3. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเป็นรายบุคคล โดยขอคำแนะนำแล้วจึงตัดสินใจ
4. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นแล้วจึง

ตัดสินใจ

5. ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในปัญหา ใช้การอภิปรายโดยกลุ่มและตัดสินใจร่วมกัน

แบบภาวะผู้นำ 5 แบบข้างต้นจะเหมาะสมกับสถานภาวการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น องค์ประกอบสองอย่างที่ใช้เลือกแบบของการตัดสินใจ คือ

1. มีความแน่ใจว่าการตัดสินใจมีคุณภาพ

2. มีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับ จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการศึกษาของ Fred E. Fiedler (1965 : 538 - 551) นั้นได้สร้างแบบจำลองภาวะผู้นำตามสถานภาวการณ์ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานภาวการณ์ 3 อย่างที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader - Member Relations) ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่ออำนาจและประสิทธิภาพของผู้นำ ตามทัศนะของ Fiedler ถ้าหากผู้นำสามารถเข้ากันได้ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งเลย ในทางตรงกันข้ามถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจผู้นำ ผู้นำจะใช้ความเป็นผู้นำไม่เป็นทางการน้อยลง ต้องอาศัยการสั่งการตามอำนาจหน้าที่จึงจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จ

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) โครงสร้างของงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างที่สอง หากโครงสร้างของงานจัดไว้เป็นระเบียบ เข้าใจง่ายและชัดเจน ผู้นำภายในสถานภาวการณ์นี้มีอำนาจเป็นอย่างมากโดยอัตโนมัติ ในกรณีที่งานไม่ได้จัดระเบียบไว้แน่นอนชัดเจน มีความคลุมเคลืออำนาจของผู้นำจะน้อยลง เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่เห็นด้วยกับผู้นำก็ได้

3. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) เป็นปัจจัยทางสถานภาวการณ์อย่างสุดท้าย เช่น อำนาจการให้ผลตอบแทน อำนาจการบังคับบัญชา ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่มากก็จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาก และผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่น้อยจะทำให้ผู้นำมีความยุ่งยากในการบริหารมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานจะมีความเหมาะสมกับสถานภาวการณ์ที่มี

ความแน่นอนและความไม่แน่นอนสูงมาก ในขณะที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญคนจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความแน่นอนปานกลาง

ส่วนการศึกษาของ Robert J. House (1971 : 321 - 338) ได้มุ่งให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่เขา และสร้างอิทธิพลเหนือการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีการวางแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่าง ๆ ทั้งขององค์การ และของตนเองไปพร้อม ๆ กัน House ได้จำแนกแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบด้วยกัน คือ

1. ภาวะผู้นำแบบเข้มงวดแข็งกร้าว (Directive Leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (Supportive Leadership)
3. ภาวะผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative Leadership)
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งทำงานให้สัมฤทธิ์ผล (Achievement - Oriented Leadership)

แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้นำสามารถใช้ได้หลายแบบพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้จะใช้กี่แบบพร้อมกันหรือไม่เพียงไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ เช่น

- ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องพยายามสร้างพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเป็นผู้สร้างความพอใจให้กับเขาได้ในอนาคต

- อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องพยายามสร้างพฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในสภาพแวดล้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจัดการแนะแนวทาง การส่งเสริมสนับสนุน และการให้รางวัลตอบแทน พยายามปรับปรุงสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่องให้สมบูรณ์

นอกจากนี้ Paul Hershy & Kenneth H. Blanchard (1970 : 158 - 170) มีแนวความคิดว่า แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจะเปลี่ยนแปลงไปตามการเจริญวัยในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เขามีความเชื่อว่า ความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเคลื่อนที่ผ่านขั้นตอน 4 ขั้นตอน ต่อไปนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาสู่องค์การเป็นครั้งแรก ผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับงานมีความเหมาะสมมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 2. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มเรียนรู้งานของเขา ผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับงานยังจำเป็นอยู่ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับคนด้วย

ขั้นตอนที่ 3. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มแสวงหาความรับผิดชอบกับงานมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับงานน้อยลง แต่ยังคงให้ความสำคัญกับคนต่อไป

ขั้นตอนที่ 4. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจมากขึ้น สามารถสั่งการด้วยตนเอง มีประสบการณ์มากพอ ผู้บังคับบัญชาสามารถลดการกระตุ้นและการสนับสนุนลงได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นตัวของตัวเองและไม่ต้องการความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชาอีกต่อไป

จากแนวความคิดเกี่ยวกับการภาวะผู้นำข้างต้น พอสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานภาวการณ์ใดสถานภาวการณ์หนึ่งจะเป็นแบบภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งคนและงานประกอบกันในอัตราส่วนที่เหมาะสมกับสถานภาวการณ์นั้น ๆ และไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดเพียงแบบเดียวที่จะสามารถใช้ได้ดีมีประสิทธิภาพในทุกสถานภาวการณ์ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการจำแนกแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ก็คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) โดยที่ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หมายถึง แบบภาวะผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นความเป็นมิตรที่ดี มีความเป็นกันเอง ความไว้เนื้อเชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน การให้เกียรติยกย่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างอบอุ่นและจริงใจ และภาวะผู้นำแบบมุ่งงานหมายถึง แบบภาวะผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้แบบสอบถาม สำหรับวัดแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ ชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ที่ผู้วิจัยรวบรวมมาศึกษา มีดังต่อไปนี้

สมาน วีระกำแหง (2514 : 91-94) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยครู 22 แห่ง ซึ่งมุ่งศึกษาภาวะผู้นำ ของบริหารที่เป็นอยู่จริง และที่ควรจะเป็น ผลการวิจัยพบว่า

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูสูงกว่า

คะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน

2. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยทั้งภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ และภาวะผู้นำที่ควรจะเป็น ในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายามสร้างรูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิธีติดต่อสัมพันธ์กัน และกระบวนวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

3. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งภาวะผู้นำที่เป็นอยู่และภาวะผู้นำที่ควรจะเป็น ในเรื่องที่เกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

4. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูควรจะมีภาวะผู้นำสูงทั้ง 2 ด้าน

5. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้ง 2 ด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่าเขาสามารถที่จะแสดงภาวะผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ได้

วิจิตร ธีรกุล (1972 : 63 - 64) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับ อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครส่วนมากเป็นชายระหว่าง 35-44 ปี ครูใหญ่ที่ได้รับแต่งตั้ง จะมีวุฒิปริญญาตรี วิชาเอกการศึกษา และอักษรศาสตร์ เคยได้รับการฝึกฝนอบรมเกี่ยวกับการบริหารและการนิเทศการศึกษา และส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนมัธยมมาก่อน

2. คณะครูเห็นว่าครูใหญ่ชายมีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มากกว่าครูใหญ่หญิง และครูใหญ่หญิงมีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน มากกว่าครูใหญ่ชาย

3. การได้เตรียมฝึกฝนการเป็นผู้บริหารมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงจะมีภาวะผู้นำทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า

4. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ด้านการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า

5. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อภาวะผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-9 ปี มีแนวโน้มที่มีภาวะผู้นำทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านี้

6. ครูใหญ่ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษาและมัธยมศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย

พีรศักดิ์ ทองมาก (2519 : 125-126) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และอาจารย์รวมทั้งสิ้น 480 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริงในระดับปานกลางทุกด้าน

2. ภาวะผู้นำทุกด้านของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการและของตนเองสูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำของตนสูงกว่าความคิดเห็นของผู้อำนวยการทุกด้าน แต่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เฉพาะภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

3. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทุกด้านในทางบวก ในระดับที่สูงมาก และใกล้เคียงกัน

ธีระชัย ปูรณโชติ และคณะ (2520 : 54-56) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 105 คน และครู-อาจารย์จำนวน 2,787 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของทั้งผู้บริหารและครู-อาจารย์ทั่วประเทศรวมกัน ทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารเอง และครู-อาจารย์ทั่วประเทศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริง และที่ควรจะเป็น ยกเว้นภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นแบบมุ่งงาน

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่าที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็น ทั้งของผู้บริหารเองและครู-อาจารย์ทั่วประเทศเห็นว่าภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่คะแนนภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นสูงกว่าคะแนนภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริงทุกด้าน

กล้าหาญ สุดแสน (2521 : 101-104) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดและผู้รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดจำนวน 57 คน และศึกษานิเทศก์จังหวัดจำนวน 262 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริง กลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความเห็นว่าตนเองมีภาวะผู้นำค่อนข้างสูงอยู่แล้ว แต่กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางทั้งภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์

2. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงทั้งภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของกลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดกับกลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่ควรจะเป็นทั้งภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ ระหว่างความคิดเห็นของกลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด กับกลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานตามความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นสูงกว่าภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์จังหวัด ภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นสูงกว่าภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศิริ เจริญชัย (2521 : 42) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ อาจารย์วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนม 323 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของอธิการวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ และผลงานของวิทยาลัยครูโดยส่วนรวมสูงกว่าค่าเฉลี่ย

2. ภาวะผู้นำของอธิการ และผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์กับผลงานของวิทยาลัยครูในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งงานกับผลงานของวิทยาลัยครูสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์กับผลงานของวิทยาลัยครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2522 : 89-92) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ ผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษา อาจารย์ที่ปฏิบัติงานด้านกิจการนิสิตนักศึกษาและ นิสิตนักศึกษาที่ทำงานด้านกิจกรรมในสถาบันอุดมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร รวมตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 973 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นร่วมกันของผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิตนักศึกษาแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2. ภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ผู้บริหารกับนิสิตนักศึกษาและอาจารย์กับนิสิตนักศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำในสภาพที่ควรจะเป็นนั้น การคาดหวังของผู้บริหารกับอาจารย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่การคาดหวังของผู้บริหารกับนิสิตนักศึกษาและอาจารย์กับนิสิตนักศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นแบบมุ่งสัมพันธ์

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ในสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ภาวะผู้นำในสภาพที่ควรจะเป็นตามความคาดหวังร่วมกันของผู้บริหาร อาจารย์และนิสิตนักศึกษาสูงกว่าสภาพที่เป็นอยู่จริง

ทัศนา แสวงศักดิ์ (2522 :112 - 113) ได้ทำการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าแบบมุ่งงาน

2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง แบบมุ่งงานสูงกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย

อาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น แบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าแบบมุ่งงาน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวมแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ 0.1

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวมแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ 0.1

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ทั้งภาวะผู้นำโดยส่วนรวม แบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับบ 0.1

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นภาวะผู้นำโดยส่วนรวมและแบบมุ่งงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524 : 83 - 88) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าสำนักงานที่เทียบเท่ากอง ในกระทรวงศึกษาธิการ รวม 67 หน่วยงาน หน่วยงานละ 10 คน รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 670 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก

3. ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำสูง ปานกลาง และต่ำ แตกต่างกันมีระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

ไพฑูรย์ เจริญพันธุวงศ์ (2525 : 54 - 55) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ อธิการ รองอธิการ หัวหน้าสำนักงานอธิการ

หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าแผนก และอาจารย์รวมทั้งสิ้น 588 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารวิทยาลัยครู แบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2. ภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารวิทยาลัยครูแบบมุ่งงานกับแบบมุ่งสัมพันธ์ สูงกว่าภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริง

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูที่เป็นอยู่จริง และที่ควรจะเป็นแบบมุ่งงานกับที่เป็นอยู่จริงแบบมุ่งสัมพันธ์ตามความเห็นของผู้บริหาร สูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารวิทยาลัยครูแบบมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เทศ แกล้วกสิกรรม (2527 : 43-44) ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่รับราชการในปี พ.ศ.2526 จำนวน 572 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหง เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าแบบมุ่งงาน

2. อาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีผู้บริหารแบบมุ่งสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีผู้บริหารแบบมุ่งงาน แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีผู้บริหารแบบมุ่งสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการที่มีผู้บริหารแบบมุ่งงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

Edward Wilton Cox (1974 : 2568 - 2569 - A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของ

คณบดีฝ่ายวิชาการ ตามการรับรู้และคาดหวังของอธิการและคณาจารย์ผลการวิจัยพบว่า

1. คะแนนภาวะผู้นำทั้งสองด้าน ในสภาพที่เป็นอยู่จริงและที่ควรจะเป็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างการรับรู้ของ

ก. คณาจารย์กับอธิการ

ข. คณาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ

ค. อธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำแสดงว่า ความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมากที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็น จึงแตกต่างกันชัดเจนมาก

Jo Ann Worthington (1975 : 1237 - 1238 - A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ ศึกษานิเทศก์จำนวน 9 คน อาจารย์ใหญ่จำนวน 27 คน ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่จำนวน 57 คน และหัวหน้าหมวดวิชาจำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของตน

2. ศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับการรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่

3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าหมวดวิชาไม่เห็นพ้องกับการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่

4. ผลการรับรู้ระหว่างศึกษานิเทศก์และอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องภาวะผู้นำ

6. หัวหน้าหมวดวิชาไม่เห็นพ้องกับอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

7. หัวหน้าหมวดวิชาเป็นกลุ่มที่ให้คะแนนภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่ามัธยฐานมากที่สุด

8. ศึกษานิเทศก์เป็นกลุ่มที่ให้คะแนนภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามัธยฐานมากที่สุด

Thomas E Truitt (1975 : 85 - 89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 21 แห่ง โดยกลุ่มตัวอย่างประชากร คืออาจารย์ใหญ่และอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์มีความเห็นว่าอาจารย์ใหญ่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสูงกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ตัวอาจารย์ใหญ่เองเห็นว่าตนเองมีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าแบบมุ่งงาน แต่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

2. ในสภาพที่เป็นอยู่จริงอาจารย์ใหญ่มีความเห็นว่าตนเองมีภาวะผู้นำสูงกว่าความเห็นของอาจารย์ แต่ในสภาพที่ควรจะเป็นความเห็นของอาจารย์ใหญ่กับอาจารย์ไม่แตกต่างกัน

3. ความเห็นของอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับผลงานของโรงเรียนมีแนวโน้มที่จะมากกว่าตามความเห็นของอาจารย์

4. ภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

5. ผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคะแนนภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

Galan Edwin Rike (1977 : 7382 - 7383 - A) ได้ศึกษาบทบาทที่คาดหวังและการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะผู้อำนวยการห้องสมุดของรัฐ โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ ผู้อำนวยการของห้องสมุดของรัฐ จำนวน 41 คน ผู้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการ 108 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการ 164 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้อำนวยการห้องสมุดของรัฐ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นความจำเป็นในการปรับปรุงภาวะผู้นำของกลุ่มในหน่วยงานของตน

2. กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ได้ตอบว่าผู้อำนวยการควรจะมีภาวะผู้นำสูงทั้งสองด้าน แต่การจะกำหนดลักษณะผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับทุกหน่วยงานนั้นเป็นไปไม่ได้

3. ความสอดคล้องในเรื่องความคาดหวังในบทบาทภาวะผู้นำของผู้อำนวยการมีมากกว่าความสอดคล้องในเรื่องการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ

4. ผู้อำนวยการอาจจะเผชิญกับความขัดแย้งในบทบาท เพราะว่าผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะให้ภาวะผู้นำทั้งสองด้านสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการแบบมุ่งสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของผู้อำนวยการและผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และภาวะผู้นำแบบมุ่งงานระหว่างการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

6. ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการได้รับอิทธิพลจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้อำนวยการ เช่น ระยะเวลาที่ทำงานในห้องสมุด ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ปริญญาสูงสุดที่ได้

รับ ตลอดจนเพศ

7. ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ ได้รับอิทธิพลจากลักษณะของหน่วยงาน ขนาดของหน่วยงาน และขอบข่ายในการบังคับบัญชา

William Curtis Aiken (1977 : 5074 - A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการท้องถิ่นของ โรงเรียนอาชีวศึกษา ในมลรัฐเทนเนสซี โดยตัวอย่างประชากร คือ ผู้อำนวยการ อาจารย์ในโรงเรียน 30 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้อำนวยการได้ประเมินภาวะผู้นำของตนเองสูงกว่าที่อาจารย์ประเมิน

2. ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และอาจารย์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3. จากการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นของผู้อำนวยการ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์ต่างเห็นว่าผู้อำนวยการควรมีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าที่เป็นอยู่

จากผลงานวิจัยเท่าที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าได้มีการนำแบบสอบถาม LBDQ ไปประยุกต์ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์อย่างกว้างขวาง ผลการวิจัยส่วนมากพบว่า

1. ผู้นำมักประเมินภาวะผู้นำของตนเองสูงกว่าผู้ร่วมงาน

2. ภาวะผู้นำที่เป็นอยู่จริงต่ำกว่าภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นมาก

3. ในสภาพที่เป็นอยู่จริงภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มักจะสูงกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

4. บุคคลต่างกลุ่มกันมักมีแนวโน้มที่จะประเมินภาวะผู้นำแตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลงาน ความสามารถในการบริหารงาน ขวัญและความพึงพอใจ

6. ภาวะผู้นำได้รับอิทธิพลจากคุณสมบัติส่วนตัวและลักษณะของสถานการณ์

2. การประสานงาน

ความหมายของการประสานงาน

James D. Mooney (1947 : 5 - 14) ได้ให้ความหมายของ การประสาน

งานไว้ว่าเป็นการจัดระเบียบในการทำงานเพื่อให้เกิดเอกภาพในการปฏิบัติให้ตรงตามความมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Dalton E. Mc Farland (1970 : 238) ที่กล่าวไว้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการและแบบแผนการดำเนินงานของกลุ่มและเอกภาพของการกระทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ส่วนเกษม อุทยานิน และเกษม สุวรรณกุล (2510 : 305) ได้ให้ทัศนะว่าการประสานงาน คือ การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์เดียวกัน สำหรับสมพงษ์ เกษมสิน (2514 : 319) ได้ให้ความหมายการประสานงานไว้ว่าเป็นความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุลย์และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด เช่นเดียวกับความเห็นของ Haiman, Scott & Conner (1978 : 217 - 224) ที่สรุปไว้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้ ชุบ กาญจนประกร (2508 : 67) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ให้ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ จากที่ได้กล่าวมานี้ สรุปได้ว่าการประสานงาน คือ การที่เจ้าหน้าที่ขององค์การใดองค์การหนึ่งหรือหลายองค์การได้ใช้ความพยายามร่วมกันทั้งกำลังกาย ใจ และทรัพยากรในการทำงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน และขัดแย้งกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นรวดเร็ว สอดคล้องกลมกลืนกันอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จุดมุ่งหมายของการประสานงาน

การประสานงานมีความสำคัญต่อการบริหารงานมาก เพราะมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ (สมพงศ์ เกษมสิน 2514 : 317 - 318)

1. เพื่อช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะการประสานงานที่ดีย่อมสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าอกเข้าใจกัน สมาชิกทุกคนเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การและมุ่งปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ ความสอดคล้องกลม

กลืนกันในการปฏิบัติงานและผลงานที่มีคุณภาพของแต่ละหน่วยงานนี่เอง จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในที่สุด

2. เพื่อช่วยให้ระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์การตลอดจนระหว่างองค์การกับองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานขององค์การมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อช่วยขจัดปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหางานซ้ำซ้อน (Duplicating), ปัญหาการก้าวก่ายงาน (Overlapping), ปัญหาการจุกแน่นของงาน ณ จุดใดจุดหนึ่ง (Bottle neck) และปัญหาความล่าช้าของสายทางเดินของงาน (Red Tape) ซึ่งจะทำให้เกิดการสิ้นเปลืองกำลังคน เงิน ทรัพยากรและเวลา ทั้งนี้เพราะการประสานงานที่ดีจะทำให้เกิดการวางแผนงาน (Planning) อย่างรอบคอบและคาดการณ์ล่วงหน้า (Prediction) ถึงเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ช่วยให้เกิดการประหยัดทุนดังกล่าว

4. เพื่อช่วยลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ การประสานงานที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี โดยการยึดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน ย่อมไม่ทำให้เกิดการก้าวก่ายในหน้าที่การงาน ไม่มีการนำประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น การแตกแยกขัดแย้งกันไม่เกิดขึ้น

<u>หลักการประสานงาน</u>

พื้นฐานของการบริหารงาน ก็คือการที่คณะบุคคลมาร่วมมือกันประกอบกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Unity) ยิ่งในองค์การขนาดใหญ่ มีการจัดองค์การแบ่งงานกันเป็นสัดส่วนตามลักษณะของงาน (Specialization) ก็ยิ่งจำเป็นต้องอาศัยการประสานงานเข้ามาช่วย เพราะงานจะดำเนินไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ได้ จำต้องสร้างพลังร่วมของกลุ่ม (Group Effort) ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ (Harmony) โดยให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องกัน (Synchrenize) และเสร็จทันตามเวลา (สมพงษ์ เกษมสิน 2514 : 316 - 317) ดังนั้น การประสานงานจึงมีความสำคัญต่อการ

บริหารงานมาก เพราะหลักการของการประสานงานก็คือ (สมพงษ์ เกษมสิน 2514 : 319 - 323)

1. การประสานงานมีพื้นฐานมาจากธรรมชาติของมนุษย์ ที่ต้องการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน คือเป็นการโน้มนำเอามนุษย์มาร่วมกันทำงาน โดยที่แต่ละคนมีจิตใจพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน

2. การประสานงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อมีอยู่ในทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา (Hierarchy) นับตั้งแต่ระดับบริหารสูงสุดที่ทำหน้าที่กำหนดและควบคุมนโยบายจนถึงผู้ปฏิบัติงานระดับสุดท้าย ยิ่งองค์การมีการขยายตัวกว้างขวางขึ้น การประสานงานก็ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะต้องจัดให้มีขึ้นในทุกระดับชั้น และต้องควบคุมให้มีประสิทธิภาพด้วย การควบคุม จะช่วยไม่ให้การประสานงานในระดับชั้นใดขาดประสิทธิภาพอันจะเกิดผลเสียแก่องค์การ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีเท่านั้น จึงจะสามารถควบคุมงานให้เกิดการประสานสอดคล้องกัน และดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

3. การประสานงานที่ดีต้องมีการประสานนโยบายตั้งแต่แรกเริ่ม โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานขององค์การ เมื่อทุกหน่วยงานมีความเข้าใจตรงกัน ก็จะช่วยให้มีการจัดวางระบบและแบ่งงานกันแล้วประสานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายเดียวกัน

4. การประสานงานที่ดี จะช่วยให้ทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่คน เงิน วัสดุ และวิธีดำเนินการ ประสานสอดคล้องกันในลักษณะที่จะให้ผลผลิตเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การประสานงานที่ดีจะช่วยให้งานดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน ไม่มีปัญหาความเหลื่อมล้ำหรือซ้ำซ้อนกัน และสายทางเดินของงานมีความคล่องตัว งานจะถูกจัดให้เดินไปตามสายงานอย่างมีระบบ ไม่ขาดช่วงตอนหรือเกิดการติดขัด

6. การประสานงานที่ดียึดหลักการประสานความคิดเห็น โดยที่การประสานงานให้ความสำคัญแก่การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในองค์การ หรือแม้กระทั่งจากองค์การอื่น และนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาผสมผสานกันให้แปรสภาพเป็นความคิดเห็นของกลุ่มโน้มน้าวให้สมาชิกมีความเข้าใจและเห็นด้วยกับความคิดเห็นของกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของวิธีการปฏิบัติงาน สถานการณ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและปัญหาที่เกิดขึ้น

7. การประสานงานที่ดีจะต้องประสานระบบการติดต่อสื่อสารให้เกิดประโยชน์แก่

การปฏิบัติงานให้มากที่สุด เพราะการติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการทำให้สมาชิกขององค์การมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งจะเป็นผลกระทบให้สมาชิกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ผลงานของแต่ละหน่วยงานก็จะเกิดการประสานสอดคล้องกันไปสู่เป้าหมาย

8. เนื่องจากองค์การมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การประสานงานที่ดีจึงต้องมีความสามารถในการประสานการปฏิบัติให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การประสานงานจึงต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับจังหวะเวลาและสภาพการเปลี่ยนแปลง เพื่อไม่ให้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นอุปสรรคแก่การปฏิบัติงานได้

วิธีการประสานงาน

เนื่องจากการประสานงานมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของทุกองค์การ ทั้งภายในองค์การเดียวกันและระหว่างองค์การ ฉะนั้น จึงขอกล่าวถึงวิธีการประสานงาน โดยแยกพิจารณาออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน 2518 : 48 - 52)

1. วิธีประสานงานภายในองค์การ (Coordination within Our Activity) ซึ่งอาจแยกกล่าวเป็นหัวข้อย่อ ๆ พอสังเขปได้ ดังนี้

1.1 การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน (Organization Structure and Functional) หมายถึง การจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน (specialization) รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ (function) ให้ชัดแจ้ง เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายซ้ำและซ้อนกัน ซึ่งเมื่อการดำเนินงานเป็นไปตามลักษณะและหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว งานก็ย่อมจะประสานสอดคล้องกัน

1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Communication System) ดังได้กล่าวแล้วว่า การติดต่อหรือการสื่อข้อความเป็นมรรค (Means) ของการประสานงาน และมีความสำคัญอย่างแยกไม่ออกประดุจคนและเงา เพราะฉะนั้น จึงควรจัดให้ระบบการติดต่อดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันอย่าให้ไหลไปรวมอยู่ ณ ที่หนึ่งที่ใดโดยเฉพาะ เพราะจะทำให้งานคั่งค้างชักช้า นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ด้วยว่า มีลักษณะที่อำนวยประโยชน์

ต่อการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อนั้นมีการป้อนกลับ (Feedback) และเป็นการติดต่อสองทางหรือไม่

1.3 การใช้คณะกรรมการ (Committee) การจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือ กำหนดระเบียบวิธีให้การบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะของการประสานงานที่ดี โดยคณะกรรมการนี้อาจเป็นคณะกรรมการที่อำนวยประโยชน์อยู่โดยตรง หรือโดยปริยายแก่การประสานงานก็ได้ เช่น คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานสาขาต่าง ๆ ในโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น คณะกรรมการบริหารสภาวิจัยแห่งชาติ การประชุมกระทรวง ซึ่งประกอบด้วยอธิบดีกรมต่าง ๆ และการประชุมกรม ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้ากองต่าง ๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีคณะกรรมการอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยมุ่งหมายที่จะให้มีหน้าที่ในการประสานงานโดยตรง เช่น joint chief staff ของทหาร และคณะกรรมการประสานงานที่จัดตั้งเป็นการเฉพาะเรื่อง เป็นต้น หากจะกล่าวโดยแท้จริงแล้วเป็นการยากที่จะแยกว่า คณะกรรมการอย่างใดอยู่ในประเภทใด ตามความเป็นจริงนั้น คณะกรรมการที่ตั้งขึ้นก็ย่อมมีหน้าที่ที่เกี่ยวกับการประสานงานอยู่ด้วยกันทั้งสิ้น ไม่มากก็น้อย หรือมิใช่โดยตรงก็โดยอ้อม อย่างไรก็ดี วิธีประสานงานโดยใช้คณะกรรมการนี้ นับว่าเป็นวิธีได้ผลและนิยมใช้กันอยู่อย่างแพร่หลาย

1.4 การใช้งบประมาณ (Budgeting) วิธีการงบประมาณการบัญชีที่คุมการใช้จ่ายเงินหรือวิธีการควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน (Financial Control) เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ โดยเฉพาะระบบการงบประมาณปฏิบัติการ (Performance Budget) และงบประมาณโครงการ (Program Dudget) จะช่วยให้ทราบผลการดำเนินงานและช่วยให้เกิดการประสานงานกันได้เป็นอย่างดี เพราะระบบบัญชีงบประมาณดังกล่าวมีส่วนสัมพันธ์กับระบบการบริหารด้านอื่น ๆ อยู่ด้วยเป็นอันมาก

1.5 การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ (Informal Contacts) ในการปฏิบัติราชการนั้น ในบางครั้งบางโอกาสหากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนราชการก็อาจทำให้งานล่าช้าเกิดผลเสียแก่ทางราชการได้ เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าอันจะพึงบังเกิดจากการติดต่อแบบราชการตามปกติ และเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี การใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการก็ช่วยได้มาก และดูจะเป็นที่นิยมกันแพร่หลายในวงราชการด้วย

i 10303297

2. วิธีประสานงานระหว่างองค์การ (Coordination outside Our Activity) สำหรับการประสานงานระหว่างองค์การนี้ จะได้พิจารณาเฉพาะวิธีการที่เป็นหลักสำคัญเท่านั้น เพราะเทคนิคบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานในองค์การนั้น อาจนำมาใช้ในการประสานงานระหว่างองค์การได้ด้วย เทคนิคการประสานงานระหว่างองค์การที่ควรทราบ ได้แก่

2.1 การประสานงานโดยการกำหนดสิทธิและหน้าที่ การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์การแต่ละองค์การ ควรให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย อย่ากำหนดหน้าที่ให้กว้างขวางหรือข้อความที่กำกวม ซึ่งอาจตีความและเข้าใจความหมายไปได้หลายทาง อันอาจจะนำไปสู่การทำงานเหลื่อมล้ำกัน ซ้อนกัน และเกิดความขัดแย้งกันได้ในที่สุด

การกำหนดสิทธิและหน้าที่ นอกจากจะได้กำหนดไว้ในนโยบายหลักของแต่ละองค์การ โดยเฉพาะองค์การที่ต้องปฏิบัติงานที่มีลักษณะใกล้เคียงแล้ว ระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับต่าง ๆ ก็ควรจะได้คำนึงถึงหลักการข้อนี้ไว้ด้วย

2.2 การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง (Interdepartmental Committee) คณะกรรมการดังกล่าวนี้จะช่วยกลั่นกรองและขจัดมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มาก และจะทำให้มีการประสานงานดีขึ้น โดยเฉพาะในกิจการบริหารที่มีความมุ่งหมายกว้างขวาง และต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากหลายฝ่ายหลายสังกัด คณะกรรมการลักษณะนี้ที่เห็นได้ชัด ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ เป็นต้น

2.3 การใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) การใช้วิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงานนั้น นอกจากจะใช้สำหรับการประสานงานภายในองค์การแล้วยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างองค์การด้วย เพราะในการพิจารณางบประมาณเพื่อขออนุมัติจัดตั้งยอดเงินดำเนินการตามแผนงานขององค์การต่าง ๆ อันได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่น ๆ นั้น โดยวิธีการงบประมาณจะสามารถพิจารณาและป้องกันปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำและซ้อนกันได้ดีที่สุด

2.4 การประชาสัมพันธ์ ในการที่จะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นแต่ละองค์การควรจะได้มีการเผยแพร่ผลงาน ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การของตนให้ทั่วถึง โดยเฉพาะกับองค์การที่ตนจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกันตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลกับหน่วยงานภายนอกกับองค์การนั้น ๆ

ดังนั้น การประชาสัมพันธ์จึงไม่เพียงแต่จะให้ประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติเท่านั้น หากยังให้ประโยชน์ทางอ้อมแก่การประสานงานระหว่างองค์การด้วย

เงื่อนไขเบื้องต้นของการประสานงาน

การที่องค์การใด ๆ จะมีการประสานงานได้นั้น จะต้องมีองค์ประกอบเป็นเงื่อนไขบางประการที่จะทำให้องค์การนั้น ๆ ประสานงานกันได้ ซึ่ง Litwak และ Hylton ได้กล่าวถึงเงื่อนไขเบื้องต้นเพื่อการประสานงานว่า (Klonglan 1973 : 1-7)

1. องค์การดังกล่าวจะต้องมีลักษณะที่พึ่งพาซึ่งกันและกันบ้างเป็นบางส่วน (Partial Interdependence)

2. องค์การเหล่านั้นยอมรับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

3. มีการแสดงออกซึ่งความจำเป็นหรือความต้องการพึ่งพาอาศัยต่อกันในระดับปฏิบัติการ

รูปแบบของการประสานงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบของการประสานงาน Banerjee (1963 : 199) ได้แบ่งไว้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การประสานงานภายในองค์การและนอกองค์การ (Internal Coordination and Externally Coordination) การประสานงานภายในองค์การหมายถึง การประสานงานภายในหน่วยงานหรือองค์การ เช่น ภายในกระทรวง ทบวง กรม เดียวกัน ส่วนการประสานงานภายนอกองค์การ ได้แก่ การประสานงานระหว่างต่างหน่วยงาน หรือการติดต่อกับบุคคลภายนอกต่าง ๆ

2. การประสานงานในแนวดิ่ง (Vertical) และการประสานงานในแนวนอน (Horizontal) สำหรับการประสานงานในแนวดิ่งหรือแนวยืน หมายถึง การประสานงานจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) และการประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Bottom Up) ส่วนการประสานงานในแนวนอน หมายถึงการประสานงานใน

ระดับเดียวกัน เช่น ระหว่างอธิบดีกรมหนึ่งกับอธิบดีอีกกรมหนึ่ง เป็นต้น

ส่วนทัศนะของ James G. March และ Herbert A Simon (1958 : 50) เห็นว่าโดยปกติแล้วเครื่องมือที่ใช้ในการประสานงานคือแผน ดังนั้นรูปแบบของการประสานงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือจึงมี 2 รูปแบบ คือ

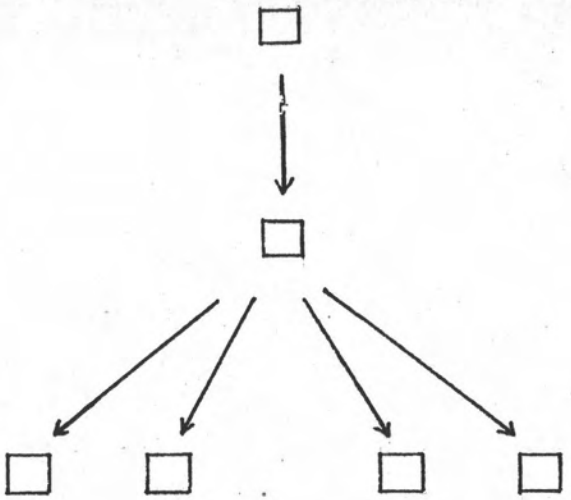
1. การประสานงานโดยแผน (Coordination by Plan) การประสานงานในกรณีนี้ภาวะแวดล้อมขององค์การจะคงที่และสามารถที่จะคาดสถานการณ์ได้ล่วงหน้า การประสานงานจึงจะสามารถดำเนินไปตามแผนซึ่งได้กำหนดรายละเอียดเอาไว้ล่วงหน้าได้

2. การประสานงานโดยผลที่เกิดขึ้น (Coordination by Feedback) การประสานงานในกรณีนี้จะตรงข้ามกับการประสานงานโดยแผน กล่าวคือ เป็นกรณีที่สภาพการณ์หรือสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ การกำหนดแผนการประสานงานในระยะยาวย่อมใช้ไม่ได้ผล ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงแผนการประสานงานอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์การ การแก้ไขปรับปรุงแผนงานขององค์การย่อมต้องอาศัยข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อจะได้เตรียมจัดทำแผนงานใหม่ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์

อีกรูปแบบหนึ่งของการประสานงานตามแนวคิดของ Thompson (1967 : 46 - 48) สามารถกระทำได้โดยแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ

1. การประสานงานในแนวตั้ง (Vertical Coordination) หรือ การประสานงานโดยอำนาจ (Coordination by Authority) รูปแบบนี้หมายความว่ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่แน่ชัดว่า องค์การระดับใดมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการสั่งการ และการประสานงานตามลำดับจากระดับสูงลงมาสู่ระดับล่าง ในกรณีของการประสานงานระหว่างองค์การแล้วการประสานงานในแนวตั้งนี้จะเป็นไปได้ยากเพราะแต่ละองค์การย่อมมีอำนาจเฉพาะตัวของตนอยู่ ซึ่งคงจะไม่ยอมด้อยกว่าอีกองค์การหนึ่งเป็นแน่

รูปที่ 2.3

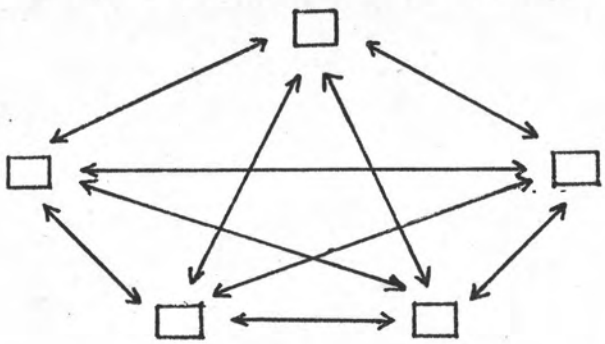


รูปแบบของการประสานงานในแนวตั้ง หรือในแนวดิ่ง

2. การประสานงานโดยแผนหรือข้อตกลง (Coordination by Plan or Agreement) มีอยู่ 2 กรณีด้วยกันดังต่อไปนี้

2.1 การประสานงานตามนัยนี้จะเป็นกรณีที่ไม่มีโครงสร้างของอำนาจระบุไว้ล่วงหน้าอย่างในรูปที่ 2.4 แต่ในทางปฏิบัติองค์การที่เกี่ยวข้องจะตัดสินใจร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษรหรือมีบทบาทของตนร่วมกันตลอดจนมีการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินตกลงใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งดังกล่าวอย่างเป็นระบบร่วมกัน (System)

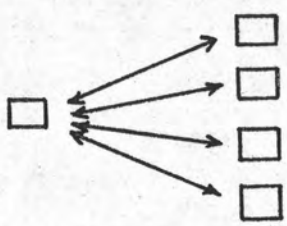
รูปที่ 2.4



รูปแบบของการประสานงานโดยแผนอย่างเป็นระบบ (System)

2.2 สำหรับรูปแบบของการประสานงานในลักษณะนี้อาจแปรไปได้บ้างเพื่อความสมบูรณ์แบบของการประสานงาน เช่น องค์การใดองค์การหนึ่ง จะเป็นผู้นำในการประสานแผนนี้กับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่องค์การหรือหน่วยงานอื่น ๆ เหล่านั้นไม่มีข้อตกลงระหว่างกันในการประสานงานซึ่งกันและกันอยู่ก่อน แบบนี้เรียกว่าแบบ Dyadic

รูปที่ 2.5



รูปแบบของการประสานงานโดยแผนแบบ Dyadic

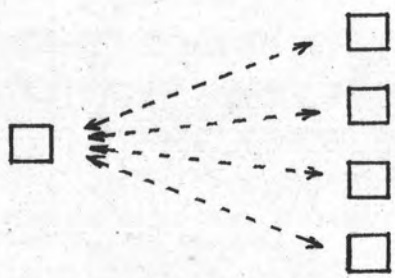
3. การประสานงานโดยอาศัยการปรับตัวเข้าหากัน (Coordination by Mutual Adjustment)

รูปแบบของการประสานงานในลักษณะนี้ไม่มีรูปแบบของอำนาจระบุไว้แน่ชัดหรือไม่มีข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของแต่ละองค์การไว้ แต่การประสานงานจะเกิดขึ้นจากความริเริ่มขององค์การและหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเอง หรือ

เกิดขึ้นโดยอาศัยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการติดต่อประสานงานกัน ลักษณะการประสานงานแบบนี้มักจะมีเหตุผลสำคัญอยู่ 3 ประการด้วยกัน กล่าวคือ (1) การเล็งเห็นความสำคัญของเป้าหมายของงานที่จะต้องทำร่วมกันให้สำเร็จ (2) การยอมรับสภาพความเป็นจริงว่า องค์การหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามโดยตัวของมันเองแล้วจะไม่มีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุถึงเป้าหมายด้วยตัวเองได้ (3) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ซึ่งหมายความว่า หน่วยงานซึ่งได้รับทรัพยากรเพื่อใช้ในการสนับสนุนโครงการของหน่วยงานตนอย่างเต็มที่ในครั้งนี้ จะต้องแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างตอบแทนในโอกาสหน้ากับหน่วยงานอื่นบ้าง

ในรูปแบบดังกล่าวข้างต้นนี้ อาจเป็นไปในลักษณะที่การแลกเปลี่ยนเป็นไประหว่างองค์การกลางหรือองค์การหลักองค์การหนึ่ง ไปยังองค์การหรือหน่วยงานอื่นหลายหน่วยงานด้วยกัน

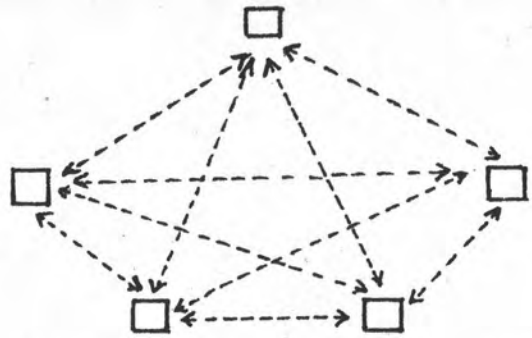
รูปที่ 2.6



รูปแบบของการประสานงานโดยการปรับตัวเข้าหากันแบบ Dyadic

นอกจากนี้การประสานงานอาจเป็นการแลกเปลี่ยนแบบปิด (Closed System of Exchange) ซึ่งหมายความว่าทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างก็แลกเปลี่ยนบุญคุณระหว่างกันและกันอยู่ทั่วไป

รูปที่ 2.7



รูปแบบของการประสานงานโดยการปรับปรุงตัวเข้าหากันแบบ system

จากรูปแบบทั้ง 3 ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า รูปแบบสุดท้ายคือ การประสานงานโดยการปรับตัวเข้าหากันระหว่างองค์การและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะเป็นวิธีที่น่าจะเลือกกระทำได้ทันที โดยมิต้องรอให้มีการตกลงกันเป็นลายลักษณ์อักษรเหมือนแบบที่ 2 ที่ต้องมีการประสานแผนหรือรอให้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการร่วมกันก่อน ซึ่งเป็นเรื่องยากในทางปฏิบัติ ที่จะให้หน่วยงานอื่นนอกสังกัดยอมรับอำนาจในการประสานงานหรือสั่งการจากหน่วยงานอื่นใด

โดยทั่วไป การประสานงานถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ดังนั้นการประสานงานจึงเกี่ยวข้องกับเรื่องที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน 2518 : 45 - 48)

1. การประสานงานกับการประสานนโยบาย การประสานงานเป็นอุปกรณ์อันสำคัญในอันที่จะก่อให้เกิดเอกภาพของการบริหารงาน (Unity of Administration) ตามความมุ่งหมายหลักของการบริหารองค์การ เพราะการจัดระบบและแบ่งงานนั้น จักต้องดำเนินไปตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผน ดังนั้น การประสานงาน จึงเป็นการประสานการปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์เข้าด้วยกัน

2. การประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับ คน งาน และจิตใจ ทั้งนี้ก็เพราะว่าการประสานงานนั้นมิได้เพียงแต่หมายความว่า จัดให้มีการประสานงานเท่านั้น หากแต่ต้องชักจูง "คน" คือผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายให้เข้ามาร่วมกันทำงานอย่างเป็นกลุ่ม (Team Work) โดยนัยนี้จึงเห็นได้ว่า ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ "ความร่วมมือ" ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจในการทำงานร่วมกัน

3. ธาตุแท้ของการประสานงาน คือ เวลา เวลาจัดว่าเป็นหัวใจของการ

ทั้งนี้ เพื่อจะได้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพราะถ้าการสื่อข้อความไม่ดีเกิดการเข้าใจผิดพลาดขึ้น การประสานงานก็จะไม่บังเกิดผลดี

6. การประสานงาน เป็นการประสานความคิดเห็น การน้อมนำหรือผสานความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน ให้มีความสอดคล้องต้องกันเป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน ดังนั้น การใช้ภาวะผู้นำของนักบริหารที่จะผสานความคิดเห็นของกลุ่มจึงเป็นเรื่องสำคัญ และมิใช่เพียงแต่จะตะล่อมให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องตามเท่านั้นไม่ หากแต่ต้องพยายามก่อให้เกิดความพอใจในสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย การประสานงานจึงจะบังเกิดผลดีเต็มที่

7. การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้น การประสานงานย่อมมีอยู่ทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา ทั้งในรูปพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) การประสานงานจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้น ถ้าองค์การขยายใหญ่โตขึ้น และการประสานงานก็ควรต้องจัดให้มีขึ้นทุกระดับชั้น เพราะการขาดความร่วมมือประสานงานแม้เพียงในระดับใดระดับหนึ่งก็ย่อมจะมีผลกระทบกระเทือนไปถึงส่วนรวมได้ด้วยเสมอ

8. การประสานงานกับการควบคุม การควบคุมมีบทบาทสำคัญต่อการประสานงานมาก ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมในรูปลักษณะใดก็ตาม เพราะการประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และการบังคับบัญชานั้นก็ย่อมมีความสำคัญผูกพันกับลักษณะและภาวะผู้นำของหัวหน้างานอยู่ไม่น้อย โดยนัยนี้ การควบคุมจึงมีความสำคัญต่อการประสานงานอยู่เป็นอันมาก

9. การประสานงานกับภาวะแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือเอกชนก็ตามย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่ห่อหุ้มองค์การนั้นอยู่โดยรอบได้เสมอ แม้ว่าองค์การนั้นจะมีแผนที่วางไว้อย่างดี และสามารถพยากรณ์อนาคตได้แม่นยำเพียงใดก็ตาม หากแต่เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงก็อาจเกิดขึ้นได้เสมอ โดยนัยนี้นักบริหารที่ดีจึงควรเป็นผู้ที่ไวต่อปัญหา และฉับพลันต่อการเปลี่ยนแปลงอันจำเป็นในอันที่จะดำเนินให้มีการประสานงานสอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ควรได้กระทำด้วยความมีเหตุมีผล เหมาะเจาะกับจังหวะเวลา ตลอดจนการวางหลักเกณฑ์ควบคุมโดยรัดกุมและเหมาะสม.

<u>ประโยชน์ของการประสานงาน</u>

ดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่าการประสานงานมีความสำคัญต่อการบริหาร อันจะ

มีผลให้บุคคลหรือหน่วยงานในองค์การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์เดียวกันหรืออาจกล่าวได้ว่า การประสานงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การอยู่รอดได้และจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้ คือ (พจน์ เพชรบูรณิน 2513 : 99 - 100)

1. ทำให้เกิดเอกภาพในการบริหาร
2. ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายโดยสะดวกและรวดเร็ว
3. ขจัดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน
4. เป็นสื่อเชื่อมโยงการบริหารงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
5. ช่วยทำให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานได้ดีขึ้น
6. ช่วยทำให้เข้าใจข้อเท็จจริงและปัญหาของหน่วยงานอื่นดียิ่งขึ้น
7. ประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงาน
8. ประหยัดเงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี
9. ช่วยเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น
10. ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน
11. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งลู่ทางในการปรับปรุงให้ดีขึ้น
12. ช่วยในการสร้างเสริมขวัญในการทำงาน
13. ช่วยสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
14. ช่วยลดอุบัติเหตุและการเสี่ยงภัยต่าง ๆ ในการทำงานให้ลดน้อยลง

จากแนวความคิดเกี่ยวกับการประสานงานข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการของการประสานงาน ก็คือ การจัดให้มีการวางแผนและการกำหนดหน้าที่ให้ชัดแจ้ง มีการแบ่งมอบความรับผิดชอบของหน่วยงานให้เหมาะสมกับทรัพยากร และ ความชำนาญงานที่มีอยู่ มีการจัดวางระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกคนที่ร่วมทำงานทราบแนวทางการปฏิบัติงานในอันที่จะได้ปฏิบัติให้สอดคล้องไปในแนวเดียวกันอย่างมีมาตรฐาน สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปด้วยดี ทำให้การปฏิบัติงานสะดวก คล่องตัวและรวดเร็ว มีการจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลจากหลายฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบ จึงมีความจำเป็นอย่างมากในองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งมีหน่วยงานหลายหน่วยเข้ามาเกี่ยวข้อง นอกจากนั้นระบบการบัญชีและงบประมาณจะเป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีระบบ ในการจัดสรรงบ

ประมาณจะเป็นโอกาสที่ทำให้แต่ละหน่วยงานได้ชี้แจงปัญหา อุปสรรคและข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งแสดงเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณตามจำนวนที่กำหนดหรือขอไป ในด้านการประชาสัมพันธ์จะช่วยให้แต่ละองค์การได้เผยแพร่ผลงาน ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงมีความจำเป็นอย่างมากในองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งมีหน่วยงานหลายหน่วยเข้ามาเกี่ยวข้อง นอกจากนั้นระบบการบัญชีและงบประมาณจะเป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีระบบ ในการจัดสรรงบประมาณจะเป็นโอกาสที่ทำให้แต่ละหน่วยงานได้ชี้แจงปัญหา อุปสรรคและข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งแสดงเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณตามจำนวนที่กำหนดหรือขอไป ในด้านการประชาสัมพันธ์จะช่วยให้แต่ละองค์การได้เผยแพร่ผลงาน ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การของตน ซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลและหน่วยงานภายนอกกับองค์การนั้น ๆ ด้วย ส่วนการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการจะช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ขจัดความซ้ำซ้อนของงาน และการบริหารงานในระบบราชการของไทยก็ได้มีการใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการอย่างกว้างขวาง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประสานงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานนั้น ยังมีผู้ศึกษาค้นคว้ากันน้อย ได้แก่

สันติ เกรียงไกรสุข (2512) ได้ศึกษาการประสานงานของผู้ว่าราชการจังหวัด โดยศึกษาจากผู้ว่าราชการจังหวัดทั่วประเทศทั้งหมด 71 จังหวัด ผลการวิจัยพบว่า

1. การแบ่งอำนาจการปกครองบริหารราชการจากส่วนกลางให้ส่วนภูมิภาคไปปฏิบัติจัดทำเพื่ออำนวยบริการต่าง ๆ ให้แก่ประชาชนในแต่ละท้องที่นั้น มีปัญหาการประสานงานระหว่างกระทรวง ทบวง กรม ส่วนกลางกับผู้ว่าราชการจังหวัดและระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดเป็นจำนวนมาก

2. ปัญหาการประสานงานต่าง ๆ เกิดจากสาเหตุ 3 ประการคือ (1) การจัดระเบียบโครงสร้างขององค์การบริหารราชการตามกฎหมาย (2) การปฏิบัติราชการขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดในส่วนภูมิภาค

3. การปฏิบัติราชการขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและ

ส่วนภูมิ-ภาคมักจะประสบปัญหา เช่น การติดต่อราชการระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคจะมีการข้ามขั้นโดยไม่ผ่านผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นต้น นอกจากนี้ก็มีปัญหาเนื่องจากผู้ว่าราชการจังหวัดขาดอำนาจในการบริหารราชการทั้งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาข้าราชการฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาค ในทุกแผนกและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการเรื่องต่าง ๆ แทนกระทรวง ทบวง กรมส่วนกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดปรากฏว่ามีภูมิหลังหรือบุคลิกภาพและความสัมพันธ์ส่วนตัวประสานสัมพันธ์เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการสร้างเสริมให้การบริหารราชการในส่วนภูมิภาคบังเกิดผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปิยะรัตน์ สุวรรณจินดา (2520) ได้ศึกษาปัญหาการประสานงานของกรมทางหลวงโดยทำการศึกษาเฉพาะกรณีการดำเนินงานตามโครงการก่อสร้างและบูรณะทางหลวง (โครงการห้าปี) ผลการวิจัยพบว่า

1. ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นวางโครงการมีการประสานงานทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงแต่เริ่มแรก

2. ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นเตรียมการโครงการมีการประสานงานทั้งภายในคือระหว่างกองต่าง ๆ และภายนอก คือประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงกับหน่วยงานภายนอก

3. ในกระบวนการปฏิบัติงานในขั้นดำเนินโครงการมีการประสานงานภายในมากกว่าการประสานงานภายนอก เพราะส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคในการปฏิบัติงานซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกมากนัก

4. การประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงด้วยกันเองมีบทบาทมากกว่าการประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

5. การประสานงานในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดเน้นการประสานงานตายสายการบังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการประสานงานตามระบบบริหารนั้นแทบไม่มี

6. แต่ละหน่วยงานต่างทำงานกันโดยเอกเทศ ขาดการประชุม ระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงในการดำเนินงานตามโครงการห้าปี ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

7. กรมทางหลวงยังขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดีทำให้หน่วยงานภายนอกไม่ค่อยได้รับ

ทราบและเข้าใจงานโครงการห้าปีของกรมทางหลวงเท่าใดนัก ทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงกับหน่วยงานภายนอกไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

8. ระเบียบปฏิบัติที่ยุ่งยากซับซ้อนและรัดกุมจนเกินไป ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการประสานงานอย่างเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชา ทำให้เกิดการติดขัดไม่ราบรื่นและอาจจะกระทบกระเทือนไปถึงการประสานงานในลักษณะอื่นด้วย

9. ลักษณะการประสานงานของกรมทางหลวงตามโครงการห้าปี ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจ อันเนื่องมาจากความสัมพันธ์เป็นส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เป็นผลดีต่อการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวง

กนกทิพย์ อินทรสุขศรี (2529) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในโครงการพัฒนาชนบทกับการประสานงาน โดยทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 207 คน จากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในโครงการพัฒนาพื้นที่ราบเชิงเขาตามพระราชดำริ จังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของเจ้าหน้าที่ฯ จำนวน 4 ตัว คือระดับหรือชั้นยศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่เข้าทำงานในโครงการ มีเพียงระยะเวลาที่เข้าทำงานในโครงการเพียงตัวแปรเดียว ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับองค์ประกอบของการบริหาร

2. ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของเจ้าหน้าที่กับการประสานงาน พบว่า

2.1 ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการวางแผนและกำหนดหน้าที่ของหน่วยงาน

2.2 ระบบการบัญชี และงบประมาณ ระดับหรือชั้นยศ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับคุณภาพของระบบการติดต่อ สื่อสาร ระหว่างหน่วยงาน

2.3 จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อายุ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

2.4 ระยะเวลาที่เข้าทำงานในโครงการมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับคุณภาพของระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

อรุณ รักธรรม (2529:1-18,23-40) ได้ทำการศึกษาบทบาทของนายอำเภอในการสร้างทีมงาน โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ วิทยากรจากโรงเรียนนายอำเภอจำนวน

12 คน ผู้ว่าราชการจังหวัดจำนวน 12 คน นายอำเภอจำนวน 48 คน หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอจำนวน 192 คน และชาวบ้านจำนวน 576 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยพื้นฐานส่วนตัวที่แตกต่างกัน อันได้แก่ อายุ อายุราชการ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันก็อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมได้

2. ความขัดแย้งกันในบทบาทของนายอำเภอจะส่งผลกระทบทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมได้

3. ปัจจัยทางด้านสัมพันธภาพ อันได้แก่ การไว้เนื้อเชื่อใจ การติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการของข้าราชการ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และชาวบ้านกับนายอำเภอจะส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมได้

3. <u>ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับการประสานงาน</u>

องค์ประกอบที่สำคัญในการประสานงาน คือ (ประธาน คงฤทธิศึกษากร 2528 : 40 -42) ตัวบุคคล (Personnel) และการจัดองค์การ (Organization) โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบุคคลถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะการประสานงานจะเป็นไปได้หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเป็นสำคัญ ในการประสานงานนั้น เป็นธรรมดาที่เจ้าหน้าที่ข้าราชการทุกคนในองค์การนั้น ๆ จะต้องทราบวัตถุประสงค์ และนโยบายซึ่งจะทำให้ตระหนักชัดว่าตนจะต้องทำอะไร ร่วมมือกับใคร ที่สำคัญที่สุดคือ ต้องพยายามให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รู้ว่า การทำงานนั้นก็มีการระบุเป็นวินัยข้าราชการอยู่แล้วว่า จะต้องรู้จักช่วยเหลือกันในหน้าที่อำนวยความสะดวกในหน้าที่ ซึ่งความในข้อนี้เนื่องจากข้าราชการทุกคนจะต้องปฏิบัติราชการเป็นส่วนรวมของประเทศอันเดียวกัน จึงต้องมีการร่วมมือประสานงานกัน นอกจากนี้เจ้าหน้าที่หรือข้าราชการยังควรที่จะสำนึกว่าการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้นั้น จะต้องมีการทำงานเป็นหมู่คณะ (Team Work)

อย่างไรก็ตาม การที่จะทำให้เจ้าหน้าที่หรือข้าราชการมีสำนึกหรือความรับผิดชอบดังกล่าวเกิดขึ้นได้ ผู้ที่มีบทบาทอันสำคัญยิ่งก็ได้แก่ (ประธาน คงฤทธิศึกษากร 2528:42) ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน (Leader) ซึ่งผู้บังคับบัญชานั้น ก็ควรจะมีศิลปทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวในการทำงาน คอยควบคุมคอยแนะนำให้มีการทำงานแบบประสานงานให้จงได้ ตามทัศนะของ ชุบ กาญจนประกร (2510 : 190) เห็นว่า หน้าที่ที่สำคัญในการ

ประสานงานของผู้บังคับบัญชา ก็คือ จัดให้มีสมานฉันท์ในการใช้ทรัพยากรในการบริหาร จัดให้มีสมานฉันท์ระหว่างคนกับงาน จัดให้มี Team Work ให้ดีที่สุด ประสานงานคนกับงานและงานกับคน ตรวจสอบติดตามผลงาน และแก้ไขปรับปรุง จึงจะเห็นได้ว่า บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการที่จะเกื้อกูลให้เกิดการประสานงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอยู่แล้ว

ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมีบทบาทที่สำคัญมากต่อการประสานงานก็ตาม แต่เนื่องจากในองค์การบริหารหนึ่ง ๆ จะมีบุคคลอยู่ 2 ฝ่ายด้วยกันคือ (ชลิดา ศรมณี และคณะ 2522 : 74) ฝ่ายผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้า และฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง และการปฏิบัติงาน ขององค์การต่าง ๆ จะดีหรือไม่นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องขึ้นอยู่กับทั้งสองฝ่าย (วัฒนา สูตรสุวรรณ มปป. : 62) เพราะเมื่อทุกคนมาทำงานรวมกันในองค์การแล้ว แต่ละคนก็จะมีความสำคัญต่อองค์การและมีส่วนที่จะทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การอย่างเท่าเทียมกัน ดังนั้น จะเห็นว่า นอกจากผู้บังคับบัญชาจะมีบทบาทที่สำคัญต่อการประสานงานแล้ว ก็ยังมีผู้ใต้บังคับบัญชาอีกฝ่ายหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการประสานงาน

องค์ประกอบในการประสานงานอีกองค์ประกอบหนึ่งก็คือ การจัดองค์การ (Organization) ซึ่งจะมีหน้าที่ช่วยเหลือส่งเสริมให้การประสานงานง่ายขึ้น (กมล อดุลพันธ์ และคณะ 2524 : 227) การจัดองค์การถ้าจะให้ดีแล้วองค์การนั้น ๆ ต้องเป็นองค์การที่แน่นอน และแน่ชัด ซึ่งจำกัดขอบเขตและหน้าที่ของงานอย่างชัดเจน แบ่งสรรทรัพยากรให้แก่งานที่จำกัดขอบเขตนั้นอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์อันเหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีการประสานงานได้อย่างเพียงพอ ในลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ หมายถึงว่า องค์การนั้น ๆ ควรจัดไปตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) รวมทั้งกำหนดหน้าที่ (Function) อย่างชัดเจนแน่นอน เพื่อมิให้เกิดการปฏิบัติงานที่ก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน อันจะเกิดปัญหาในเรื่องความรับผิดชอบ นอกจากนี้จะต้องทำให้ภายในองค์การนั้นมีระบบการติดต่อ (Communication System) ที่ดีมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการประสานงานที่ดีจำเป็นต้องมีระบบการติดต่อที่ดี ยิ่งองค์การใหญ่ระบบการติดต่อก็ยิ่งมีความสำคัญมาก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการประสานงาน

ปิยะ รนรื่น (2521) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของนายอำเภอกับการ

ประสานงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ในการใช้ภาวะผู้นำของนายอำเภอในการประสานงานอำเภอนั้น นายอำเภอได้อาศัย

1.1 อำนาจบารมีในตัวของนายอำเภอ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่การงาน ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม บุคลิกภาพ ความยุติธรรมและคุณธรรม

1.2 กระบวนการในการบริหาร ซึ่งได้แก่ การวางแผนงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การอำนวยการ การวินิจฉัยสั่งการ ตลอดจนการควบคุมงาน

2. ปัญหาในการใช้ภาวะผู้นำของนายอำเภอในการประสานงานอำเภอ เกิดจากความบกพร่องของกฎหมาย ระเบียบและวิธีปฏิบัติของทางราชการที่ใช้บังคับอยู่ ซึ่งทำให้นายอำเภอขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา นอกจากนี้ปัญหายังเกิดจากความขัดแย้งระหว่างข้าราชการอำเภอด้วยกันเอง หรือข้าราชการอำเภอกับประชาชนที่มาติดต่อราชการ ทำให้นายอำเภอต้องอาศัยภาวะผู้นำของตนอย่างมากเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเพื่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานอำเภอประสบผลสำเร็จด้วยดี

4. <u>ผู้ใต้บังคับบัญชา</u>

ได้มีผู้จำแนกคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ เพื่อให้ผู้นำพิจารณาในการเลือกแบบการนำของตนว่า ผู้นำควรคำนึงถึงคุณลักษณะดังต่อไปนี้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2521 : 106) อายุ (กล่าวคือ ผู้ที่สูงอายุและผู้ที่อ่อนวัยอาจต้องใช้แบบการนำที่ต่างกันไป) เพศ (มีผู้เสนอแนะว่าผู้หญิงอาจทำงานได้ดีภายใต้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย) ประสบการณ์เดิม (ผู้นำควรเลือกใช้แบบการนำให้ตรงกับประสบการณ์เดิมที่มีมาของผู้ใต้บังคับบัญชา) ลักษณะนิสัย (บุคคลที่มีลักษณะนิสัยที่ต่างกันออกไป ก็จำเป็นต้องเลือกใช้แบบการนำที่ต่างกันออกไป) นอกจากนี้ Douglas McGregor 1963 : 125) ยังได้อธิบายถึงข้อสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้ว่า มีอยู่ 2 แบบ คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y สำหรับแนวความคิดตามทฤษฎี X มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

1. คนโดยทั่วไปมีนิสัยเกียจคร้านไม่ชอบทำงาน และ พยายามหลีกเลี่ยงงานทุก

อย่างเท่าที่จะหลีกเลี่ยงได้

2. โดยที่คนไม่ชอบทำงาน ดังนั้นการที่จะทำให้คนทำงานได้ก็ต้องใช้วิธีบังคับควบคุม สั่งการ หรือลงโทษเพื่อให้เกิดความเกรงกลัว

3. คนมักจะทำงานเฉพาะที่ได้รับคำสั่ง พยายามที่จะปัดความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นในงานเพียงเล็กน้อย แต่ก็ต้องการความมั่นคง

ส่วนแนวความคิดตามทฤษฎี Y มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

1. งานเป็นสิ่งที่ให้ความพอใจ เช่นเดียวกับการเล่น หรือ การพักผ่อน

2. การควบคุมบังคับบัญชาภายนอก ไม่ใช่วิธีการที่จะบันดาลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะคนทุกคนมีความรับผิดชอบที่จะทำงานด้วยตัวของตนเอง

3. ความผูกพันของคนที่มีต่อเป้าหมายขององค์การขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับเมื่อบรรลุเป้าหมาย

4. คนโดยทั่วไปไม่เพียงแต่จะยอมรับผิดชอบเท่านั้น หากยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

5. คนมีความสามารถในการคิดริเริ่ม ประดิษฐ์คิดค้นและแก้ปัญหา

6. โดยแท้จริงแล้ว คนที่อยู่ในองค์การมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการแบ่งคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาของ McGregor เหมาะสมต่อการจำแนกลักษณะของข้าราชการไทยและนอกจากนี้ยังง่ายต่อการจำแนกอีกด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงแบ่งลักษณะหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอออกเป็นสองกลุ่มตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor.

จากแนวความคิดทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอามาปรับใช้เป็นกรอบความคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่าง แบบภาวะผู้นำของนายอำเภอกับระดับการประสานงานภายในอำเภอ